

PENGARUH IMPLEMENTASI NILAI DASAR ASN TERHADAP OCB PEGAWAI

(STUDI KASUS DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK-KEMENKEU)

Bungkus Sasongko Purnomo¹; Herru Widiatmanti

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Malang¹; Pusat Pendidikan dan Pelatihan
Kepemimpinan dan Manajemen²

Email : b.sasongko@kemenkeu.go.id¹; herru.widiatmanti@kemenkeu.go.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh implementasi Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai sektor publik. Penelitian ini menggambarkan bagaimana perilaku pegawai dalam penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK untuk mewujudkan OCB yang lebih kuat dalam membantu orang lain dan organisasi. Pada beberapa penelitian, penggunaan variabel kontrol dapat membantu menjelaskan pengaruh suatu variabel, oleh sebab itu, jenis kelamin, usia dan lama kerja juga diuji pada penelitian ini untuk mengetahui pengaruhnya terhadap perilaku OCB pegawai. Metode penelitian ini adalah menggunakan analisis kuantitatif. Hasil yang diperoleh dari analisis kuantitatif yaitu Nilai Dasar ASN berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kemenkeu. Variabel kontrol yaitu jenis kelamin dan lama kerja juga signifikan mempengaruhi OCB pegawai.

Kata kunci: Nilai Dasar ASN, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), analisis kuantitatif

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of the implementation of the ASN BerAKHLAK Core Values on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) of public sector employees. This study describes how employee behavior in implementing the ASN BerAKHLAK Core Values to realize stronger OCB in helping others and the organization. In some studies, the use of control variables can help explain the influence of a variable, therefore, gender, age and length of service were also tested in this study to determine their influence on employee OCB behavior. This research method uses quantitative analysis. The results obtained from the quantitative analysis are that the ASN Core Values have a significant positive effect on the OCB of employees at the Directorate General of Taxes, Ministry of Finance. The control variables, namely gender and length of service, also significantly influence employee OCB.

Keywords : Core values, Organizational Citizenship Behavior (OCB), quantitative method

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Survei implementasi Nilai-nilai Dasar ASN bagi seluruh pegawai Kementerian Keuangan dengan hasil 61,6 persen atau kategori B (cukup). Terdapat tiga nilai yang masih di bawah kategori cukup yaitu nilai Harmonis, Adaptif serta Kolaboratif. Hasil survei tersebut dapat digunakan sebagai informasi awal kecenderungan pegawai terhadap nilai apa saja yang menjadi prioritas untuk diterapkan. Nilai-nilai Dasar ASN dapat mempengaruhi tingkat interaksi dengan organisasi termasuk rekan atau pimpinan dalam bekerja. Pendekatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) digunakan untuk mengetahui sejauh mana implementasi dari Nilai-

nilai tersebut telah diterapkan. Organ (1988) menyatakan bahwa OCB menunjukkan perilaku individu yang bersifat diskresi, tidak diakui secara langsung atau eksplisit pada sistem penghargaan formal, serta secara keseluruhan mendorong berjalannya organisasi secara efektif. Perilaku yang bukan merupakan bagian dari kebutuhan pekerjaan yang diakui dapat mendukung efisiensi usaha dan lebih kepada bekerja secara sukarela.

Pada sektor publik beberapa penelitian berkaitan dengan OCB telah dilakukan. OCB secara teratur dipelajari sebagai korelasi kinerja di sektor publik bersama dengan jenis kinerja berorientasi keluaran atau tugas lainnya menurut Kim (2004) dan van Loon (2017). Berkaitan dengan nilai organisasi, penelitian Wiryateja et al., (2024) menghubungkan antara nilai budaya dengan OCB, dari analisis diperoleh hubungan signifikan antara kedua hal tersebut. Namun demikian, belum ditemukan penelitian yang mengaitkan secara khusus Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK terhadap OCB.

Rumusan Masalah

Penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK berkaitan dengan tingkat OCB para pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Pada penelitian ini juga dikaitkan dengan variabel kontrol yang membantu menjelaskan kondisi pegawai yaitu jenis kelamin, usia dan lama kerja dalam mempengaruhi OCB. Rumusan permasalahan yang dibangun pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah penerapan Nilai-nilai Dasar ASN berpengaruh terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai?
2. Bagaimana pengaruh variabel kontrol jenis kelamin, usia dan lama kerja terhadap perilaku OCB pegawai?

Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa signifikan penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK dan variabel kontrol jenis kelamin, usia dan lama kerja terhadap OCB.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Nilai Organisasi

Berikut adalah beberapa teori nilai dan budaya organisasi yang telah disampaikan oleh para ahli: Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Nilai-Nilai oleh Peters dan Waterman (1982) yaitu budaya organisasi yang sehat disokong oleh nilai-nilai yang kuat, antara lain integritas, profesionalisme, dan komitmen. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Keyakinan dari Deal dan Kennedy (1982) yaitu budaya organisasi yang sehat didukung oleh keyakinan yang kuat dari anggota organisasi, seperti keyakinan terhadap visi, misi, tujuan, dan

nilai-nilai organisasi. Keyakinan yang kuat ini akan meningkatkan dedikasi dan kemampuan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah OCB diperkenalkan oleh Organ (1977) yang menggambarkan perilaku kooperatif dan inovatif yang spontan. OCB merupakan tindakan yang dipilih serta diinisiasi secara individu, bukan terkait pada sistem penghargaan formal di dalam organisasi, namun secara keseluruhan meningkatkan kinerja organisasi. Organ dan Konovsky (1989) menjelaskan OCB sebagai individu yang bertindak dan berperilaku sukarela yang berada di luar lingkup peran fungsional utamanya dan sepenuhnya bergantung pada aspek kooperatif dari individu dalam organisasi serta tidak mencakup penghargaan atau insentif sebagai hasil dari tindakan tersebut dan meningkatkan efektivitas kinerja unit dalam organisasi. Berdasarkan temuan Organ (1997) OCB dibangun dari lima indikator yang masing-masing bersifat unik, yaitu: *Altruism* dengan membantu orang lain melaksanakan pekerjaan mereka. *Conscientiousness* berkaitan dengan kinerja sebagai prasyarat peran yang lebih dari standar minimum, diantaranya tetap hadir di hari kerja. *Civic virtue* merupakan tindakan partisipatif dan menunjukkan kepedulian pada kelangsungan hidup organisasi. *Sportsmanship* menunjukkan kesediaan dalam mentolerir keadaan yang tidak menguntungkan tanpa mengeluh. *Courtesy* merupakan perilaku yang sopan dan sesuai ketentuan sehingga mencegah munculnya konflik interpersonal.

Keterkaitan Nilai dan Budaya Organisasi

Menurut Egan dan Lancaster (2005) serta Schein (1990) nilai adalah keyakinan yang relatif stabil dan evaluatif yang memandu preferensi semua komponen organisasi terhadap hasil atau tindakan dalam berbagai situasi. Nilai-nilai organisasi merupakan bagian penting dari konsep diri sehingga memotivasi tindakan para pegawai. Nilai-nilai organisasi, bersama keyakinan, asumsi, harapan, sikap, filosofi, dan norma, membentuk dasar budaya organisasi, dan merupakan bagian utuh dari identitas khas setiap organisasi dari.

Nilai-nilai Dasar Aparatur Sipil Negara (ASN)

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerbitkan Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Nilai-nilai Dasar yang dilaksanakan oleh seluruh ASN di instansi pemerintah adalah BerAKHLAK yaitu: Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat; Akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan; Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas; Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan; Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara; Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias

dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan; Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

Harmoni dalam Organisasi

Penguatan internal individu, termasuk bagi para pegawai yang bekerja di dalam organisasi untuk menikmati pengembangan pribadi yang berkelanjutan, perdamaian dan keharmonisan organisasi merupakan kebutuhan dasar dari Kadam (2012). Basse et al., (2004) juga menyebut keharmonisan organisasi dengan suatu keadaan relatif damai dalam organisasi atau industri mana pun, yang melibatkan tidak adanya pertentangan, dan ketidakpercayaan antar kelompok kerja, persepsi positif pegawai atas kontribusinya sebagai anggota bukan sebagai subjek dalam organisasi.

Kinerja Adaptif dan Kolaboratif bagi Pegawai

Hesketh dan Neal (1999) mendefinisikan kinerja adaptif sebagai kemampuan karyawan untuk beradaptasi pada situasi kerja yang berubah dengan cepat. Kinerja adaptif juga telah diakui sebagai domain kunci dalam HRD dari Swanson dan Holton (2009). Bekerja kolaboratif secara definisi dari *Cambridge Dictionary* yaitu tindakan dua orang atau lebih atau organisasi yang bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Pada tingkat interpersonal, kolaborasi digambarkan sebagai taktik pengaruh untuk mendapatkan kerjasama dari Yukl et al., (2005).

Variabel Kontrol

Pada penelitian ini digunakan variabel kontrol untuk membantu konsistensi dari variabel lainnya dan menjaga pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih akurat. Variabel kontrol pada penelitian ini terdiri dari lama kerja, usia dan jenis kelamin. Jenis kelamin (gender) terbukti memiliki efek pada *Machiavellianisme*, karena pria lebih mungkin menunjukkan perilaku ini (Hogue et al., 2013). Karena motif untuk manajemen yang impresif mirip dengan *Machiavellianisme*, jenis kelamin disertakan sebagai variabel kontrol (Littooij, 2020). Pegawai yang lebih muda mungkin lebih bersedia menunjukkan manajemen impresif untuk naik lebih cepat dalam organisasi atau melakukan OCB dalam berinteraksi dengan orang lain. Pegawai yang lebih tua mungkin melakukan OCB yang lebih menantang karena mereka memiliki lebih banyak pengalaman dan karena itu lebih tahu bagaimana mengubah sesuatu. Karena itu, usia disertakan sebagai variabel kontrol. Lama bekerja juga menjadi kontrol dengan mendasari dari teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dari Blau (1964) dan Eisenberger et al., (1986). Pegawai akan melakukan perilaku-perilaku ini sesuai dengan norma-norma timbal balik sebagai 'penghargaan' bagi organisasi atas sikap dan perilakunya terhadap mereka Graham (1989) dan Organ (1988). Dari perspektif pertukaran sosial, Joireman et al., (2006) menemukan bahwa "kekhawatiran akan konsekuensi masa depan" (*Concern over Future Consequences* (CFC)) juga memprediksi kewarganegaraan. Karena manfaat dari terlibat dalam

perilaku kewarganegaraan bersifat jangka panjang, individu yang tidak peduli pada keuntungan sendiri dalam jangka panjang lebih cenderung terlibat dalam perilaku kewarganegaraan terlepas dari lamanya masa kerja yang diharapkan di suatu perusahaan. Sebaliknya, individu dengan CFC yang lebih tinggi akan menahan kewarganegaraan jika masa kerja yang diharapkan singkat karena kurangnya manfaat yang dirasakan.

Penelitian Terdahulu

De Geus et al., (2020) meneliti tinjauan literatur yang sistematis tentang OCB di sektor publik. Manajer publik harus fokus pada pengembangan lingkungan positif bagi OCB. Hasil penelitian menjelaskan bahwa karakteristik pegawai seperti kepuasan kerja dan karakteristik organisasi seperti keadilan organisasional merupakan penguangkit penting untuk meningkatkan OCB di sektor publik. Ye (2012) melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan di Tiongkok menghasilkan indikasi kuat bahwa nilai-nilai organisasi memiliki dampak signifikan dan langsung pada OCB karyawan melalui efek mediasi identifikasi organisasi dan *Organizational-Based Self-Esteem* (OBSE).

Prasetya et al., (2021) menyatakan bahwa keharmonisan dalam hubungan antar pegawai berpengaruh terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa selain faktor fisik, hubungan antar pribadi di dalam lingkungan kerja juga memainkan peran penting dalam kontribusi terhadap perilaku kinerja.

H1: Nilai-nilai Dasar ASN Harmonis berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai

Lingkungan yang kolaboratif mendukung pegawai untuk melampaui tugas dan tanggung jawab secara formal dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh, sebagaimana penelitian dari Jo dan Joo, (2011) bahwa OCB memediasi hubungan komitmen organisasi dengan *sharing knowledge* sebagai bentuk kolaborasi.

H2: Nilai-nilai Dasar ASN Kolaboratif berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai

Rahayu dan Wijaya, (2019) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa tim yang anggotanya memiliki OCB tinggi akan lebih solid, fleksibel dalam menghadapi tantangan, dan lebih cepat beradaptasi.

H3: Nilai-nilai Dasar ASN Adaptif berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai

Penelitian tentang konstruk diri dari Johnson dan Saboe (2011) menunjukkan bahwa jenis kelamin dapat berdampak pada konstruk diri, mengingat temuan dari Gabriel dan Gardner (1999) yang menyampaikan bahwa laki-laki lebih cenderung memiliki tingkat konstruksi diri yang saling bergantung. Oleh karena itu, jenis kelamin pegawai dikontrol dalam analisis penelitian ini. Kidder (2002) menunjukkan bahwa laki-laki berhubungan positif dengan kinerja *civic virtue*. Menurut Beauregard (2012) terdapat hubungan yang signifikan antara gender dengan OCB, yaitu karyawan dengan tingkat perfeksionisme adaptif yang tinggi melaporkan

tingkat OCB yang lebih tinggi. Efikasi diri umum juga memprediksi partisipasi yang lebih besar dalam perilaku kewarganegaraan, tetapi hanya untuk pria. Wanita tampaknya melakukan perilaku kewarganegaraan terlepas dari seberapa percaya diri mereka dalam mampu melakukannya dengan sukses. Hal ini mungkin disebabkan oleh norma sosial dan organisasi yang menempatkan wanita dalam peran 'penolong' dan mengharapkan perilaku komunal yang lebih banyak dari mereka daripada dari pria.

H4: Jenis kelamin berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai

Usia menjadi topik utama bagi para profesional SDM saat ini menurut Kooij et al., (2010). Dengan demikian, penting untuk melakukan penelitian ekstensif tentang pengaruh usia dalam bidang penelitian Sumber Daya Manusia dan Psikologi Organisasi menurut Kanfer dan Ackerman (2004). Karyawan lebih muda mungkin lebih bersedia menunjukkan perilaku kooperatif (OCB) agar dapat berkembang lebih cepat atau melakukan OCB afiliatif untuk mengenal orang lain. Karyawan yang lebih tua mungkin melakukan OCB lebih menantang karena mereka memiliki lebih banyak pengalaman dan oleh karena itu lebih tahu cara mengubah keadaan. Oleh karena itu, usia dimasukkan sebagai variabel kontrol sebagaimana disampaikan Littooi (2020).

H5: Usia berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai

Penelitian dan teori menunjukkan beberapa konstruksi dapat mempengaruhi hubungan antara keterlibatan dalam kerja, konstruksi diri, dan perilaku kerja. Penelitian Sekiguchi et al., (2008) tentang hubungan diadik di tempat kerja menunjukkan bahwa masa kerja antara manajer dan karyawan dapat mempengaruhi penilaian kinerja, mengingat masa kerja yang lebih panjang memungkinkan lebih banyak peluang untuk mengamati perilaku kerja.

H6: Lama kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai

H. Kerangka Alur Penelitian

Alur pikir penelitian ini disusun untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Nilai-nilai Dasar ASN terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Suatu perilaku dari keinginan nyata para pegawai dan kesediaan mereka untuk memberikan pelayanan serta pekerjaan yang baik, dibangun dari Nilai-nilai Dasar ASN di dalam budaya organisasi terhadap lima dimensi OCB dari Organ (1988).

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, digambarkan dalam suatu bentuk hubungan (Gambar 1) yang diadaptasi dari model yang digunakan oleh Mohanty dan Rath (2012).

METODE PENELITIAN

Penelitian Kuantitatif

Metode Analisis

Penelitian menggunakan metode analisis kuantitatif, untuk memperoleh informasi terkait seberapa besar pengaruh Nilai-nilai Dasar ASN terhadap perilaku yang diukur melalui pendekatan konsep *Organizational Citizenships Behavior* (OCB) dengan menggunakan indikator dari teori serta hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer yang diperoleh melalui responden yang mengisi kuesioner. Sedangkan data sekunder berasal dari dokumen dan informasi dari instansi, termasuk data riset konsultan yang telah bekerja sama dengan Kementerian Keuangan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner melalui pernyataan tertulis tentang Nilai Dasar ASN dan OCB yang harus dipilih oleh responden sesuai karakteristik dirinya yang berhubungan dengan asal unit kerja, usia, kelompok jabatan, gender, lokasi unit kerja. Pengisian kuesioner penelitian melalui tautan *google form*. Data responden diperoleh pada periode bulan Mei sampai Agustus 2024. Penyebaran dan pengisian kuesioner kepada pegawai didasarkan dari Nota Dinas secara resmi dari Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak No. ND-984/PP.2/2024 tentang Permohonan Pengisian Kuesioner. Kerahasiaan data responden diperkuat dengan ketiadaan pengisian informasi data pegawai pribadi sehingga relatif terjaga dalam memberikan jawaban kuesioner.

Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode *simple random sampling* kepada seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak melalui Nota Dinas untuk disebarkan kepada seluruh pegawainya berjumlah 44.137. Responden yang diharapkan berpartisipasi merupakan seluruh pejabat baik struktural dan fungsional serta para pelaksana, dengan penempatan tugas baik di Kantor Pusat maupun vertikal (Kanwil, KPP, KP2KP) sehingga memiliki kesempatan yang sama dalam pengisian kuesioner. Daftar populasi diperoleh dari bagian SDM Ditjen Pajak dan juga dari Setjen Kemenkeu. Untuk mencegah dan mengurangi bias pada survei yang dilakukan, maka pada form survei disusun penjelasan antara lain menyampaikan tujuan hanya untuk kepentingan akademis serta melindungi identitas peserta. Dengan demikian peserta akan mengetahui kegiatan penelitian yang dilakukan serta tidak dikaitkan dengan kepegawaian tertentu. Sebab jika mereka mengetahui apa tujuannya dan gunanya jawaban tersebut atau untuk siapa penelitian dilakukan, mereka akan menjawab dengan lebih jujur.

Untuk mengantisipasi adanya *Common Method Bias* (CMB), maka dalam penelitian ini dilakukan pengujian *Harman's Single Factor* sebagai metode untuk mendeteksi CMB dengan melihat apakah satu faktor tunggal menjelaskan sebagian besar varians data (bias ditentukan di atas 50% dari total varian). Dari hasil pengujian seluruh item pada Tabel 1. dan Tabel 2. diperoleh nilai *sum of squared variance* 47,344% untuk Nilai Dasar ASN dan 46,552% untuk OCB. Sehingga data relatif terhindar dari bias metode umum.

Pengukuran Variabel

Penentuan jumlah sampel yang dibutuhkan menggunakan *power analysis* yaitu proses menentukan ukuran sampel yang diperlukan untuk mendeteksi efek yang diharapkan dalam penelitian pada tingkat *statistical power* tertentu. *Effect size* yang digunakan adalah $r = 0,1$ sedangkan level signifikansi 0,05 dengan *power* yang diharapkan 0,80 serta arah hipotesis yang lebih kuat yaitu *two tails*. Hasil yang diperoleh menggunakan aplikasi G*Power adalah 1293 sampel.

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) yang merupakan metode analisis dalam pengujian validitas konstruk suatu alat ukur di bidang psikologi, pendidikan, dan ilmu sosial yang pada umumnya yang dapat diandalkan (Jahja dan Nisa, 2020). Evaluasi validitas menggunakan nilai *loading factor* dengan nilai di atas 0,05 merupakan nilai valid. Kesesuaian model dengan data diukur melalui nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) dengan nilai di bawah 0,05 memiliki kecocokan yang kuat, 0,05-0,08 dapat diterima dan di atas 0,10 dianggap buruk. *Comparative Fix Index* (CFI) dengan standar nilai di atas 0,90 dianggap baik dan *Tucker-Lewis Index* (TLI) dengan standar di atas 0,90 dianggap baik serta *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dengan nilai di bawah 0,08 dianggap sangat cocok.

Uji reliabilitas menggunakan *composite reliability* (CR) McDonald's Omega yang mengukur reliabilitas suatu instrumen, terutama ketika item-itemnya memiliki pemuatan (*loadings*) yang berbeda-beda (kongenerik). Metrik ini dianggap lebih akurat daripada *Alpha Cronbach* karena memperhitungkan perbedaan pemuatan faktor antar item, varians yang dijelaskan oleh faktor umum, serta varians kesalahan spesifik item. Kriteria umum apabila $\omega \geq 0.70$ (Ghozali, 2016) sering dianggap sebagai reliabilitas yang dapat diterima atau "baik", sedangkan beberapa penelitian dapat menggunakan kriteria yang sedikit berbeda, seperti $\omega \geq 0.60$. Pengujian dilakukan bertahap dengan langkah pertama menggunakan menu CFA dilanjutkan dengan SEM dan diakhiri pada menu *reliability* untuk memperoleh *Unidimensional Reliability*.¹

Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Nilai-nilai Dasar ASN sebagai variabel bebas (independen) serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat (dependen). Variabel Nilai-nilai Dasar ASN diperoleh dari Sikap Dasar dan Perilaku Efektif sesuai KMK Nomor 429/KMK.01/2022. Jumlah item yang digunakan untuk Nilai-nilai Dasar ASN adalah 10 dengan 3 dimensi yaitu nilai Harmonis, Adaptif serta Kolaboratif. Item dan pernyataan yang digunakan diadaptasi dari survei yang dilakukan oleh Setjen Kemenkeu.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator yang mengacu pada Organ (1997). Definisi operasional variabel serta kisi-kisi penelitian dapat dilihat pada Tabel 3. dan 4.

Metode Analisis Data

Data dianalisis dengan regresi linear menggunakan asumsi klasik yaitu uji heteroskedastisitas, normalitas, multikolinearitas serta linearitas. Hipotesis nol dan hipotesis alternatifnya:

$$H_0: \rho = 0 \quad H_A: \rho \neq 0$$

Model dalam penelitian ini diadaptasi dari Sari dan Ika (2015):

$$OCB = \alpha_1 + \beta_1 \text{NASN1} + \beta_2 \text{NASN2} + \beta_3 \text{NASN3} + \beta_4 \text{JK} + \beta_5 \text{U} + \beta_6 \text{LK} + e_1$$

Keterangan:

NASN1 = Nilai-nilai Dasar ASN Harmonis; NASN2 = Nilai-nilai Dasar ASN Kolaboratif; NASN3 = Nilai-nilai Dasar ASN Adaptif; OCB= *Organizational Citizenship Behavior*; JK= Variabel kontrol jenis kelamin; U= Variabel kontrol usia; LK= Variabel kontrol lama kerja; α_n = konstanta; β_n = koefisien regresi; e_n = error

Persamaan regresi tersebut akan dianalisis dengan uji F dan uji t.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Karakteristik Responden

Berdasarkan pembagian usia, kelompok usia 28 sampai 43 tahun mendominasi dengan 41,61 persen. Sedangkan jenis kelamin untuk laki-laki yaitu 59,39 persen dan perempuan 40,61 persen. Masa bekerja yang mendominasi yaitu di atas 20 tahun sebesar 39,7 persen. Sebagian besar responden adalah pelaksana yaitu 62,9 persen, pendidikan paling banyak adalah diploma IV/Sarjana (S1) sebesar 37,1 persen. Penempatan tugas dari responden, komposisi paling besar di luar kantor pusat yaitu 91 persen.

Uji Validitas dan Realibilitas

a. Uji Validitas

Hasil pengujian untuk OCB diperoleh nilai *loading factor* seluruh faktor di atas 0,05 sehingga dianggap valid dalam mengukur konstruksinya. Pada Nilai Dasar ASN *loading factor* di atas 0,08 kecuali satu item di kolaboratif serta satu item di harmonis di bawah 0,05. Nilai *root mean square error of approximation* (RMSEA) sebesar 0,095 dengan didukung nilai *Comparative Fix Index* (CFI) sebesar 0,939 dan *Tucker-Lewis Index* (TLI) sebesar 0,930 serta *standardized root mean square residual* (SRMR) sebesar 0,044. Dari hasil pengukuran dapat menggambarkan bahwa model cukup mendekati fit dengan data (*marginal fit*) atau *considered borderline* (MacCallum et al, 1996). Pada uji validitas untuk Nilai Dasar ASN menggunakan CFA diperoleh nilai RMSEA sebesar 0,037 dengan CFI sebesar 0,990 dan TLI sebesar 0,989 serta SRMR sebesar 0,044 yang dapat menggambarkan adanya kesesuaian antara model dan

data yang digunakan, sehingga indikator atau kuesioner yang digunakan pada variabel dinyatakan valid untuk digunakan (Tabel 5).

b. Uji Reliabilitas

Hasilnya dapat dilihat pada ringkasan tabel *Frequentist Scale Reliability Statistics* di Tabel 6. Dimensi OCB *conscientiousness* mengalami korelasi sempurna, sehingga yang digunakan satu item untuk mewakili (*Simon Fraser Univ.*). Dari hasil pengujian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa nilai estimasinya mendekati atau lebih besar dari 0,70 sehingga instrumen yang digunakan stabil dan konsisten serta tidak dipengaruhi faktor eksternal. Sehingga, kuesioner dari variabel-variabel tersebut reliabel dan dapat dipakai untuk penelitian berikutnya.

Uji Asumsi Klasik

a. Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas menggunakan pengukuran VIF (*Variance Inflation Vector*) untuk mengetahui korelasi yang tinggi antar variabel. Apabila nilai VIF > 10 atau nilai toleransi $< 0,1$, kemungkinan terjadi multikolinearitas yang signifikan. Pada penelitian ini, seluruh variabel yang digunakan memperoleh nilai toleransi lebih dari nilai minimal 0,1 dan nilai VIF berada di bawah 10 (Tabel 7). Hal ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas pada model regresinya.

b. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dapat menggunakan metode visual (*scatterplot*), untuk mendeteksi pola sebaran data antara residual (SRESID) dan nilai prediksi (ZPRED). Tolok ukurnya, apabila titik-titik menyebar secara acak di sekitar garis nol (0) tanpa pola jelas, maka dapat diterima bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas (varians stabil), sebagai kondisi ideal untuk model regresi yang valid. Pada penelitian ini (Gambar 3), hasil uji dapat dilihat adanya titik-titik yang mengarah pada sisi tertentu walaupun menyebar baik di atas ataupun di bawah. Kondisi yang mengindikasikan adanya gejala heteroskedastisitas pada model regresi yang digunakan. Kondisi tersebut perlu ditanggulangi, salah satu metode yang dapat digunakan yaitu koefisien estimasi yang kebal atau *robust* atas pelanggaran asumsi heteroskedastisitas. Koefisien estimasi tidak akan terpengaruh atau model tidak bias, karena koefisien estimasi yang diperoleh dari metode *robust* ini telah kebal. Koefisien estimasi ini dikenal dengan istilah *Huber White*.

Penggunaan metode tersebut dikuatkan oleh Hayes & Cai (2007) yang berpendapat bahwa metode alternatif digunakan untuk mengurangi dampak heteroskedastisitas pada inferensi yaitu dengan menggunakan estimator HCSE (*Heteroskedasticity-Consistent Standard Error*) yang konsisten dengan heteroskedastisitas dari estimasi parameter OLS. Hal tersebut

dapat memberikan peneliti kenyamanan yang lebih besar dalam validitas dan kekuatan uji tersebut.

c. Linearitas

Pengujian linearitas menjadi prasyarat penting dalam analisis regresi dan korelasi linear. Termasuk juga pada penelitian pengaruh budaya dan nilai organisasi terhadap OCB yang menggunakan pengujian regresi linear antara lain Siswondoa et al., (2022); Winarsih dan Setyo, R (2020) serta Bengngu et al., (2019). Pada penelitian ini untuk mengetahui pola hubungan yang linear antar variabel dengan melihat hasil tabel ANOVA (Akhtar, 2018). Apabila nilai linearitas yang signifikan ($<0,05$) maka keterkaitan antar variabel merupakan bentuk linear, sedangkan deviasi dari linearitas signifikan ($<0,05$) maka keterkaitan antar variabel tidak linear. Pada tabel ANOVA (Tabel 8, 9, 10) dapat dilihat bahwa kaitan variabel Nilai Dasar ASN (NASN1, NASN2 dan NASN3) dengan OCB belum dipastikan sebagai linear. Berkaitan dengan hal tersebut, agar diketahui pola kaitan yang lebih tepat, penelitian dilanjutkan dengan pengecekan estimasi dengan membandingkan nilai R Square serta bentuk linear, kuadrat dan S.

Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel *Model Summary and Parameter Estimates* (Tabel 11, 12, 13) baik untuk hubungan NASN1, NASN 2 serta NASN3 terhadap OCB dan melihat bentuk garis dan kurvanya (Gambar 4, 5, 6). Bentuk hubungan lebih tepat apabila nilai R Squarenya lebih tinggi dan bentuk gambar yang lebih sesuai apakah garis atau lainnya. Pada NASN1, R Square untuk linear memiliki nilai 0,387 dan bentuk kuadrat memiliki nilai 0,390 yang tidak signifikan perbedaannya, pada NASN2, R Square untuk linear 0,483 dan kuadrat 0,484 serta NASN3 memiliki nilai R Square sama 0,539 untuk linear dan kuadrat. Didukung dengan beberapa penelitian di atas, maka penerapan model hubungan pada penelitian ini dilakukan regresi dengan bentuk linear.

d. Normalitas

Pengujian asumsi normalitas menggunakan histogram menggunakan kriteria, apabila data normal akan membentuk genta (*bell-shaped*) dan simetris yang menunjukkan pola distribusi normal. Pengujian menggunakan P-Plot menggambarkan data yang dinyatakan normal apabila persebarannya berada di sepanjang garis diagonal. Dari hasil pengujian dengan histogram diperoleh bentuk lonceng sedangkan pada hasil P-Plot diperoleh gambar dengan pola mengikuti garis diagonal. Dari hasil pengujian penelitian ini (Gambar 7 dan 8) dapat dilihat secara visual model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

Penggunaan metode visual khususnya bagi data yang besar dapat digunakan sesuai dengan penjelasan dari Akhtar (2019), bahwa visual akan lebih *smooth* sehingga penilaian bisa lebih baik serta cocok digunakan untuk menilai normalitas jika sampelnya besar.

Pengaruh Nilai-nilai Dasar ASN terhadap OCB dengan Variabel Kontrol (Jenis Kelamin, Usia dan Lama Bekerja)

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi yang digunakan adalah *Adjusted R Square* yang diperoleh pada tabel *Model Summary*.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,609. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dapat menerangkan 60,9% variasi *organizational citizenship behavior* (Tabel 14). Sedangkan sisanya 39,1% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis penelitian ini.

Berdasarkan tabel ANOVA atau hasil uji F (Tabel 15) diperoleh nilai F hitung sebesar 1216,971 dengan nilai signifikansi sebesar $<,001$ sedangkan nilai F tabel adalah 2,10, karena nilai F hitung lebih besar dari F tabel dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka variabel bebas secara bersama-sama pada model regresi dapat digunakan untuk memprediksi *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil uji parsial atau uji T (Tabel 16) diperoleh hasil nilai signifikansi dari variabel-variabel yang digunakan adalah sebesar $<,001$ dimana hasil tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 dan bertanda positif, kecuali untuk variabel kontrol usia dengan nilai signifikansi 0,328. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Nilai-nilai Dasar ASN (Kolaboratif, Harmonis dan Adaptif) serta jenis kelamin dan lama kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*, sedangkan usia tidak memiliki pengaruh yang signifikan sebagaimana dilihat pada Tabel 17.

Pada penggunaan *robust standard errors* (Tabel 18) terlihat nilai koefisien tidak berubah dibandingkan dengan hasil uji T. Terjadi sedikit perubahan nilai t hitung, namun tidak mempengaruhi derajat signifikansinya. Variabel-variabel independen nilai signifikansinya $<,001$ dimana hasil tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel OCB. Hayes dan Cai (2007) menguatkan bahwa untuk mengurangi dampak heteroskedastisitas pada inferensi yaitu dengan menggunakan estimator HCSE (*Heteroskedasticity-Consistent Standard Error*) yang konsisten dengan heteroskedastisitas dari estimasi parameter OLS.

Pembahasan

Hasil penelitian ini sejalan dengan Dewi dan Perdhana (2016) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa variabel jenis kelamin berpengaruh pada OCB. Atatsi (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pada teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) dijelaskan hubungan antara OCB dan masa kerja, karena interaksi sosial yang terjadi dalam organisasi sebagaimana Shore et al., (2009). Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati,

merespons secara positif selama pertukaran sosial melalui perilaku. Upaya karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik dalam organisasi didasarkan pada pengembalian timbal balik atas investasi sebagai imbalan intrinsik, material, atau sosial, dan pertukaran timbal balik ini terjadi dalam keterikatan sosial dalam konteks pekerjaan menurut van Emmerik dan Sanders (2004). Berkaitan dengan usia, hasil pengujian dinyatakan tidak berpengaruh, hal ini sejalan dengan penelitian Akinbode (2011) pada karyawan Nigeria, bahwa usia, organisasi tingkat manajemen, dan jenis organisasi belum tentu valid sebagai prediktor OCB. Begitu juga dengan hasil penelitian Jafari dan Bidarian (2012) yang menyatakan bahwa usia dan tingkat pendidikan tidak memiliki korelasi terhadap OCB. Dari analisis kuantitatif diketahui bahwa pelaksanaan Nilai Dasar ASN mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini juga didukung penelitian dari Mat Ali et al., (2020) yang menyatakan bahwa nilai-nilai kerja secara signifikan memprediksi OCB serta Khatri et al., (2022), yang juga menguji pengaruh nilai budaya organisasi sebagai terhadap OCB dengan hasil bahwa semua elemen budaya organisasi mempunyai signifikansi terhadap OCB.

KESIMPULAN

Dari analisis dan pembahasan hasil, dapat disimpulkan bahwa penerapan Nilai-nilai Dasar ASN, jenis kelamin dan lama bekerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku OCB. Pada penelitian ini, masih terdapat keterbatasan yaitu tidak membedakan antara OCB untuk organisasi (OCB-O) serta OCB yang berkaitan dengan individu (OCB-I) yang dapat berpengaruh pada kecenderungan apakah tindakan yang dilakukan lebih bersifat formal atau informal. Berdasarkan simpulan dan keterbatasan penelitian yang diambil, maka dikemukakan hal yang dapat disarankan pada penelitian berikutnya yaitu instrumen pernyataan untuk menggali informasi pada OCB agar menggunakan metode OCB-O dan OCB-I. Sehingga, dapat diperoleh informasi lebih spesifik terkait kecenderungan perilaku pegawai baik sebagai pribadi maupun dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, H. 2018. Perlunya Melakukan Uji Linearitas dan Cara Mengatasi Data Tidak Linear. <https://www.semestapsikometrika.com/2018/07/perlunya-melakukan-uji-linearitas-dan.html>. Diakses 7 Desember 2025
- Akhtar, H. 2019. Catatan Mengenai Uji Normalitas: Jangan Panik Jika Data Tidak Normal!. <https://www.semestapsikometrika.com/2019/06/catatan-mengenai-uji-normalitas-jangan.html>. Diakses 8 Desember 2025
- Akinbode, G. A. 2011. Demographic and dispositional characteristics as predictors of organisational citizenship behaviour: An appraisal of OCB in a non-English culture workgroups. *IFE Psychologia: An International Journal*, 19(1), 375–403.
- Atatsi, E. A. 2021. Work Tenure and Organizational Citizenship Behaviors A Study in Ghanaian Technical Universities. *MDPI, Basel, Switzerland*
- Bassey, A.O., Ojua T.A, dan Archibong E.P. 2004. The impact of inter-union conflicts on industrial harmony: The case of tertiary health institutions in Cross River State, Nigeria. *Malaysia Journal of Society and Space*; 8(4): 33-9.

- Beauregard, T. A. 2012. Perfectionism, self-efficacy and OCB: The moderating role of gender. *Personnel Review*, 41(5), 590-608.
- Bengngu, A., Rolland, E. F. dan Tarsisius, T. 2019. The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Through Spirituality Workplace as Moderating Variable. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 103 2
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Cross, R., Reb R., dan Adam G. 2016. Collaborative Overload: Too much teamwork exhausts employees and saps productivity. Here's how to avoid it. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>. Diakses 21 Februari 2024
- de Geus, C. J. C., Alex I., Lars T., dan Sanjay K. Pandey. 2020. Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*. Vol. 80, Iss. 2, pp. 259–270
- Deal, T.E. dan Kennedy, A.A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.
- Dewi, R. M., dan Perdhana M. S. 2016. Peran Gender Usia dan Tingkat Pendidikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 5, No 2, pp. 1-9
- Egan, T. M., dan Lancaster, C. M. 2005. Comparing Appreciative Inquiry to Action Research: OD Practitioner Perspective. *Organization Development Journal*, 23(2), 29-49
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Gabriel, S., dan Gardner, W. L. 1999. Are there “his” and “hers” types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 642-655.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Graham, J. W. 1989. *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition Operationalization, and Validation*. Unpublished Working Paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Hayes, A. F. dan Cai, L. 2007. Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation. *Behavior Research Methods*, 39 (4), 709-722
- Hesketh, B., dan Neal, A. 1999. Technology and performance. In D.R. Ilgen & D.P. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (pp. 21–55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hogue, M., Levashina, J., & Hang, H. 2013. Will I fake it? The interplay of gender, Machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 399-411.
- Jafari, P., dan Bidarian, S. 2012. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>
- Jahja, U., dan Nisa, Y. F. 2020. Uji Validitas Konstruk dengan CFA dan Pelaporannya. *Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia*, 9(2), 1-11
- Jo, S. J., dan Joo, B.-K. 2011. Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364. <https://doi.org/10.1177/1548051811405208>
- Johnson, R. E., dan Saboe, K. N. 2011. Measuring implicit traits in organizational research: Development of an indirect measure of employee implicit self-concept. *Organizational Research Methods*, 14(3), 530-547.
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D., dan Duell, B. 2006. Good Citizens to the End? It Depends: Empathy and Concern With Future Consequences Moderate the Impact of a

- Short-Term Time Horizon on Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1307-1320.
- Kadam RN. 2012. Dimensions of employee-management relations in India: some reflections. *International Journal of Marketing and Technology*. 2(8).
- Kanfer, R., dan Ackerman, P.L. 2004. Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- [Kemenkeu] Kementerian Keuangan RI. 2022. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 429/KMK.01/2022 tentang Penguatan Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- [Kemenpan-RB] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI. 2021. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara.
- Khatri, B., Arora S., dan Shrimali H. 2022. Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in IT Sector of India: An Exploratory Study using PLS- SEM. *Journal of Positive School Psychology*. Vol. 6, No. 3, 2888–2899
- Kidder, D.L. 2002. The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28, 629-648.
- Kim, S. 2004. Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(2): 245–61.
- Kooij, D.T.A.M., de Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R., dan Dikkers, J.S.E. 2010. Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Littooij, A.R. 2020. *What effect does leadership style has on Organizational Citizenship Behaviour? The effect of Transformational Leadership on two dimensions of OCB*. Social, Health and Organizational Psychology. Thesis. University of Utrecht
- MacCallum, R.C., Browne, M.W., and Sugawara, H., M. 1996, Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling, *Psychological Methods*, 1 (2), 130-49.
- Mat Ali, N. A., Siti, A. P., dan Siti, K. Z. B. 2020. Impact of Work Values in Promoting Organizational Citizenship Behavior Among Academicians: The Mediating Roles of Job Satisfaction. *Pertanika Journal Social Science & Hum.* 28 (1): 617 - 632 (2020)
- Mohanty, J. dan Rath, B. P. 2012. Infulence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Reserach*, Volume 6, Number 1
- Organ, D. W. 1977. A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management review* 2(1), 46-53.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97
- Organ, D. W., dan Konovsky, M. 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Peters, T. J., dan Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Prasetya, N. J. E., Faizal, M., & Choirunnisak, C. 2021. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopiloka 3.0 Palembang Tahun 2021. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 1(2), 145–152. <https://doi.org/10.36908/jimpa.v1i2.28>
- Rahayu, D., & Wijaya, B. 2019. Kinerja tim dan kontribusi perilaku organisasi sukarela. *Jurnal Riset Humaniora dan Bisnis*, 5(2), 123–132.
- Sari, M. K., dan Ika, H. 2015. Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Kasus Rumah Sakit Umum Citra Bunda Medical Centre Padang. *Journal of Economic and Economic Education*, Vol. 3, No. 2 (228-236)

Schein, E.H. 1990. Organisational culture. *American Psychologist*, 45 (2), pp. 109-119.

Sekiguchi, T., Burton, J. P., dan Sablinski, C. J. 2008. The role of job embeddedness of employee performance: the interactive effects with leader member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.

Shore, L.M., Bommer, W.H., Rao, A.N., dan Seo, J. 2009. Social and economic exchange in the employment organization relationship: The moderating role of reciprocation wariness. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 701-721.

Simon Fraser University. 2016. Lecture Chapter 8.
<https://www.sfu.ca/~dsignori/buec333/lecture%2016.pdf>
Diakses 10 Desember 2025

Siswondoa, S., Deny, S, Ade, S, Sandi, N.W. 2022. The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on OCB (Organizational Citizenship Behavior) Employees. *Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, Vol. 2 No. 5

Swanson, R.A. dan Holton, E.F. 2009. *Foundations of Human Resource Development*. 2nd Edition, Berrett-Koehler, San Francisco.

Van Emmerik, H. dan Sanders, K. 2004. Social embeddedness and job performance of tenured and untenured professionals. *Human Resources Management Journal*. 41, 40-54.

van Loon, N. M. 2017. Does Context Matter for the Type of PerformanceRelated Behavior of Public Service Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration* 37(4): 405-29

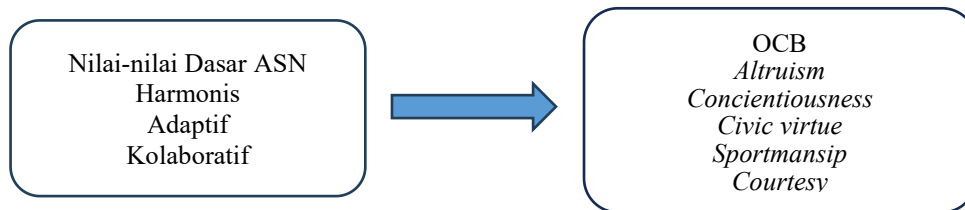
Winarsih, S. dan Setyo, R. 2020. The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, Volume-5 Issue-1

Wiryateja, J., Michelle, Evangelyn G Cuanga., Eirene R Siahaan., Angelina C., dan Rianda E. 2024. Hubungan Antara Cultural Values Dengan Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Etnis Tionghoa. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*. Jayapangus Press, Volume 4, Nomor 1.

Ye, J. 2012. The Impact of Organizational Values on Organizational Citizenship Behaviors. *Public Personnel Management*, 41: 35

Yukl, G., Carolyn C., dan Charles S. 2005. Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Kerangka Alur Berfikir

Tabel 1. Pengujian Harman's Single Factor Nilai Dasar ASN

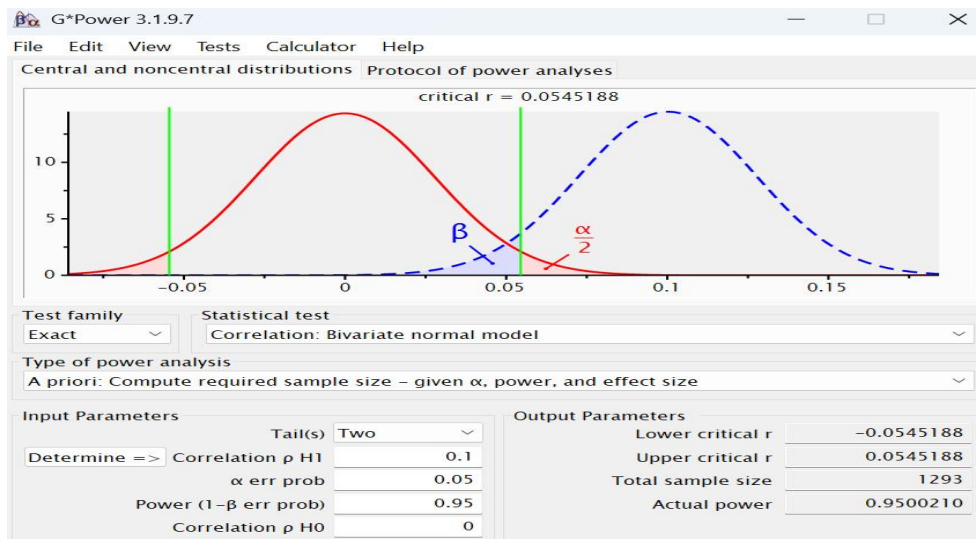
Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.501	50.008	50.008	8.995	47.344	47.344
2	1.543	8.120	58.128			
3	1.179	6.207	64.335			
4	.896	4.717	69.052			
5	.811	4.269	73.321			
6	.533	2.807	76.128			
7	.468	2.461	78.589			
8	.454	2.387	80.976			
9	.433	2.279	83.255			
10	.388	2.044	85.299			
11	.377	1.986	87.285			
12	.365	1.919	89.204			
13	.349	1.835	91.039			
14	.339	1.783	92.822			
15	.310	1.632	94.454			
16	.288	1.518	95.973			
17	.285	1.499	97.471			
18	.260	1.367	98.838			
19	.221	1.162	100.000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Tabel 2. Pengujian *Harman's Single Factor* OCB

Factor	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.219	48.779	48.779	10.707	46.552	46.552
2	1.653	7.186	55.965			
3	1.219	5.301	61.266			
4	1.026	4.463	65.728			
5	.924	4.018	69.746			
6	.761	3.308	73.054			
7	.572	2.488	75.542			
8	.524	2.277	77.819			
9	.463	2.011	79.830			
10	.446	1.940	81.770			
11	.415	1.806	83.576			
12	.386	1.680	85.256			
13	.382	1.661	86.917			
14	.368	1.601	88.518			
15	.354	1.541	90.059			
16	.335	1.457	91.517			
17	.327	1.423	92.939			
18	.306	1.328	94.268			
19	.288	1.250	95.518			
20	.284	1.235	96.753			
21	.275	1.197	97.950			
22	.252	1.098	99.048			
23	.219	.952	100.000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Gambar 2. Penentuan Jumlah Sampel dengan Power Analysis

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel

Faktor	Definisi	Item yang Diukur
Nilai Dasar ASN (Nilai Harmonis, Kolaboratif, Adaptif)	Karakter dan sikap mental dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya di organisasi berdasarkan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK	<ul style="list-style-type: none"> - Bersikap empati, suka menolong dan kooperatif - Bersikap proaktif membangun koordinasi - Melakukan kolaborasi yang harmonis - Bersikap adil dan toleran - Mampu mengelola perbedaan - Memanfaatkan situasi tantangan dan mengapresiasi kreativitas - Memeriksa kembali dan memperbarui informasi secara rutin - Mendorong partisipasi aktif untuk mencari peluang perbaikan - Membaca, menganalisis dan memanfaatkan data dan informasi - Memiliki visi yang maju

Faktor	Definisi	Item yang Diukur
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Perilaku kerja pegawai dalam organisasi, yang dilakukan secara sukarela di luar uraian tugas yang telah ditentukan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Altruism</i> (suka membantu rekan kerja) - <i>Conscientiousness</i> (dedikasi kerja tinggi) - <i>Civic Virtue</i> (tanggung jawab sebagai anggota organisasi) - <i>Sportmanship</i> (menerima ketetapan organisasi) - <i>Courtesy</i> (berusaha berbuat baik)

Tabel 4. Kisi-kisi Penelitian

Research Question	Variabel	Indikator	Cara Pengukuran
Bagaimana pengaruh implementasi Nilai Dasar ASN dalam pelaksanaan tugas	Nilai-nilai Dasar ASN	Proses implementasi yang dipengaruhi oleh Nilai-nilai Dasar ASN	Skala
Bagaimana pelaksanaan tugas yang dilakukan secara sukarela	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Tugas yang dilakukan sukarela sebagai dorongan intrinsik dalam kontribusi peningkatan kinerja organisasi	Skala

Tabel 5. Pengujian Kesesuaian Model

<i>Index</i>	<i>Value</i>
OCB	
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,939
<i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	0,930
Nilai Dasar ASN	
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,990
<i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	0,989
Metric	Value
OCB	
<i>Root mean square error of approximation (RMSEA)</i>	0,095
<i>Standardized root mean square residual (SRMR)</i>	0,044
Nilai Dasar ASN	
<i>Root mean square error of approximation (RMSEA)</i>	0.037
<i>Standardized root mean square residual (SRMR)</i>	0.044

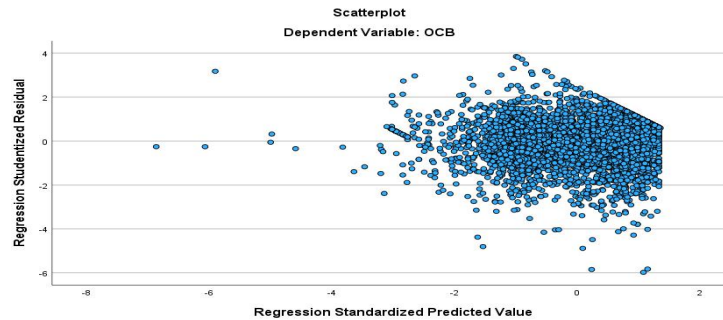
Tabel 6. Hasil Pengujian Reliabilitas

OCB	<i>Coefficient</i>	<i>Estimate</i>
Altruism	ω	0,861
Civic Virtue	ω	0,918
Sportmanship	ω	0,838
Courtesy	ω	0,824
NASN	<i>Coefficient</i>	<i>Estimate</i>
Kolaboratif	ω	0,698
Harmonis	ω	0,843
Adaptif	ω	0,935

Tabel 7. Hasil Pengujian Multikolinearitas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-.029	.048		-.597	.551		
	NASN1	.176	.012	.178	14.958	<.001	.514	1.944
	NASN2	.356	.017	.301	21.481	<.001	.374	2.676
	NASN3	.396	.014	.408	29.221	<.001	.376	2.662
	JK	.031	.010	.027	3.047	.002	.922	1.085
	U	.011	.013	.015	.886	.376	.253	3.960
	LK	.024	.006	.063	3.685	<.001	.248	4.035

a. Dependent Variable: OCB



Gambar 3. Pengujian Heteroskedastisitas

Tabel 8. Hasil Pengujian Linearitas OCB dan NASN1

		ANOVA Table					
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * NASN1	Between Groups	(Combined)	245569.741	15	16371.316	205.292	<.001
		Linearity	238735.494	1	238735.494	2993.675	<.001
		Deviation from Linearity	6834.247	14	488.161	6.121	<.001
	Within Groups		371858.557	4663	79.747		
	Total		617428.297	4678			

Tabel 9. Hasil Pengujian Linearitas OCB dan NASN2

		ANOVA Table					
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * NASN2	Between Groups	(Combined)	309358.406	26	11898.400	179.671	<.001
		Linearity	298339.818	1	298339.818	4505.071	<.001
		Deviation from Linearity	11018.588	25	440.744	6.655	<.001
	Within Groups		308069.892	4652	66.223		
	Total		617428.297	4678			

Tabel 10. Hasil Pengujian Linearitas OCB dan NASN3

		ANOVA Table					
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * NASN3	Between Groups	(Combined)	336594.012	19	17715.474	293.897	<.001
		Linearity	332596.166	1	332596.166	5517.722	<.001
		Deviation from Linearity	3997.846	18	222.103	3.685	<.001
	Within Groups		280834.285	4659	60.278		
	Total		617428.297	4678			

Tabel 11. Perbandingan Bentuk Hubungan OCB dan NASN1

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: OCB

Equation	R Square	Model Summary				Sig.	Parameter Estimates		
		F	df1	df2	Constant		b1	b2	
Linear	.387	2948.474	1	4677	<.001	23.465	3.156		
Quadratic	.390	1497.234	2	4676	<.001	49.207	-.030	.097	
S	.342	2432.499	1	4677	<.001	4.902	-9.434		

The independent variable is NASN1.

Tabel 12. Perbandingan Bentuk Hubungan OCB dan NASN2

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: OCB

Equation	R Square	Model Summary				Sig.	Parameter Estimates		
		F	df1	df2	Constant		b1	b2	
Linear	.483	4372.879	1	4677	<.001	3.209	1.879		
Quadratic	.484	2192.054	2	4676	<.001	16.911	1.140	.010	
S	.443	3717.690	1	4677	<.001	5.104	-29.795		

The independent variable is NASN2.

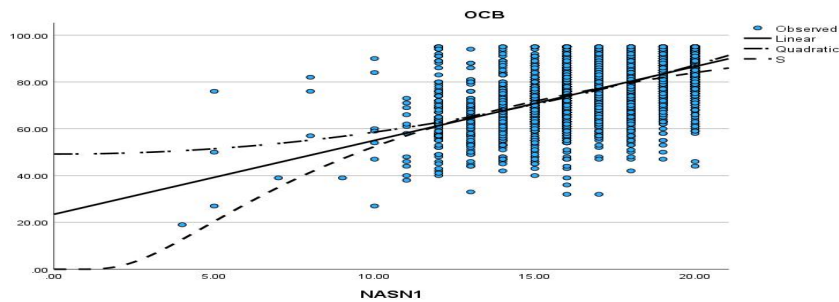
Tabel 13. Perbandingan Bentuk Hubungan OCB dan NASN3

Model Summary and Parameter Estimates

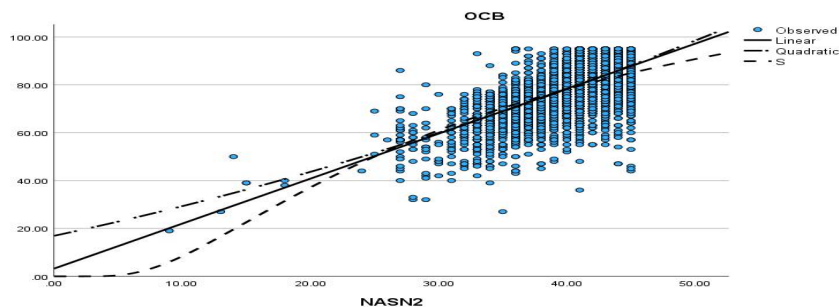
Dependent Variable: OCB

Equation	R Square	Model Summary				Sig.	Parameter Estimates		
		F	df1	df2	Constant		b1	b2	
Linear	.539	5461.295	1	4677	<.001	12.666	2.935		
Quadratic	.539	2732.528	2	4676	<.001	19.350	2.286	.015	
S	.509	4857.923	1	4677	<.001	5.034	-15.050		

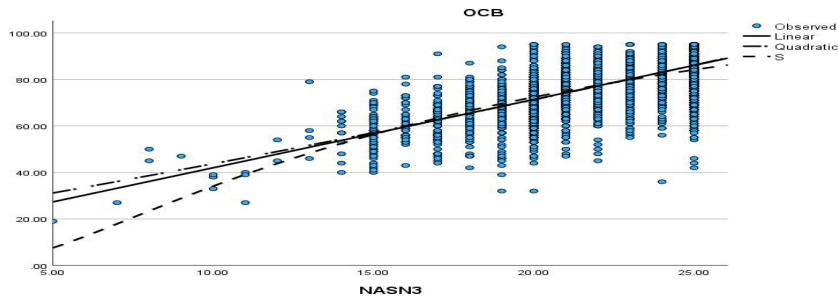
The independent variable is NASN3.



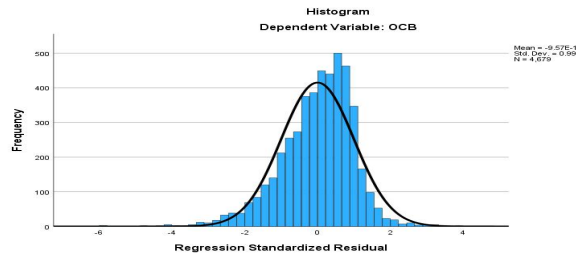
Gambar 4. Pengujian Lineraitas OCB dan NASN1 secara Visual



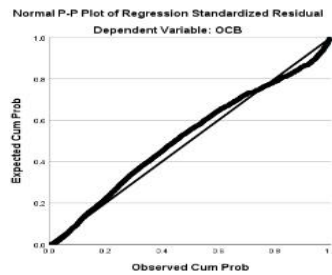
Gambar 5. Pengujian Linearitas OCB dan NASN2 secara Visual



Gambar 6. Pengujian Linearitas OCB dan NASN3 secara Visual



Gambar 7. Pengujian Normalitas dengan Histogram



Gambar 8. Pengujian Normalitas dengan P-Plot

Tabel 14. Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Bebas terhadap OCB

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781 ^a	.610	.609	7.18087

a. Predictors: (Constant), LK, NASN2, JK, NASN1, NASN3, U
b. Dependent Variable: OCB

Tabel 15. Hasil Pengujian Variabel Bebas terhadap OCB (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	376517.404	6	62752.901	1216.971	<,001 ^b
	Residual	240910.894	4672	51.565		
	Total	617428.297	4678			

a. Dependent Variable: OCB
b. Predictors: (Constant), LK, NASN2, JK, NASN1, NASN3, U

Tabel 16. Hasil Pengujian Tingkat Signifikansi Variabel Bebas (Uji T)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.439	1.051		-5.175	<,001
	NASN1	.894	.065	.176	13.826	<,001
	NASN2	.736	.040	.272	18.218	<,001
	NASN3	1.606	.060	.402	26.942	<,001
	JK	.781	.223	.033	3.508	<,001
	U	.271	.277	.018	.978	.328
	LK	.552	.143	.071	3.872	<,001

a. Dependent Variable: OCB

Tabel 17. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Hasil Uji
H1	Nilai-nilai Dasar ASN Harmonis berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai	Diterima
H2	Nilai-nilai Dasar ASN Kolaboratif berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai	Diterima
H3	Nilai-nilai Dasar ASN Adaptif berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai	Diterima
H4	Jenis kelamin berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai	Diterima
H5	Usia berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai	Ditolak
H6	Lama kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai	Diterima

Tabel 18. *Robust Standard Error* untuk Heteroskedastisitas

Parameter Estimates with Robust Standard Errors

Dependent Variable: OCB

Parameter	B	Robust Std. Error ^a	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	-5.439	1.066	-5.103	<.001	-7.528	-3.349
NASN1	.894	.078	11.413	<.001	.741	1.048
NASN2	.736	.048	15.487	<.001	.643	.829
NASN3	1.606	.068	23.456	<.001	1.472	1.740
JK	.781	.227	3.442	<.001	.336	1.226
U	.271	.291	.933	.351	-.299	.841
LK	.552	.152	3.626	<.001	.254	.851

a. HC3 method