

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KANTOR BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN KARANGASEM)

[The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) As an Intervening Variable (A Study at The Office of The Regional Financial and Asset Management Agency of Karangasem Regency)]

I Wayan Tunggal Sutasna^{1)*}, I Putu Santika²⁾, Ni Wayan Mekarini³⁾

**Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan
Universitas Triatma Mulya**

202261101189@triatmamulya.ac.id (corresponding)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pada BPKAD Kabupaten Karangasem yang berjumlah 81 orang. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau sampel jenuh. Teknik analisis penelitian menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan analisis Parth. Hasil analisis menunjukkan bahwa 1) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); 2) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); 3) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 4) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; dan 7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu sebagai variabel intervening pada pengaruh komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Saran dalam penelitian ini diharapkan pimpinan BPKAD Kabupaten Karangasem dapat meningkatkan budaya organisasi, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci: budaya organisasi; komitmen; OCB; kinerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable (A Study at the Regional Financial and Asset Management Agency/BPKAD Office of Karangasem Regency). The population in this study consists of all employees at BPKAD Karangasem, totaling 81 individuals. The sampling technique used is a census or saturated sampling method. The analytical methods employed include validity testing, reliability testing, classical assumption tests, and path analysis. The results of the analysis indicate that: (1) organizational culture has a positive influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB); (2) organizational commitment has a positive influence on OCB; (3) organizational culture positively affects employee performance; (4) organizational commitment positively affects employee performance; (5) OCB positively affects employee performance; (6) OCB serves as an intervening variable in the influence of organizational culture on employee performance; and (7) OCB also acts as an intervening variable in the influence of organizational commitment on employee performance at BPKAD Karangasem. Based on these findings, it is recommended that the leadership of BPKAD Karangasem enhance organizational culture, strengthen organizational commitment, improve OCB, and further develop employee performance.

Keywords: organizational culture; commitment; OCB; performance

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada suatu instansi pemerintah sebagai abdi masyarakat perlu meningkatkan pengabdianya dan kesetiiaannya kepada Bangsa dan Negara. Upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil selalu dilakukan di setiap instansi. Diperlukan pegawai yang terampil dan sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan dibidangnya, untuk itu perlu diadakan pengembangan bagi pegawai sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas kerja dalam organisasi pemerintahan. Keberhasilan instansi tidak sepenuhnya bergantung pada pimpinan dan manajemen instansi, tetapi juga pada tingkat keterlibatan pegawai terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan instansi. Sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang akan mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan sukses.

Pegawai Negeri Sipil merupakan aset yang sangat vital bagi organisasi, karena kinerja yang mereka lakukan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi. Oleh karena itu peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil menjadi fokus utama unit manajemen sumber daya manusia. Instansi berusaha mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil agar mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik demi pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Nurvitasari *et al.*, 2020).

Kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi pada periode tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan, dan hasilnya dapat dinikmati sendiri maupun oleh kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja maka banyak faktor yang mempengaruhi, namun dalam penelitian ini peneliti mengambil variabel budaya pengembangan karier dan organisasi Pegawai Negeri Sipil (Nurvitasari *et al.*, 2020).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mampu dicapai secara kualitas dan kuantitas dengan penuh tanggung jawab yang telah ditetapkan dan disepakati bersama didalam suatu organisasi (Mangkunegara, 2019). Kinerja merupakan ukuran atas pencapaian hasil kerja pegawai. Kinerja pegawai berkaitan dengan standard hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah disepakaiti sebelumnya antara pegawai dengan organisasi. Penelitian yang dilakukan Maulani, dkk (2015) menemukan kinerja karyawan dipengaruhi budaya organisasi dan komitmen organisasi. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* mampu sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam menciptakan kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator kpegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Afandi, 2018). Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai untuk bertahan dengan organisasi di waktu yang akan datang (Kaswan, 2017). Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya diri seseorang dalam mengidentifikasikan keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Pegawai yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi maka akan memiliki kebiasaan- kebiasaan yang bisa diandalkan (Qomusuddin dan Nurhayaty, 2022).

Selain budaya organisasi dan komitmen organisasi, variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior* (OCB) diartikan sebagai bentuk tingkah laku pegawai melalui cara berkontribusi lebih besar kepada organisasi melebihi tanggung jawab yang diberikan. Perilaku OCB merupakan perilaku dimana pegawai bersifat sukarela, suka menolong, perhatian dan koperatif namun perilaku karyawan tidak perlu diatur dengan system penghargaan formal dari organisasi. Penelitian Maulani, dkk (2015) menemukan pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap OCB. Selain itu, pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem. BPKAD Kabupaten Karangasem memiliki tugas dan fungsi penting dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Karangasem. Berikut disajikan data jumlah pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem pada tabel 1.

Tabel 1. Data Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem Berdasarkan Jabatan ASN

No	Jabatan ASN	Jumlah
1	Pimpinan Tinggi	1
2	Administrator	6
3	Pengawas	13
4	Pelaksana	58
5	Jafung	3
Jumlah Pegawai		81

Sumber: BPKAD Kabupaten Karangasem, 2024

Tabel 1 menunjukkan data pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem berdasarkan jabatan ASN. Dari total 81 pegawai, mayoritas menempati jabatan sebagai Pelaksana sebanyak 58 orang, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada level operasional. Jabatan Pengawas diisi oleh 13 orang, sedangkan Administrator berjumlah 6 orang. Sementara itu, jumlah pegawai yang menduduki jabatan Jabatan Fungsional (Jafung) adalah 3 orang, dan hanya 1 orang yang menjabat sebagai Pimpinan Tinggi. Komposisi ini mencerminkan struktur organisasi BPKAD Karangasem yang lebih banyak terdiri dari tenaga pelaksana, yang mendukung kelancaran fungsi teknis dan administratif dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah.

Berdasarkan hasil observasi menemukan kinerja pegawai di Lingkungan BPKAD Kabupaten Karangasem, masih belum maksimal, hal ini terlihat masih ditemui pegawai yang menunda-nunda pekerjaan, sering terlambat masuk kerja, pegawai tidak berada di tempat pada saat jam kerja, sering keluar dari ruangan kerja tanpa ada urusan yang penting dan terlambatnya laporan. Berikut disajikan tingkat absensi pegawai tahun 2023 yang disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Tingkat Absensi Pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem Tahun 2023

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja/Bulan	Jumlah Hari Kerja	Tidak Hadir	Persentase Absensi
Januari	76	16	1,216	42	3,45
Februari	76	19	1,444	45	3,11
Maret	76	20	1,520	52	3,42
April	76	15	1,140	41	3,59
Mei	76	20	1,520	46	3,02
Juni	76	19	1,444	35	2,42
Juli	76	20	1,520	46	3,02
Agustus	76	18	1,368	45	3,32
September	76	20	1,520	48	3,15
Oktober	76	22	1,672	52	3,11
Nopember	76	22	1,672	47	2,81
Desember	76	18	1,368	42	3,07
Jumlah		229	17,404	541	37,49
Rata-rata					3,12

Sumber: BPKAD Kabupaten Karangasem, 2024

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat absensi pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem pada tahun 2023 tergolong tinggi atau sudah melebihi batas wajar yaitu sebesar 3,12. Tingkat absensi dikatakan baik jika rata-rata ketidakhadiran berkisar antara 2%-3%. Tingginya tingkat absensi karyawan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan.

Pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem yang telah lama bekerja di lingkungan BPKAD sering kali cenderung tertutup terhadap perubahan. Pegawai sering merasa anti terhadap penerimaan kebijakan baru, teknologi, atau cara kerja yang lebih efisien. Dampaknya adalah tertundanya implementasi teknologi baru atau perbaikan prosedur kerja yang dapat menghambat peningkatan efisiensi dan kinerja pegawai di BPKAD.

Komitmen organisasi pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem (Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah), menjadi sangat penting karena lembaga memiliki peran vital dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah, yang berdampak langsung pada efisiensi pelayanan publik dan keberlanjutan pembangunan daerah. Namun masih ditemukan, beberapa pegawai yang belum memahami visi dan misi BPKAD Kabupaten Karangasem khususnya pada pegawai baru. Hal ini disebabkan masih kurangnya sosialisasi atau komunikasi yang efektif dari pimpinan mengenai arah dan tujuan organisasi. Yang berdampak pada pegawai tidak merasa terikat atau terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat memengaruhi kinerja dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah, serta mengurangi efisiensi kerja. Selain itu adanya beban kerja dikarenakan kurangnya pegawai sering menjadi salah satu masalah yang mengurangi komitmen pegawai. Pegawai yang merasa kewalahan dengan pekerjaan yang terlalu banyak atau tidak ada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa tidak dihargai, kelelahan, dan akhirnya kehilangan komitmen terhadap organisasi. Dampaknya pegawai merasa terbebani dan motivasi berkurang untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Masih ditemukan minimnya keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi dapat menurunkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Ikatan emosional pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem menjadi menurun dengan organisasi, yang bisa mengarah pada penurunan loyalitas, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Intervening (Studi pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem)”.

Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: 1) bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?; 2) bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?; 3) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?; 4) bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?; 5) bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?; 6) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?; dan 7) bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?

Tujuan dalam penelitian ini, diantaranya adalah: 1) untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem; 2) untuk menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem 3) untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem; 4) untuk menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem; 5) untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem; 6) untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem; dan 7) untuk menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja

pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan teori tentang budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB dan kinerja pegawai. Dengan mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel ini, penelitian dapat memperkaya literatur yang ada. Penelitian ini menawarkan model yang menunjukkan bagaimana OCB berfungsi sebagai variabel intervening, yang dapat membantu akademisi dan peneliti lain dalam memahami mekanisme yang mendasari pengaruh budaya dan komitmen terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana faktor-faktor budaya dan komitmen organisasi berinteraksi untuk mempengaruhi perilaku pegawai dalam konteks organisasi dalam upaya peningkatan kinerja. Hasil penelitian juga dapat memberikan rekomendasi bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem dalam merancang kebijakan yang mendukung budaya organisasi, komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Dengan memahami pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pihak manajemen Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem dapat mengimplementasikan program-program yang lebih efektif untuk meningkatkan OCB, yang pada gilirannya akan berimbas positif pada kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H₄ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

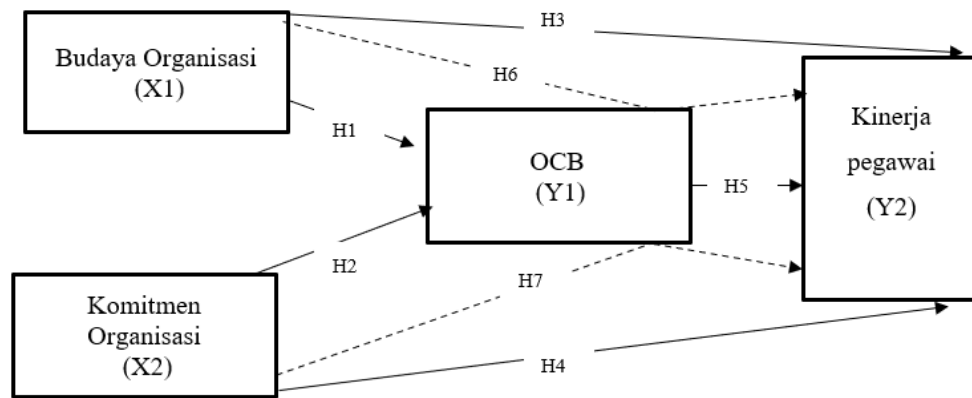
H₅ : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H₆ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening

H₇ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem yang berjumlah 81 orang, sehingga digunakan teknik sensus sebagai metode pengambilan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 5 poin serta dokumentasi dan wawancara. Instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan. Data dianalisis dengan uji asumsi klasik dan metode analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Penelitian ini bertujuan menjelaskan keterkaitan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai mediator. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah di dalam suatu model regresi, antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Pengujian normalitas data dapat menggunakan hasil Kolmogorov-Smirnov dengan nilai signifikansi $>5\%$ (0.05).

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

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.09431982
Most Extreme Differences	Absolute	.158
	Positive	.078
	Negative	-.158
Test Statistic		.158
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2- tailed) sebesar $0,200 > \alpha = 0.05$. hasil ini berarti data memiliki distribusi normal dan telah memenuhi syarat normalitas dalam model regresi.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas atau variabel terikat. *Variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance*, digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi, dengan ketentuan apabila nilai VIF >10 atau *tolerance* $<0,10$, maka dapat dinyatakan terjadi gejala multikolinearitas.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	X1	.394	2.537
	X2	.389	2.571
	Y1	.506	1.978

a. Dependent Variable: Y2

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 5 menunjukkan nilai *tolerance* yang dimiliki variabel kompetensi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi lebih besar 0.10, sedangkan nilai $VIF < 10$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadinya gejala Multikolinearitas dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah di dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu penelitian ke penelitian yang lainnya. Uji Glejser digunakan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas, dengan ketentuan sebagai berikut: apabila nilai signifikansi $> \alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.330	.966		3.449	.001
X1	-.026	.049	-.093	-.537	.593
X2	-.060	.048	-.218	-1.251	.215
Y1	-.006	.055	-.017	-.115	.909

a. Dependent Variable: ABS

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 6 menunjukkan nilai signifikansi kompetensi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan pengambilan keputusan dari uji glejser tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi.

Pengujian Kesesuaian Model

Koefisien determinasi multipel untuk model yang diusulkan dari diagram jalur tersebut diperoleh koefisien determinasi untuk nilai:

$$R_1^2 = 0,494$$

$$R_2^2 = 0,758$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,494) \cdot (1 - 0,758)$$

$$R_m^2 = 1 - (0,506) \cdot (0,242) = 1 - 0,122 = 0,878$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus koefisien determinasi total, maka diperoleh keragaman data dari uji analisis parth sebesar 0,878. Koefisien determinasi total sebesar 0,878 mempunyai arti bahwa sebesar 87,8% kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem dipengaruhi oleh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan OCB. Sisanya sebesar 12,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

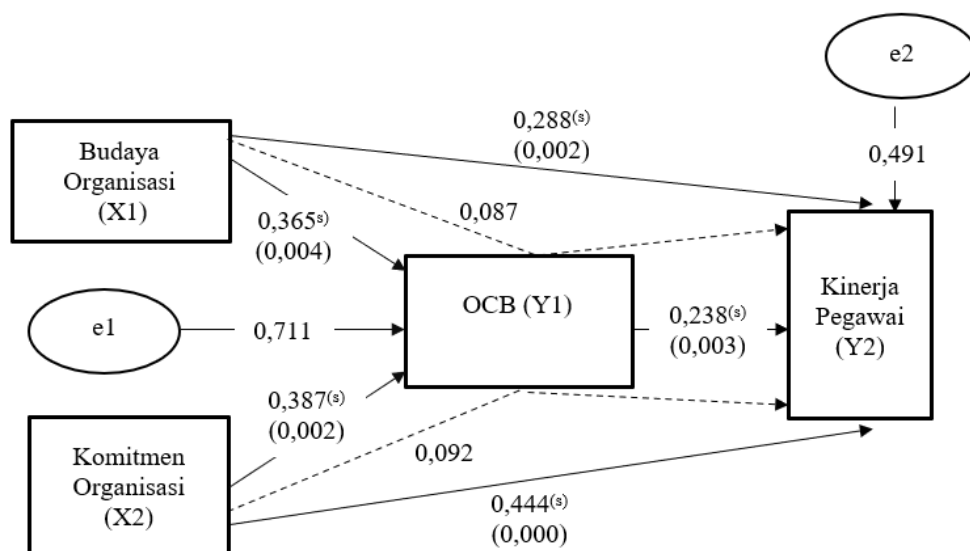
Hasil uji substruktur 1 dan substruktur 2 tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karangasem) disajikan pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Efek Langsung dan Tidak Langsung

No	Hubungan Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung	Efek Total	Sig	Keterangan
1	Budaya organisasi (X1) → OCB (Y1)	0,365	-	0,365	0,004	H1 diterima
2	Komitmen Organisasi (X2) → OCB (Y2)	0,387	-	0,387	0,002	H2 diterima
3	Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Pegawai (Y2)	0,288	-	0,288	0,002	H3 diterima
4	Komitmen Organisasi (X2) → Kinerja Pegawai (Y2)	0,444	-	0,444	0,000	H4 diterima
5	OCB (Y1) → Kinerja Pegawai (Y2)	0,238	-	0,238	0,003	H5 diterima
6	Budaya organisasi (X1) → OCB (Y1) → Kinerja Pegawai (Y2)	-	0,087 (0,365*0,238)	0,087	-	H6 diterima
7	Komitmen organisasi (X2) → OCB (Y1) → Kinerja Pegawai (Y2)	-	0,092 (0,387*0,238)	0,092	-	H7 diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil dari uji substruktur 1 dan substruktur 2 dapat digambarkan model jalur akhir seperti gambar 2.



Gambar 2. Model Analisis Jalur

Sumber: Data diolah, 2025

$$\begin{aligned}
 \text{Error Term (e1)} &= \sqrt{1 - R_1^2} \\
 &= \sqrt{1 - 0,494} \\
 &= 0,711
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Error Term (e2)} &= \sqrt{1 - R_2^2} \\
 &= \sqrt{1 - 0,758} \\
 &= 0,491
 \end{aligned}$$

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Hal ini ditunjukkan oleh nilai efek langsung sebesar 0,365, dengan nilai t sebesar 3,003 dan tingkat signifikansi sebesar 0,004, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Artinya, semakin kuat dan positif budaya organisasi yang dibangun dalam lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal mereka (OCB).

Temuan ini konsisten dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Alharbi (2018), Sitio (2021), dan Maulani et al. (2015), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan keterlibatan emosional pegawai, dan mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih secara proaktif terhadap organisasi.

Budaya organisasi di BPKAD Kabupaten Karangasem merupakan sistem nilai, norma, dan praktik kerja yang telah dipahami dan dianut bersama oleh seluruh pegawai, serta menjadi pembeda dengan organisasi lain. Dalam penelitian ini, budaya organisasi diukur melalui enam indikator, yaitu inovatif memperhitungkan resiko, Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail, Berorientasi pada hasil yang akan dicapai, Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, Agresif dalam bekerja, dan Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Berdasarkan hasil pengukuran terhadap indikator-indikator tersebut, budaya organisasi di BPKAD Karangasem tergolong sangat baik, dan hal ini terbukti mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, serta bersedia bekerja lebih dari tugas yang dibebankan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Hal ini dibuktikan melalui nilai efek langsung sebesar 0,387, dengan nilai uji t sebesar 3,190 dan taraf signifikansi sebesar 0,002, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, maka semakin besar kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung kelancaran operasional organisasi, meskipun tidak secara formal termasuk dalam deskripsi pekerjaan pegawai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asmara & Bobi (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan organisasi cenderung menunjukkan sikap proaktif, membantu rekan kerja, menjaga etos kerja yang positif, serta mendukung pencapaian tujuan bersama. Selain itu, hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Sitio (2021) yang menekankan bahwa tingkat komitmen yang tinggi mendorong pegawai untuk memiliki rasa tanggung jawab sosial, yang menjadi fondasi utama dari perilaku OCB.

Dalam konteks penelitian ini, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan di mana pegawai menunjukkan keterikatan terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya, serta memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Tiga dimensi utama komitmen organisasi yang digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini adalah komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), Komitmen normatif (*normative commitment*).

Berdasarkan hasil analisis, tingkat komitmen organisasi pada pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem tergolong dalam kategori sangat baik. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi, memahami nilai-nilai yang dijunjung organisasi, dan bersedia untuk berkontribusi secara sukarela dalam mendukung keberhasilan tugas-tugas organisasi. Tingkat komitmen yang kuat ini terbukti mampu mendorong terbentuknya praktik OCB secara berkelanjutan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Hal ini ditunjukkan oleh nilai efek langsung sebesar 0,288, dengan nilai uji t sebesar 3,226 dan tingkat signifikansi sebesar 0,002, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Dengan demikian, hasil analisis ini membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Temuan ini mendukung hasil studi yang dilakukan oleh Jha dan Kumar (2018) serta Apriani et al. (2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat dan positif mampu meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Budaya yang menekankan pada nilai-nilai kolaborasi, keterbukaan komunikasi, serta penghargaan terhadap kontribusi individu dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengurangi konflik internal, dan meningkatkan efektivitas kerja tim, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dalam konteks BPKAD Kabupaten Karangasem, budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh seluruh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya ini membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku kerja yang mencerminkan karakteristik organisasi. Berdasarkan hasil pengukuran, budaya organisasi di BPKAD Kabupaten Karangasem tergolong sangat baik, yang berarti nilai-nilai organisasi telah diterapkan secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari. Budaya yang kuat ini tidak hanya memperkuat kohesi antarpegawai, tetapi juga menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja di BPKAD Kabupaten Karangasem.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Hal ini ditunjukkan oleh nilai efek langsung sebesar 0,444, dengan nilai uji t sebesar 4,945 dan taraf signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hasil analisis ini membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Poon (2018) dan Asmara & Bobi (2024), yang mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih unggul, karena pegawai merasa memiliki keterikatan emosional terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Selain itu, Bhatnagar (2018) juga menekankan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang keduanya merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja individu.

Dalam konteks BPKAD Kabupaten Karangasem, komitmen organisasi mencerminkan tingkat loyalitas, keterlibatan emosional, dan kesediaan pegawai untuk berkontribusi secara maksimal demi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu: 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi; 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) pertimbangan untung-rugi jika meninggalkan organisasi; dan 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) rasa tanggung jawab moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa komitmen organisasi pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem berada dalam kategori sangat baik. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai merasa nyaman dan bangga menjadi bagian dari organisasi, bersedia memberikan upaya lebih dari yang diharapkan, dan memiliki kesadaran tinggi untuk berkontribusi secara sukarela demi kemajuan BPKAD. Komitmen yang tinggi ini terbukti menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal dan berkelanjutan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem. Hal ini dibuktikan oleh nilai efek langsung sebesar 0,238, dengan nilai uji t sebesar 3,019 dan taraf signifikansi sebesar 0,003, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang pegawai tunjukkan dalam pelaksanaan tugas.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Podsakoff et al. (2018) dan Maulani et al. (2015) yang menyatakan bahwa OCB secara signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, terutama karena perilaku-perilaku seperti altruisme (sikap tolong-menolong) dan dukungan terhadap rekan kerja mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Selain itu, studi oleh Zhao et al. (2018) menekankan bahwa OCB mendorong terciptanya kolaborasi tim yang lebih solid, yang pada akhirnya meningkatkan hasil kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks BPKAD Kabupaten Karangasem, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bentuk perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas di luar kewajiban formalnya, namun tetap memberikan dampak positif bagi organisasi. Perilaku ini tidak hanya memperkuat hubungan antarpegawai, tetapi juga mendukung terciptanya budaya kerja yang harmonis, efisien, dan produktif. Berdasarkan hasil pengukuran, OCB pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem berada dalam kategori sangat baik. Ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki kesadaran dan kepedulian tinggi terhadap organisasi, serta bersedia mengambil peran tambahan secara sukarela demi tercapainya efektivitas kerja dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tingginya OCB ini menjadi aset penting dalam memperkuat budaya organisasi dan memastikan terciptanya pelayanan publik yang profesional dan akuntabel.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai efek tidak langsung sebesar 0,087, yang selanjutnya diuji menggunakan Sobel Test dan menghasilkan nilai $Z = 2,13$, lebih besar dari nilai kritis 1,98 pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa OCB secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Hasil ini memperkuat temuan dari penelitian sebelumnya oleh Shah et al. (2018) dan Maulani et al. (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan OCB, dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai akan mendorong mereka untuk berperilaku di luar tugas formal (OCB), seperti membantu rekan kerja, menjaga stabilitas lingkungan kerja, dan proaktif dalam mendukung tujuan organisasi. Perilaku-perilaku ini secara tidak langsung meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

Selain itu, penelitian oleh Bani-Melhem et al. (2018) dan Sitio (2021) juga menekankan bahwa OCB berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Artinya, budaya organisasi tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga membentuk perilaku positif pegawai yang menjadi faktor kunci dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Dalam konteks BPKAD Kabupaten Karangasem, budaya organisasi yang telah terbentuk dengan sangat baik yang mencakup nilai-nilai seperti inovatif, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, kepedulian terhadap pegawai, semangat kerja yang agresif, dan stabilitas kerja telah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya ini mendorong lahirnya perilaku OCB di kalangan pegawai, seperti sikap membantu sesama, menjaga komunikasi yang sopan, dan berpartisipasi aktif dalam dinamika organisasi. Perilaku ini berkontribusi langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh, baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada BPKAD Kabupaten Karangasem

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai efek tidak langsung sebesar 0,092. Uji signifikansi terhadap pengaruh tidak langsung ini dilakukan menggunakan Sobel Test, yang menghasilkan nilai $Z = 2,19$, lebih besar dari nilai kritis 1,98 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa OCB secara signifikan memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Alshammari (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi berhubungan positif dengan perilaku OCB, di mana pegawai yang merasa terikat dan memiliki loyalitas terhadap organisasi lebih cenderung menunjukkan perilaku proaktif, membantu rekan kerja, dan berkontribusi secara sukarela di luar tugas formal mereka. Selain itu, studi dari Demir et al. (2018) dan Maulani et al. (2015) menegaskan bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai, yang artinya komitmen yang kuat akan menumbuhkan sikap tanggung jawab sosial dan partisipasi aktif pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi dalam peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Dalam konteks BPKAD Kabupaten Karangasem, pegawai menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang sangat baik, yang ditunjukkan melalui tiga dimensi utama: komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (kesadaran terhadap manfaat dan konsekuensi jika meninggalkan organisasi), serta komitmen normatif (rasa tanggung jawab moral untuk tetap berkontribusi dalam organisasi). Komitmen tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai tidak hanya menjalankan tugas sesuai fungsinya, tetapi juga menunjukkan perilaku OCB seperti membantu rekan, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan aktif dalam kegiatan organisasi.

Perilaku OCB ini terbukti menjadi penghubung penting yang memperkuat pengaruh komitmen terhadap kinerja, sehingga pegawai yang berkomitmen tinggi tidak hanya sekadar hadir dan bekerja, tetapi juga secara aktif menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Hal ini berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, baik dalam hal produktivitas, kualitas kerja, efisiensi waktu, maupun tanggung jawab terhadap tugas.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan di lingkungan BPKAD Kabupaten Karangasem, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); (2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); (3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin tinggi budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem; (4) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem; (5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem. Artinya semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh pegawai BPKAD Kabupaten Karangasem, maka semakin baik pula kinerja yang dicapai; (6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu sebagai variabel mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem; dan (7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu sebagai variabel mediasi pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Karangasem.

Saran

Berdasarkan simpulan penelitian, maka saran yang dapat diberikan kepada pimpinan BPKAD Kabupaten Karangasem adalah: (1) Pihak pimpinan BPKAD Kabupaten Karangasem diharapkan dapat meningkatkan budaya organisasi melalui peningkatan pada indikator Berorientasi kepada kepentingan pegawai. Melalui langkah-langkah strategis seperti menciptakan program pengembangan karier yang jelas, memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, memperhatikan kesejahteraan pegawai, serta membuka ruang komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf. Dengan memberikan perhatian yang lebih terhadap kebutuhan, aspirasi, dan kenyamanan kerja pegawai, pimpinan dapat membangun rasa memiliki dan keterlibatan emosional pegawai terhadap organisasi; (2) Pihak pimpinan BPKAD Kabupaten Karangasem diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui peningkatan pada indikator Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan memberikan kepastian terhadap jenjang karier, kesejahteraan, serta keamanan kerja pegawai. Selain itu, pemberian insentif, tunjangan yang kompetitif, fasilitas kerja yang memadai, dan pelatihan berkelanjutan akan membuat pegawai merasa bahwa keberadaan pegawai di dalam organisasi memberikan manfaat yang signifikan. Dengan demikian, pegawai akan mempertimbangkan aspek biaya dan kerugian jika meninggalkan organisasi, sehingga mendorong pegawai untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang; (3) Pihak pimpinan BPKAD Kabupaten Karangasem diharapkan dapat meningkatkan perilaku OCB melalui peningkatan pada indikator kesopanan. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan membangun budaya komunikasi yang saling menghargai dan menghormati antarpegawai, termasuk melalui pelatihan etika komunikasi, pembiasaan penggunaan bahasa yang sopan dalam interaksi kerja, serta mendorong sikap saling memberi informasi atau koordinasi sebelum mengambil tindakan yang dapat berdampak pada rekan kerja. Selain itu, pimpinan dapat menjadi teladan dalam bersikap santun dan terbuka, serta menciptakan mekanisme penyelesaian konflik yang adil dan bijaksana. Upaya ini akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, mengurangi potensi kesalahpahaman, dan meningkatkan kerja sama tim secara menyeluruh; dan (4) Pihak pimpinan BPKAD Kabupaten Karangasem diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan pada indikator kuantitas kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan target kerja yang jelas dan terukur, melakukan pemantauan kinerja secara rutin, serta memberikan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kompetensi dan efisiensi kerja pegawai. Selain itu, penting untuk memastikan beban kerja dibagi secara proporsional, menyediakan fasilitas kerja yang mendukung, dan menciptakan sistem penghargaan bagi pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan produktivitas tinggi tanpa mengabaikan kualitas. Dukungan motivasional dari pimpinan juga berperan penting dalam membangun semangat kerja pegawai agar dapat menyelesaikan tugas dengan volume lebih tinggi dalam waktu yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafra Pub
- Alharbi, A. (2018). The Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in the Saudi Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(10), 865-873.
- Alshammari, M. (2018). The Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in the Saudi Public Sector. *International Journal of Public Administration*. 41(5): 431-441.
- Apriani, dkk. (2023). Pengaruh Budaya, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*. 3(4): 365-371. Doi 10.47065/jtear.v3i4.657
- Asmara, Bobi. (2024). Pengaruh POS dan Budaya Organisasi Terhadap OCB Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ganec Swara*. 18 (3): 1617-1622. DOI: <https://doi.org/10.35327/gara.v18i3.1026>
- Bani-Melhem, S., Mardini, G., & Obeid, M. (2018). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: A Study of the Jordanian Public Sector. *International Journal of Public Administration*. 41(12): 1020-1030

- Bhatnagar, J. (2018). Influence of Organizational Commitment on Employee Performance: A Study of Indian Organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 29(4). 670-691
- Demir, M., Fındıklı, M., & Sönmez, A. (2018). The Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship Between Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of Management Development*. 37(4): 303-312
- Jha, S., & Kumar, A. (2018). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Study of Selected Organizations in India. *Journal of Management Development*. 37(2): 220-229.
- Kaswan. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangkunegara, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Maulani; Widiartanto; R. S. Dewi. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang)*. 4(3): 224-235. <https://doi.org/10.14710/jiab.2015.8892>
- Nurvitasari, E., Widiarini, R. and Ramadhanintyas, K. N. (2020). Hubungan Obesitas dan Stres dengan Kejadian Hipertensi pada Pra Lansia di Desa Pojoksari Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Khatulistiwa*. 7(4): 158–166. <http://dx.doi.org/10.29406/jkmk.v7i4.2200>
- Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., & Podsakoff, N. P. (2018). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2(5): 39-68.
- Poon, J. M. L. (2018). The Impact of Organizational Commitment on Job Performance: A Study of Hong Kong Employees. *Journal of Managerial Psychology*. 33(3): 239-253
- Qomusuddin dan Nurhayaty. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Operator dengan Organizational Citizenship Behavior(OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Media Teknologi*. 9(1): 49-58. <https://doi.org/10.25157/jmt.v9i1.2782>
- Shah, S. Z. A., Khan, M. A., & Yousaf, S. (2018). The Role of Organizational Culture in Enhancing Organizational Citizenship Behavior: A Study of the Banking Sector in Pakistan. *International Journal of Bank Marketing*. 36(4): 715-730.
- Sitio. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*. 11(1). <https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i1.599>
- Zhao, H., Wayne, S. J., & McCullough, J. (2018). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance: A Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Managerial Psychology*. 33(6): 409-421.