

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KANTOR BAPPEDA PROVINSI BALI**

**I Gusti Ngurah Putu Sueka Jatiawan¹, Putu Agus Eka Rismawan²,
Ary Wira Andika³**

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar
Email: ngurah.suekajatiawan@gmail.com

Abstract

Employee performance plays an important role in determining the achievement of organizational goals. The better the employee's performance, the easier it is to achieve organizational goals. This study aims to examine and analyze the influence of organizational culture, organizational commitment, and organizational citizenship behavior on employee performance at the Bali Provincial BAPPEDA Office. This research was conducted at the Bali Provincial BAPPEDA Office with a population of 155 employees consisting of 73 civil servants and 82 non-civil servants. The sample in this study was 73 employees with the status of Civil Servants. The sampling technique used in this study was a non-probability sampling technique, namely the purposive sampling method. Data are collected through interviews, documentation, and questionnaires. The data analysis technique used in this research is multiple linear regression analysis, which is processed using SPSS version 25 software. Based on the analysis results, this study shows that organizational culture positively and significantly affects employee performance. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Organizational citizenship behavior (OCB) positively and significantly affects employee performance. This means that the organizational culture, organizational commitment, and organizational citizenship behavior (OCB) are better, and the performance of employees at the Bali Provincial BAPPEDA Office will increase too. To optimize the achievement of employee performance at the Bali Provincial BAPPEDA Office, they should pay more attention to and improve employee performance through efforts to promote and develop better organizational culture, organizational commitment, and Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Performance*

Abstrak

Kinerja pegawai memegang peranan penting yang menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semakin baik kinerja pegawai maka semakin mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali. Penelitian ini dilakukan pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali dengan populasi sebanyak 155 pegawai yang terdiri dari 73 orang PNS dan 82 orang Non ASN. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 73 orang pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan *software* SPSS versi 25. Berdasarkan hasil

analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) maka kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali akan meningkat. Untuk mengoptimalkan pencapaian kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali hendaknya lebih memperhatikan dan meningkatkan kinerja pegawai melalui upaya-upaya mengedepankan dan mengembangkan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang lebih baik.

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

PENDAHULUAN

Tuntutan masyarakat akan tata pemerintahan yang baik dan kemampuan memberikan pelayanan publik yang berkualitas, terutama di era reformasi birokrasi, berimplikasi bagi pemerintah pusat dan daerah untuk memiliki akuntabilitas kinerja, transparansi, dan kemampuan yang baik untuk mendapatkan kepercayaan publik. Sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan kompeten sangat mendukung keberhasilan pelaksanaan kegiatan pemerintahan. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, tujuan organisasi tidak dapat tercapai, meskipun didukung oleh sarana dan prasarana serta sumber pendanaan yang memadai.

Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai dengan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melakukan suatu tugas selama periode waktu tertentu, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar pekerjaan, tujuan, atau standar tujuan (Purwadi,

2020). Pandangan yang diungkapkan oleh Calvin (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah harapan perusahaan terhadap keseluruhan nilai dari serangkaian tindakan berbeda yang dilakukan oleh seorang individu hingga akhir periode waktu standar. Menurut Kasmir (2019:189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain: keterampilan dan pengetahuan khusus, pengetahuan, desain pekerjaan, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya manajemen, budaya organisasi, kepuasan kerja, iklim kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Kinerja pegawai yang baik juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, keyakinan, atau norma yang berlaku sepanjang waktu, disepakati dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak terlihat yang mendorong orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang dikelola sebagai alat manajemen akan berdampak dan menjadi

pendorong perilaku karyawan yang positif, dedikatif dan produktif (Sutrisno, 2018:4). Penelitian Kurniawati (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Hal ini didukung dengan penelitian Tabita, dkk. (2021), Erawati, dkk. (2022), dan Sarumaha (2022) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil yang berbeda didapatkan dalam penelitian Fadude, dkk. (2019) yang menyatakan hasil yang sama, namun budaya organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, yang berarti naik atau turunnya kinerja pegawai bukan karena dipengaruhi oleh budaya yang berlaku di perusahaan tersebut.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2013:111), komitmen organisasi adalah kondisi kesediaan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dan mendukung organisasi dan tujuannya. Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung berkinerja lebih baik dan bertahan lebih lama di organisasi. Semakin kuat komitmen, semakin kuat pula kecenderungan orang tersebut untuk bertindak sesuai standar. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bersungguh-sungguh dalam berkarier, setia pada organisasi, melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi, dan ingin tetap berada dalam tim organisasi (Athar, 2020). Penelitian Kristian dan

Ferijani (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Irsyan, dkk. (2021), Wulandari, dkk (2022), dan Widyasari, dkk. (2022) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Semakin meningkat komitmen organisasional, maka akan semakin meningkat kinerja pegawai. Pegawai mempunyai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, pegawai mempunyai keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan pegawai berusaha keras untuk mencapai target dan tujuan dari organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendri dan Kirana (2021) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja pegawai.

Menurut Robbins dan Judge (2017), organisasi dengan karyawan dengan OCB yang baik akan berkinerja lebih baik dari yang lain. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Budihardjo (2014) adalah tindakan sukarela seorang individu (dalam hal ini pegawai) yang tidak secara langsung berkaitan dengan sistem penghargaan, tetapi berkontribusi pada efisiensi organisasi. Organisasi akan mampu menghasilkan kinerja yang baik jika ada kebiasaan pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokok, tetapi juga mau mengerjakan tugas tambahan seperti mau bekerja sama, membantu, menasihati rekan kerja, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan tambahan, bersedia untuk bekerja sama, bekerja dan memanfaatkan waktu kerja secara efisien. Penelitian

Dwomoh, dkk. (2019) menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini didukung oleh Widodo, dkk. (2019), Sancaya, dkk (2021), dan Pranata, dkk. (2022) yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Sementara itu, penelitian Wati dan Surjanti (2018) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bali adalah instansi teknis daerah yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan teknis di bidang perencanaan pembangunan daerah, dan menyelenggarakan fungsi koordinasi, pembinaan, pengendalian, fasilitasi, dan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah. Dipimpin oleh kepala badan yang bertanggung jawab kepada Gubernur. Misi utama badan tersebut adalah membantu Gubernur Bali dalam mengelola pemerintahan daerah untuk mencapai visi dan misinya. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang selaras dengan visi dan misi diperlukan kinerja pegawai yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, fenomena yang terjadi pada kondisi awal kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam hal ini disingkat BAPPEDA Provinsi Bali adalah dengan diberlakukannya Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 5 Tahun 2021 serta Peraturan Gubernur Bali Nomor 56

Tahun 2021, terjadi perubahan struktur organisasi di mana Bidang Penelitian dan Pengembangan sudah berdiri sendiri menjadi OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang bernama Badan Riset dan Inovasi Daerah sehingga dengan struktur baru tersebut menimbulkan mutasi atau perpindahan staf (keluar masuk staf). Terjadinya perubahan struktur organisasi dan mutasi pegawai menyebabkan kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Bali belum optimal karena masih perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap tugas-tugas yang baru, realisasi fisik dan anggaran juga belum optimal karena adanya perubahan struktur organisasi ditambah dengan adanya dampak pandemi Covid-19 yang menyebabkan pelaksanaan program dan kegiatan belum maksimal. Selain itu, juga dikarenakan adanya rasionalisasi anggaran yang menyebabkan target fisik dan anggaran tidak terpenuhi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi dengan dukungan teori-teori yang mendukung fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada kantor BAPPEDA Provinsi Bali.

Penelitian ini bertujuan (1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali, (2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali, (3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational*

citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1) *Theory of Planned Behaviour*

Theory of Planned Behaviour merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* yang telah dikemukakan sebelumnya oleh Fishbein dan Ajzen pada tahun 1975 dengan memasukkan tambahan yaitu membangun perilaku kontrol yang dirasakan (*perceived behavioral control*). Pada *Theory of Planned Behaviour*, intensi atau niat untuk melaksanakan perbuatan tertentu dapat dipengaruhi oleh tiga faktor penentu yaitu sikap terhadap perilaku, norma subjektif dan kontrol perilaku yang dipersepsikan. *Theory of Planned Behaviour* (TPB) menjelaskan bahwa sikap terhadap perilaku merupakan poin penting dimana perilaku dapat diprediksi, tetapi sikap seseorang perlu dipertimbangkan ketika menguji norma subjektif dan mengukur kontrol perilaku yang dirasakan seseorang. Jika ada sikap positif, dukungan dari orang-orang di sekitar, dan adanya persepsi kemudahan karena tidak ada hambatan untuk berperilaku maka kemauan orang tersebut untuk berperilaku akan lebih tinggi. Asumsi utama dari *Theory of Planned Behaviour* adalah bahwa individu rasional ketika mempertimbangkan tindakan mereka dan dampak (pengambilan keputusan) dari tindakan mereka. Rasionalitas keputusan mengasumsikan bahwa keputusan dibuat di bawah ketidakpastian. Pengambilan keputusan yang rasional berarti bahwa diharapkan

hasil terbaik, atau unit pembuat keputusan memahami semua dampak dan konsekuensi yang akan terjadi (Conner, 2020).

2) Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai dengan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Fadel (2013:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu pemahaman atas tugas pokok dan fungsi (tupoksi), inovasi, kecepatan kerja, keakuratan kerja, dan kerja sama. Pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pemerintah baik itu instansi pemerintah pusat sampai ke daerah. Dengan memahami kelemahan dan kekuatan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor keberhasilan kinerja pegawai dan organisasi, terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

3) Budaya Organisasi

Menurut Duha (2018:272), budaya organisasi merupakan landasan yang menjadi panutan bagi seluruh individu dalam suatu organisasi untuk melakukan kegiatannya di tempat kerja, bersosialisasi, dan dalam kegiatan-kegiatan lain di dalam dan di luar pekerjaan, sehingga semua aktivitas yang berlangsung sangat berharga dan bermakna. Budaya organisasi dibentuk oleh individu-individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak-hak kepegawaian yang diberikan kepada setiap pegawai, dan jenis struktur organisasi itu sendiri. Sutrisno (2018:2) mengungkapkan

bahwa budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan perusahaan, sedangkan budaya organisasi yang lemah atau negatif menghambat atau berlawanan dengan tujuan perusahaan. Di perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai bersama sangat dipahami, dibagikan, dan dianut oleh mayoritas anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang menyatukan anggota untuk mencapai tujuan organisasi berupa pernyataan atau nilai-nilai yang harus diungkapkan dan dicapai oleh anggota organisasi. Budaya organisasi juga dapat berfungsi untuk mengatur perilaku anggota organisasi.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013:512-513) yaitu inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

4) Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2017:155), komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan bersedia menerima tujuan organisasi dan akan tinggal atau tidak meninggalkan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan ikatan psikologis individu dengan organisasi, termasuk keterikatan kerja, loyalitas, dan kepercayaan pada nilai-nilai organisasi. Salah satu bentuk komitmen yang muncul tidak hanya loyalitas pasif, tetapi juga hubungan positif dengan organisasi kerja, yang tujuannya memberikan segala daya upaya untuk keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2013:111)

yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

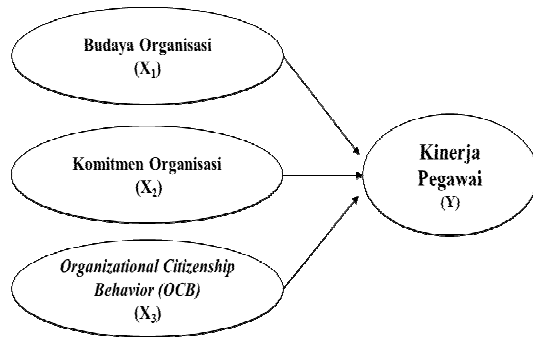
5) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Robbins dan Stephen (2016:26), OCB adalah pilihan perilaku yang bukan merupakan bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. OCB merupakan perilaku karyawan berdasarkan kesukarelaan dan bukan karena panggilan tugas. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kebijakan perilaku karyawan dalam berkontribusi pada aspek fisik dan sosial di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau juga dikenal sebagai perilaku ekstra peran adalah perilaku karyawan dalam pekerjaan yang tidak mengikat, sukarela, tidak terkait dengan sistem penghargaan formal yang diberikan oleh perusahaan dan mampu mendorong peningkatan efektivitas dalam organisasi. (Dinniaty). dan Fitriani, 2019). Indikator yang digunakan untuk mengukur OCB menurut Organ dalam Titisari (2014:7-8) adalah *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

6) Hipotesis

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), dan *Organizational Citizenship Behaviour* (X_3) serta satu variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan uraian diatas, berikut ini merupakan model penelitian yang dapat dilihat pada gambar beriku

Gambar 1
Kerangka Konseptual



Sumber: Hasil Pemikiran Peneliti (2022)

Hipotesis

- H₁ : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali.
- H₂ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali
- H₃ : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali yang beralamat di Jl. Cok Agung Tresna, Denpasar. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Pegawai. Adapun besar populasi pada BAPPEDA Provinsi Bali sebanyak 155 pegawai yang terdiri dari 73 orang PNS dan 82 orang Non ASN. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil dengan jumlah sebanyak 73 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *nonprobability sampling* yaitu metode *purposive sampling*. Adapun pertimbangan yang dilakukan penulis merujuk Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, setiap PNS diwajibkan untuk menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai salah satu bentuk penilaian kinerja masing-masing PNS setiap tahunnya. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan *software* SPSS versi 25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Berdasarkan hasil uji validitas disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dari variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid. Masing-masing item pernyataan memiliki nilai *Pearson Correlation* instrumen lebih besar dari nilai r tabel (0,230). Uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	Nilai r hitung	Ket.
Budaya Organisasi	X1.1	0.566	Valid
	X1.2	0.647	Valid
	X1.3	0.646	Valid
	X1.4	0.783	Valid
	X1.5	0.712	Valid
	X1.6	0.714	Valid
	X1.7	0.594	Valid
Komitmen Organisasi	X2.1	0.721	Valid
	X2.2	0.880	Valid
	X2.3	0.823	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	X3.1	0.676	Valid
	X3.2	0.747	Valid
	X3.3	0.807	Valid
	X3.4	0.636	Valid
	X3.5	0.614	Valid
Kinerja Pegawai	Y.1	0.748	Valid
	Y.2	0.755	Valid
	Y.3	0.691	Valid
	Y.4	0.607	Valid
	Y.5	0.664	Valid

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa semua variabel yakni budaya organisasi, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan kinerja pegawai memiliki nilai *Cronbach's Alpha* instrumen lebih besar dari nilai 0,70. Menurut Ghozali (2018:46) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70, dengan demikian semua

instrumen tersebut adalah reliabel, sehingga layak dijadikan instrumen penelitian. Hasil uji reliabilitas instrumen dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Instrumen	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket.
Budaya Organisasi	7	0.791	Reliabel
Komitmen Organisasi	3	0.724	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	5	0.729	Reliabel
Kinerja Pegawai	5	0.731	Reliabel

Hasil Analisis Inferensial

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai digunakan analisis regresi linear berganda, uji asumsi klasik, analisis korelasi berganda, analisis determinasi, dan uji t (parsial) yang diolah dengan bantuan Program SPSS *Version 25 For Windows*. Adapun rekapan hasil analisisnya sebagai berikut.

Tabel 3
Rekapitulasi Hasil Analisis

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	4.019	1.561		2.574	.012
Budaya Organisasi	.261	.057	.368	4.597	.000
Komitmen Organisasi	.223	.100	.205	2.239	.028
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.339	.072	.421	4.711	.000
R					.833
<i>R Square</i>					.694
<i>Adjusted R Square</i>					.681

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
Sumber: Pengolahan data penelitian (2022)

1) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan nilai-nilai pada Tabel 3, maka persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$KP = a + b_1BO + b_2KO + b_3OCB$$

$$KP = 4,019 + 0,261BO + 0,223KO + 0,339OCB$$

Bentuk persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta (a) bernilai 4,019 yang berarti bahwa jika variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* bernilai 0, maka tingkat kinerja pegawai memiliki nilai positif sebesar 4,019.
- b) Koefisien regresi (b₁) variabel budaya organisasi (BO) sebesar +0,261 menunjukkan budaya organisasi

memiliki arah koefisien regresi positif, yang berarti bahwa apabila komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* dianggap konstan atau nilainya tetap, maka setiap penambahan/peningkatan 100% (persen) budaya organisasi akan meningkatkan nilai tingkat kinerja pegawai sebesar 26,1% (persen).

- c) Koefisien regresi (b₂) variabel komitmen organisasi (KO) sebesar +0,223 yang artinya menunjukkan komitmen organisasi memiliki arah koefisien regresi positif, yang berarti bahwa apabila budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* dianggap konstan atau nilainya tetap, maka setiap penambahan/peningkatan 100% (persen) komitmen organisasi akan meningkatkan nilai tingkat kinerja pegawai sebesar 22,3% (persen).
- d) Koefisien regresi (b₃) variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar +0,339 yang artinya

menunjukkan *organizational citizenship behavior* memiliki arah koefisien regresi positif, yang berarti bahwa apabila budaya organisasi dan komitmen organisasi dianggap konstan atau nilainya tetap, maka setiap penambahan/peningkatan 100% (persen) *organizational citizenship behavior* akan meningkatkan nilai tingkat kinerja pegawai sebesar 33,9% (persen).

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan arah hubungan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* terhadap variabel terikat kinerja pegawai adalah positif. Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan adanya pengaruh searah, dimana apabila budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* ditingkatkan, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali, begitu juga sebaliknya.

2) Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, dimana data dikatakan berdistribusi normal apabila signifikansinya lebih besar dari 0,05. Dari hasil analisis dengan menggunakan Program SPSS *Version 25 For Windows* diperoleh hasil uji normalitas sebagai berikut.

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		73
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.98764597
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.061
	Negative	-.036
Test Statistic		.061
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Pengolahan data penelitian (2022)

Dari data Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,200. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti dapat dikatakan bahwa variabel tersebut berdistribusi normal.

b) Uji Multikolinearitas

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Tolerance	Nilai VIF
Budaya Organisasi	.690	1.449
Komitmen Organisasi	.529	1.891
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	.556	1.798

Sumber: Pengolahan data penelitian (2022)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF lebih kecil dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

c) Uji Heteroskedastisitas

Tabel 6
Hasil Pengujian Gejala
Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.608	.905		1.776	.080
Budaya Organisasi	-.026	.033	-.111	-.780	.438
Komitmen Organisasi	-.049	.058	-.138	-.847	.400
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	.027	.042	.104	.654	.515

a. *Dependent Variable: ABS_RES*

Sumber: Pengolahan data penelitian (2022)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya (ABS_RES) lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

3) Analisis Korelasi Berganda

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3 didapat hasil koefisien korelasi berganda (R) adalah 0,833. Berdasarkan pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono (2019:248) bahwa koefisien korelasi berganda sebesar 0,833 berada antara 0,800 - 1,000 yang berarti tingkat hubungan sangat kuat.

4) Analisis Determinasi (R²)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3 diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) adalah 0,694. Ini berarti besarnya kontribusi antara budaya

organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 69,4% (persen) sedangkan sisanya 30,6% (persen) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

5) Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* secara parsial terhadap kinerja pegawai adalah signifikan atau hanya diperoleh secara kebetulan. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

a) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung untuk Budaya Organisasi adalah 4,597, diperoleh juga nilai koefisien beta 0,368, dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga berarti bahwa hipotesis pertama (H₁) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali dapat diterima.

b) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung untuk Komitmen Organisasi adalah 2,239, diperoleh juga nilai koefisien beta 0,205, dan signifikansi sebesar $0,028 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga berarti bahwa hipotesis kedua (H₂) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali dapat diterima.

c) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 4,711, diperoleh juga nilai koefisien beta 0,421, dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga berarti bahwa hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali dapat diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi pihak BAPPEDA karena memang pada dasarnya pegawai bekerja dipengaruhi oleh budaya organisasi yang sudah ada dan diyakini oleh semua anggota organisasi. Budaya tersebut diterapkan dan dijadikan acuan untuk berperilaku dalam organisasi. Pegawai BAPPEDA Provinsi Bali memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya, meningkatkan efektifitas cara bekerja, memperhatikan terhadap hal yang detail seperti mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat sesuai target yang

telah ditentukan, kompak dalam menyelesaikan pekerjaan tim, menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan serta berani berinovasi untuk mendapatkan hasil yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2018), Tabita, dkk. (2021), Erawati, dkk. (2022), dan Sarumaha (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti komitmen organisasi mempengaruhi naik atau turunnya kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Bali. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan memberikan seluruh kemampuannya untuk organisasi dimana mereka ditugaskan agar organisasi tersebut terus berjalan ke arah yang lebih baik. Komitmen organisasi membuat pegawai lebih berhati-hati dan teliti dalam melaksanakan tanggungjawab pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kristian dan Ferijani (2020), Irsyan, dkk. (2021), Wulandari, dkk (2022), dan Widyasari, dkk. (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti faktor *Organizational Citizenship Behavior* yang diukur melalui pegawai bersedia dengan sukarela dalam membantu rekan kerja, mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan instansi, menghindari konflik dengan rekan kerja, saling mengingatkan tugas, serta pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam instansi merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali. Perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwomoh, dkk. (2019), Widodo, dkk. (2019), Sancaya, dkk (2021), dan Pranata, dkk. (2022) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah dan analisis data yang telah dilakukan serta pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali, ini berarti bahwa semakin meningkat budaya organisasi maka kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali juga akan meningkat.

- 2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali, ini berarti bahwa semakin meningkat komitmen organisasi maka kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali juga akan meningkat.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali, ini berarti bahwa semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali juga akan meningkat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat maka saran-saran yang dapat diajukan berkaitan dengan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Untuk mengoptimalkan pencapaian kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Provinsi Bali hendaknya lebih memperhatikan dan meningkatkan kinerja pegawai melalui upaya-upaya mengedepankan dan mengembangkan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang lebih baik.
- 2) Untuk meningkatkan budaya organisasi, disarankan kepada pihak BAPPEDA untuk dapat memberi ruang

bagi pegawai baik melalui diskusi formal maupun informal sehingga pegawai dapat memunculkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.

- 3) Untuk meningkatkan komitmen organisasi, disarankan agar BAPPEDA dapat meningkatkan komitmen pegawai dengan memberikan arahan dan bimbingan kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama yang didukung oleh sistem manajemen kinerja yang berkeadilan, sehingga pegawai merasa termotivasi dan dihargai atas pekerjaannya dan merasa menjadi bagian dari organisasi.
- 4) Untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disarankan kepada pihak BAPPEDA untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi dalam penyelesaian pekerjaan sehingga pegawai mampu beradaptasi dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Athar, H. S. 2020. Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis FE. UNIAT*, 5(2).
- Budihardjo. 2014. *Mengenal Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Jakarta: Manajemen Prasetya Mulya.
- Calvin., Ojeleye, Y. 2017. The Impact Of Remuneration On Employees' Performance (A Study Of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara And State College Of Education Maru, Zamfara State). *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 4, No. 2, 2017.
- Conner, M. 2020. *Theory of planned behavior*. In G. Tenenbaum & R.C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp. 1–18).
- Dinniati, N. M., & Fitriani, D. 2019. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 9(2), 229–240.
- Duha, T. 2018. *Perilaku Organisasi* (1 ed.). Yogyakarta: Deepublish.
- Dwomoh, G., Gyamfi, L. A., & Luguterah, A. W. 2019. Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Performance of Employees of Kumasi Technical University: Moderating Role of Work Overload. *Journal of Management and Economic Studies*, 1(2), 18-34.
- Erawati, N. P. D., Landra, N., & Andika, A. W. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Raditya Cabang Gatsu Barat. *EMAS*, 3(8), 167-176.
- Fadel, Muhammad. 2013. *Reinventing Government (Pengalaman Dari Daerah)*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Fadude, F. D., Tawas, H. N., & Poluan, J. G. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM*

- SPSS 25 (Edisi 9)*. Cetakan ke IX. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hendri, M., & Kirana, K. C. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus Of Control, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 119-128.
- Irsyan, A., Absah, Y., & Lubis, A. N. 2021. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengawasan, dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 295-304.
- Kasmir. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* Edisi ke-5. PT Raja Grafindo Persada.
- Kristian, B., & Ferijani, A. 2020. The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables. *Journal of Management and Business Environment (JMBE)*, 2(1), 1-21.
- Kurniawati, E. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Dimensi*, 7(2), 240-254.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pranata, I. K. B. I., Sudja, I. N., & Verawati, Y. 2022. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bidang Produksi PT. Tirta Investama Kabupaten Badung. *EMAS*, 3(5), 101-109.
- Purwadi, Dio Caisar Darma, Widya Febrianti, & Dedy Mirwansyah. 2020. Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6(1), 116–130.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition, Prentice Hall. 2017. *Organizational Behaviour* Edisi 17, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sancaya, I. N., Gama, G., & Rismawan, P. A. E. 2021. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mahottama Kabupaten Klungkung. *VALUES*, 2(2).
- Sarumaha, W. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 28-36.
- Sopiah. 2017. *Perilaku Organisasional*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiyono, S. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2018. *Budaya Organisasi*. Prenada Media.
- Tabita, D. A. T. P., Suardhika, I. N., & Kepramareni, P. 2021. The Role of Organizational Culture and Organizational Commitments in Determining the Quality of Work-Life and Employee Performance at PT Carrefour Supermarket Denpasar. *Advances in Global Economics and Business Journal*, 2(2), 1-14.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wati, D. M., & Surjanti, J. 2018. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship

- Behavior (OCB) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(4).
- Widodo, A., Sunaryo, H., & ABS, M. K. 2019. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 8(07).
- Widyasari, N. P. N., Landra, N., & Andika, A. W. 2022. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Villa Ziba Seminyak. *EMAS*, 3(3), 61-70.
- Wulandari, I. D. A. I., Parwita, G. B. S., & Rismawan, P. A. E. 2022. Pengaruh Kompetensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar. *VALUES*, 3(2), 355-367.