

PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHI BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Situbondo)

Istiqomah Rihadatul Aisy
isti.ra08@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Lusiana Tulhusnah
lusiana@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Riska Ayu Pramesthi
riska_ayu_pramesthi@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The Agency for Personnel and Human Resources Development (BKPSDM) of Situbondo Regency is engaged as a public service in the field of staffing, education, and training in the Situbondo Regency area. As a public service, BKPSDM has the main task of coordinating and controlling the implementation of activities in the fields of personnel, education, and training. The purpose of this study was to analyze and examine the effect of workload and organizational commitment on the performance of state civil servants through organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable (study at the Situbondo Regency Personnel and Human Resources Development Agency). The sampling technique used was saturated sampling technique. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation – Partial Least Square (PLS-SEM) model. The results of the direct influence hypothesis test using the smart PLS 3.0 application, show that workload has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Commitment has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), Workload has no significant effect on ASN performance, Organizational commitment has a significant effect on ASN Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant effect on ASN Performance. The results of the indirect effect hypothesis test show that the workload variable on ASN Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant positive effect, Organizational Commitment on ASN Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant positive effect.

Keywords: *Workload, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), ASN Performance*

I. PENDAHULUAN

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan unsur penunjang yang membantu Bupati dalam melakukan penyusunan dan melaksanakan kebijakan daerah

di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yang dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah,

para Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki rutinitas kerja yang sangat padat dan memiliki banyak tuntutan tugas, Aparatur Sipil Negara (ASN) diharuskan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kondisi ini dapat memicu timbulnya stres dalam bekerja karena banyaknya pekerjaan yang dibebankan kepada para Aparatur Sipil Negara (ASN), tuntutan tugas yang dialami termasuk dalam beban kerja mental. Dalam melaksanakan pekerjaan dibutuhkan komitmen organisasi dari Aparatur Sipil Negara (ASN), namun tidak semua Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki tingkat komitmen yang tinggi, hal ini dilihat dari masih rendahnya loyalitas pegawai terhadap organisasi dan kurangnya semangat kerja dalam meraih prestasi kerja. Organisasi memerlukan pegawai yang bisa memberikan kontribusi melebihi tugas formalnya. Seperti perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu suatu tindakan yang dilakukan secara sukarela berdasarkan keinginan sendiri, tindakan ini dapat memberi kontribusi pada keefektifan bagi organisasi sehingga akan lebih mudah dalam mencapai keberhasilan bagi suatu organisasi. Melihat banyaknya tuntutan tugas yang diberikan dan tanggung jawab yang dimiliki Aparatur Sipil Negara (ASN), perlu adanya peran ekstra dari Aparatur Sipil Negara (ASN) diluar dari tugas pokoknya yang diharapkan bisa memberikan kontribusi pada organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

(Sutrisno 2016:3) “Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)”. Dengan bakat, dorongan dan kreatifitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia bisa menunjang kegiatan organisasi, dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, dapat menggerakkan dan mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam membantu organisasi untuk menangani lingkungan bisnis yang selalu berubah sehingga membuat semakin meningkatnya permintaan pegawai yang berkualitas.

Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi membutuhkan sistem dan pengelolaan yang terstruktur, yaitu manajemen yang bertanggung jawab untuk menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup pegawai. Hasibuan (2017:10) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Sumber daya manusia sebagai aset penting yang berperan sebagai faktor penggerak utama dalam melaksanakan seluruh aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Dessler (2015:3) “Manajemen sumber daya manusia adalah proses

untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”. Handoko (2011:3) “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”. Menurut Hasibuan (2016:21-23) Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya:

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Pengendalian
- 5) Pengadaan
- 6) Pengembangan
- 7) Kompensasi
- 8) Pengintegrasian
- 9) Pemeliharaan
- 10) Kedisiplinan
- 11) Pemberhentian

Beban Kerja

Moekijat (2010:28) mengemukakan bahwa “Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu”. Beban kerja merupakan suatu reaksi yang timbul akibat adanya keterbatasan kemampuan pegawai dengan tuntutan tugas yang diberikan dan harus diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Beban kerja yang di alami oleh pegawai biasanya muncul akibat tuntutan tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

Beban kerja diartikan sebagai perbedaan antara kemampuan dengan besarnya pekerjaan yang diterima oleh pegawai, dapat dikatakan beban kerja apabila jumlah waktu yang tersedia lebih besar daripada jumlah pekerjaan yang ada. Beban kerja adalah proses yang dilakukan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, munculnya beban kerja biasanya akibat dari banyaknya tuntutan tugas atau pekerjaan. Setiap beban kerja yang diterima harus sesuai dengan batas kemampuan pegawai. Menurut Koesomowidjojo (2017:33) indikator beban kerja diantaranya :

- 1) Kondisi Pekerjaan. Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang pegawai memahami pekerjaan tersebut dengan baik dan sejauh mana kemampuan dan pemahaman pegawai.
- 2) Penggunaan Waktu Kerja. waktu kerja yang sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedur*) dapat meminimalisir beban kerja pegawai.
- 3) Target yang Harus Dicapai. target kerja yang ditetapkan oleh organisasi tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh pegawai. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang

diterima dan dirasakan oleh pegawai.

Komitmen Organisasi

Priansa (2018:234) menyatakan bahwa “Komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi”. Sebuah organisasi pasti mengharapkan tenaga kerjanya memiliki komitmen organisasi yang baik, dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi, maka pegawai akan memiliki rasa percaya terhadap organisasi untuk bertahan di tempat kerjanya. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan perilaku yang positif dengan berusaha meningkatkan prestasi, dan membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi yang tinggi ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, pegawai akan selalu membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Darmadi (2018:200) “Komitmen organisasi merupakan kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan

tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi”. Shaleh (2018:51) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator yakni sebagai berikut :

- 1) Adanya kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Adanya kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 3) Adanya kebanggaan karyawan pada organisasi ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Afandi (2018:181) “Organizational citizenship behavior (OCB) yaitu perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya”. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai diluar tugas pokoknya, tidak dikenali secara langsung dalam suatu sistem kerja yang formal tapi tindakan tersebut dapat mendukung berfungsinya organisasi secara efektif dan tidak mengharapkan balas

jasa atas tindakan tersebut. Perilaku tersebut bisa meningkatkan kerja sama antara pegawai satu dengan yang lainnya dalam melaksanakan pekerjaan di organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan sebuah sikap kepedulian yang ditunjukkan pegawai dalam rangka membantu kemajuan sebuah organisasi, meskipun tidak diakui dalam sistem *reward* tapi perilaku tersebut mampu meningkatkan efektifitas organisasi. Seorang pegawai yang mampu bekerja diluar dari tugas formalnya dan didasarkan atas keinginannya sendiri secara sukarela akan lebih mudah membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Titisari (2014:9) indikator dalam *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, yaitu:

- 1) *Altruism* (ketidak egoisan). Perilaku yang bertujuan untuk membantu rekan kerja agar dapat memecahkan masalahnya dalam situasi yang sulit yang dihadapi didalam organisasi maupun masalah pribadinya. Dimensi ini mengarah kepada perilaku memberi pertolongan yang bukan dari tanggung jawabnya.
- 2) *Conscientiousness* (sifat berhati-hati). Perilaku yang bertujuan untuk memberikan kinerja yang melebihi apa yang ditargetkan organisasi. Dimensi ini mengarah ke perilaku yang melebihi dari deskripsi kerja sebagai seorang pegawai.
- 3) *Sportmanship* (sikap sportif). Perilaku yang bertujuan untuk mentoleransi situasi yang tidak ideal di dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan atau

penolakan. Seseorang yang mempunyai tingkat *sportmanship* yang tinggi akan meningkatkan iklim kerja yang positif antar pegawai dan akan membuat lingkungan kerja yang kondusif.

- 4) *Courtesy* (kesopanan). Perilaku yang bertujuan untuk menjaga hubungan yang baik sesama pegawai agar dapat menghindari masalah-masalah interpersonal. Dimensi ini mengarah pada rasa hormat dan menghargai satu sama lain sesama pegawai.
- 5) *Civic Virtue* (moral kemasyarakatan). Perilaku yang bertujuan untuk menunjukkan sikap berkerja yang baik seperti berinisiatif dalam berkontribusi pengembangan dari sistem kerja atau prosedur, melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, dan lain-lain. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas kinerja bidang pekerjaannya.

Kinerja ASN

Mangkunegara (2014:9) "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya". Kinerja pegawai adalah prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Semakin tinggi kinerja yang dimiliki oleh pegawai, akan berdampak pada hasil atau tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

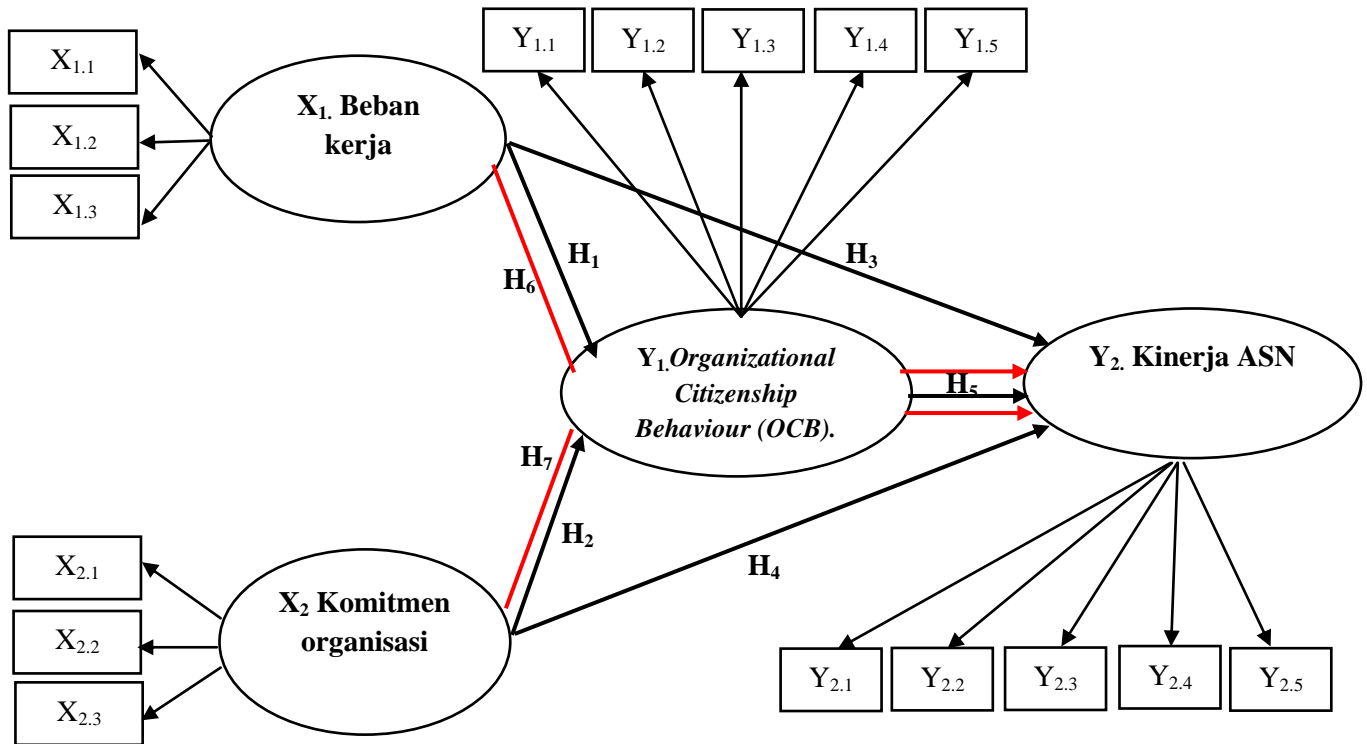
Kinerja pegawai merupakan ukuran bagaimana sumber daya manusia yang ada di organisasi sudah berperan atau tidak terhadap kemajuan organisasi. Potensi sumber daya manusia yang berkinerja baik menjadi penentu keberhasilan organisasi. Untuk mencapai kinerja terbaik tentunya perlu pengelolaan sumber daya manusia yang terarah melalui berbagai kebijakan yang dapat menyesuaikan kepentingan bersama antara pegawai dan organisasi. Selain itu kinerja pegawai akan baik dengan adanya kesadaran dan kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Indikator Kinerja menurut Bangun (2012:234) adalah sebagai berikut :

- 1) Jumlah pekerjaan
Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan-pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- 3) Ketepatan waktu
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

- 4) Kehadiran
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Kemampuan kerjasama
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah unsur pokok dalam suatu penelitian dimana konsep teoritis akan berubah kedalam definisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian antar variabel yang di teliti. Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka penelitian ini menguji “Pengaruh Beban kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Situbondo)”. Maka dapat dilihat hubungan dari variabel bebas Beban kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan variabel terikat Kinerja (Y2) dengan variabel intervening yang digunakan *Organizational Citizenship Behaviour(OCB)* (Y1). Berikut ini digambarkan kerangka pemikiran dari penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 1 berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut, maka dapat disusun:

- H₁ : Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*
- H₂ : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*
- H₃ : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)
- H₄ : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)
- H₅ : *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh

signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

- H₆ : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*
- H₇ : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

III. METODE PENELITIAN

Arikunto (2010:106) menjelaskan "Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan

penelitian". Rancangan penelitian merupakan langkah terstruktur dan sesuai dengan tujuan penelitian sehingga data yang diperoleh adalah data yang akurat. Jenis penelitian yang digunakan penulis yaitu metode deskriptif dan metode kuantitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan kuantitatif karena dalam penelitian ini menyajikan angka angka. Penggunaan rancangan penelitian ini diharapkan dapat mengetahui variabel terhadap fenomena yang diteliti secara mendalam. Sehingga dapat diambil sebuah analisis dengan menggunakan perhitungan data statistik.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Situbondo. Waktu penelitian dilakukan selama 3 bulan yaitu dimulai dari bulan Maret 2022 sampai Mei 2022.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:80) "Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Dalam penelitian ini, populasi adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Situbondo yang berjumlah 38 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) selain pimpinan Badan Kepegawaian dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM).

Sugiyono (2017:81) mengatakan bahwa "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampling sensus atau istilah lain disebut juga sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017: 68) "Teknik sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel". Teknik ini sering digunakan jika jumlah populasi relatif kecil. Maka dari itu, penulis memilih menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasinya relatif kecil. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 38 orang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Metode Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM)*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Responden yang menjadi objek penelitian ini adalah ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Situbondo. Berikut merupakan penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin yang bersumber dari kuesioner penelitian yang diisi oleh ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM).

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen digunakan untuk menguji apakah setiap indikator mewakili variabel laten, uji validitas konvergen diperoleh dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan nilai *outer loading*. Untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *outer loading* harus lebih dari 0.7, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali & Latan, 2015:74). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator lebih dari 0,7. Dengan demikian, masing-masing indikator dikatakan valid. Uji validitas konvergen dapat juga dilakukan dengan melihat nilai pada *output Construct Reliability and Validity* yaitu dengan memperhatikan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* diatas 0,5 maka dapat diartikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian “Valid”.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji untuk melihat konsistensi dari suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel laten, uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dan *composite reliability*. Jika koefisien *Cronbach Alpha* > 0,70 maka dapat dikatakan suatu konstruk maupun variabel dinyatakan reliabel. Sebaliknya, jika koefisien *Cronbach Alpha* < 0,70 maka dinyatakan tidak andal (Ghozali, 2018:46) “. Suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai

realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* diatas 0,7 (Sarwono dan Narimawati, 2015:18). Berdasarkan hasil analisis data, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah uji untuk mengetahui apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen, uji multikolinieritas dalam penelitian ini dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Ghozali dan Ratmono (2013:80) mengemukakan bahwa “Toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF=1/\text{toleransi}$), nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas apabila nilai toleransi < 0,10 atau nilai $VIF > 10$ ”. Pada hasil aplikasi *smart PLS 3.0* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik pada uji multikolinieritas apabila nilai *VIF (Variance inflation factor)* $\leq 5,00$. Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai pada *VIF (Variance inflation factor)* < 5,00. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi pelanggaran uji asumsi multikolinieritas.

Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah data dalam penelitian memiliki distribusi normal atau tidak dan distribusi data tidak menjauhi nilai tengah (median) yang berdampak pada penyimpangan yang

tinggi. Pada penelitian ini uji normalitas dapat dianalisis dari nilai *Excess Kurtosis* atau *Skewness*. Nilai *skewness* dan kurtosis dibandingkan dengan nilai Z kritis, untuk alpha 0,01 nilainya +/- 2,58 (Ghozali, 2018:28). Dalam penelitian ini dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas apabila nilai *Excess Kurtosis* atau *Skewness* berada dalam rentan -2.58 hingga 2,58. Berdasarkan hasil analisis data dapat diartikan bahwa sebaran data pada seluruh indikator berdistribusi normal.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Pada uji *smart* PLS 3.0. Uji *Goodness Of Fit (GOF)* menggunakan tiga ukuran fit model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), *Chi-Square* dan NFI (*Normed Fit Index*) dengan ketentuan: nilai SRMR $\leq 0,09$. *Chi Square* berada di bawah nilai 0,05 maka data dapat dikatakan signifikan. Nilai NFI (*Normed Fit Index*) $> 0,5$ atau semakin mendekati angka 1. Berdasarkan hasil analisis data nilai SRMR sebesar 0,094, *Chi-Square* sebesar 187.994, NFI sebesar 0.679. Maka dapat dikatakan bahwa model penelitian dikatakan *fit*, yang artinya konsep model struktural yang dibangun dalam penelitian ini telah sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan, sehingga hasil penelitian bisa diterima baik dari segi teoritis maupun praktis.

Uji Koefisien Determinasi

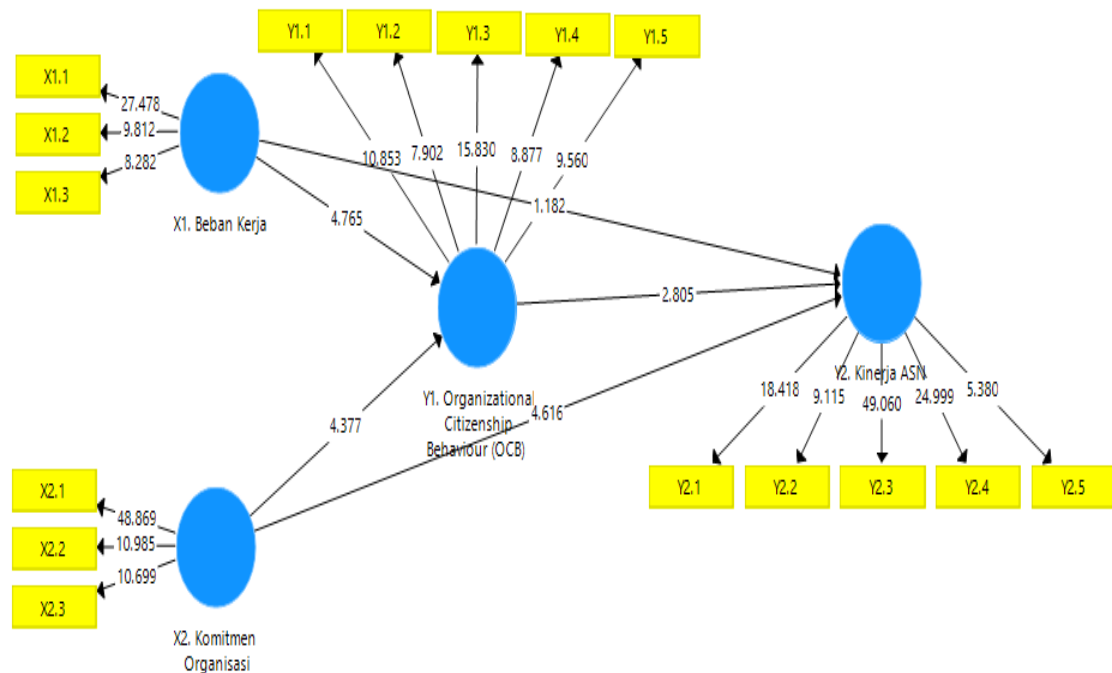
Uji koefisien determinasi dilakukan untuk menguji hubungan antara

konstruk eksogen dan endogen yang diketahui melalui nilai *R-Square* dari variabel dependen. Nilai *R-Square* digunakan untuk menilai besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis data, dapat diartikan bahwa:

- a. Variabel Beban Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Y1) sebesar 0,80 (80%), sedangkan sisanya 20% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
- b. Variabel Beban Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) mempengaruhi Kinerja ASN (Y2) sebesar 0,89 (89%), sedangkan sisanya 11% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Analisis Persamaan Struktural

Inner model digunakan untuk memprediksi hubungan sebab akibat antar variabel laten. Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis *Smart PLS (Partial least square)* tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural. Menurut Ghozali (2018:36) "*Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten". Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis *Smart PLS (partial least square)* tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural seperti pada gambar 2 berikut :



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Pembahasan Pengaruh Beban kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Hasil uji hipotesis pertama menyatakan bahwa Beban kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan nilai *original sample* yaitu positif (0.507) dan nilai *P Value* yaitu 0.000 (< 0,05). Dengan demikian **Hipotesis ke 1 diterima**. Berdasarkan hasil pengujian, maka dapat disimpulkan jika Beban kerja meningkat maka perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* juga akan meningkat. Dengan adanya Beban kerja, akan berdampak pada *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, karena pegawai akan tergerak untuk saling membantu antar rekan kerja agar bisa menyelesaikan target yang telah di

tetapkan demi kemajuan organisasi, perilaku ini memberikan dampak baik terhadap efektifitas organisasi. Adanya Beban kerja yang diimbangi dengan meningkatnya *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, memberikan keuntungan bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), karena terdapat kontribusi ASN pada setiap pekerjaannya membuat organisasi lebih efektif. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Afuan (2020).

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Hasil uji hipotesis kedua menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational*

Citizenship Behaviour (OCB) dengan nilai *original sample* yaitu positif (0.482) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.000 ($<0,05$). Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan **Hipotesis ke 2 diterima**. Jika Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki tingkat Komitmen Organisasi yang tinggi, maka *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* juga akan meningkat. Ketika Aparatur Sipil Negara (ASN) merasa memiliki keterikatan terhadap organisasi dan merasa cocok bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), pegawai akan melakukan perilaku secara suka rela dalam membantu meningkatkan keefektifan organisasi, pegawai akan ikut berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Pegawai yang memiliki Komitmen Organisasi tinggi lebih banyak terlibat dalam kegiatan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Jaya (2018).

Pengaruh Beban kerja Terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.135) dan nilai *P Value* yaitu 0.238 ($> 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Beban kerja (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 3 ditolak**. Hal ini menjelaskan bahwa jika Beban kerja meningkat ataupun menurun tidak berdampak signifikan pada kinerja ASN. Ini berarti bahwa beban kerja bukanlah variabel utama dalam menentukan kinerja ASN. Variabel

beban kerja pada penelitian ini diukur melalui indikator kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja dan target yang harus dicapai. Meskipun Beban kerja yang diberikan oleh Badan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah sesuai dengan kemampuan para Aparatur Sipil Negara (ASN), tetapi masih belum mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja ASN. Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian terdahulu oleh Asriani (2018).

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.466) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.000 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ASN (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 4 diterima**. Komitmen organisasi yang tinggi dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat mempengaruhi kinerja ASN menjadi baik juga. Dengan adanya komitmen organisasi dapat mendorong semangat pegawai untuk bekerja lebih baik dan bekerja maksimal untuk mengusahakan yang terbaik demi kemajuan organisasi. Pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, tingkat absensi berkurang serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Hasil penelitian memperkuat dan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Nanda (2021).

Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.419) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.005 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Y_1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (Y_2). dengan demikian **Hipotesis ke 5 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa peran *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sangat penting untuk meningkatkan kinerja ASN. Adanya *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang baik dapat mempengaruhi kinerja ASN menjadi baik juga. Dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) menunjukkan adanya tingkat efektifitas dalam organisasi dan membuat kinerja ASN semakin meningkat. Perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan perilaku positif yang sangat bermanfaat karena perilaku tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja maksimal, saling membantu antar rekan kerja tanpa mengharap imbalan apapun dan bisa menerima keadaan yang kurang ideal seperti tidak mengeluh. Hasil penelitian memperkuat dan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Pristiwati (2018).

Pengaruh Beban kerja Terhadap Kinerja ASN Melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.212) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.017 ($< 0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Beban kerja (X_1) terhadap Kinerja (Y_2) melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Y_1) berpengaruh signifikan positif, dengan demikian **Hipotesis 6 diterima**. Beban kerja yang dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) akan meningkatkan Kinerja ASN, karena adanya Beban Kerja tersebut diimbangi dengan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Perilaku tersebut secara langsung akan mendorong peningkatan kinerja ASN. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, memberikan kontribusi ASN dengan menunjukkan perilaku kerja yang baik. ASN tidak hanya melakukan tugas pokok saja, namun juga melakukan tugas selain deskripsi pekerjaannya seperti membantu antar sesama rekan kerja, menghasilkan kinerja melebihi target organisasi dan deskripsi kerja, menerima kondisi atau keadaan yang kurang ideal dalam organisasi. Sehingga adanya Beban kerja yang diterima oleh pegawai dan dengan meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang ditunjukkan oleh ASN berdampak pada peningkatan Kinerja ASN yang semakin baik dan maksimal. Hasil penelitian memperkuat dan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Afuan (2020) dan Pristiwati (2018).

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB).

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.202) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.033 ($< 0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja ASN (Y2) melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Y1) berpengaruh signifikan positif, dengan demikian **Hipotesis 7 diterima**. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan bersedia memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Melalui perilaku atau tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh pegawai seperti membantu rekan kerja serta ikut berpartisipasi dalam menjalankan fungsi organisasi, mendukung Kinerja ASN dan meningkatkan keefektifan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Jaya (2018) dan Pristiwati (2018).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, (H1 Diterima);
2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, (H2 Diterima);

3. Beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), (H3 ditolak);
4. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), (H4 diterima);
5. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), (H5 diterima);
6. Beban kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh signifikan positif, (H6 diterima);
7. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh signifikan positif, (H7 diterima);

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Adapun beberapa saran akan dituliskan sebagai berikut :

Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

Hasil penelitian ini dapat dijadikan evaluasi bagi BKPSDM. Berdasarkan hasil analisis statistik pada variabel Beban kerja terdapat indikator target yang harus dicapai, diketahui bahwa tidak semua ASN mampu untuk menyelesaikan target

yang ditentukan sehingga dibutuhkan dorongan dan arahan dari pimpinan terkait target yang harus dicapai oleh setiap ASN serta memberikan apresiasi dan motivasi pada semua pegawai untuk terus mempertahankan dan meningkatkan Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* serta kinerja ASN. Organisasi bisa memberikan apresiasi pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi dan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, supaya dapat memotivasi seluruh pegawai untuk memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Komitmen organisasi yang tinggi sehingga dapat meningkatkan Kinerja ASN.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang dapat menambah informasi maupun wawasan tentang pentingnya penggunaan variabel Beban kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dalam peningkatan kinerja SDM.

Bagi Peneliti Lainnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan model-model penelitian terbaru yang berkaitan dengan Kinerja Sumber Daya Manusia serta sesuai dengan kebutuhan keilmuan saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, W. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Darmadi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan "Melejitkan Produktivitas kerja kepala sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhi."* Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Desseler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Empat Belas)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edy, S. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Ghozali I. dan Ratmono. 2013. *Analisis Multivariat dan Ekonometrika, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Eviews 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I. dan Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang
- Ghozali, I .2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, D. 2019. *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN Kajian Empiris Karyawan PT*

- Barata Indonesia (Persero).
Yogyakarta: Deepublish.
- Hasibuan M. S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Koesomowidjojo S .R. 2017. *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja (1st ed.)*. Jakarta: Penebar Suadaya.
- Latan, H. (2013). *Model Persamaan Struktural Teori dan Implementasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mangkunegara A. A.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Kepegawaian Dan Hubungan Dalam Perusahaan*. Edisi Ketiga, Alumni Bandung.
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Rivai .2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan kesembilan
- Priansa, D .J. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta.
- Sarwono, J. dan Narimawati, U. 2015. *Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sedarmayanti .2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- Shaleh, M. 2018. *Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai*. Aksara Timur.
- Sugiyono . 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. PT. Gramedia, Jakarta
- . 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV
- Suharyadi dan Purwanto. 2009. *Statistika Untuk Ekonomi Dan Keuangan Modern Edisi 2 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunjoyo. 2013. *Aplikasi SPSS untuk Smart Riset*. Bandung: Alfabeta.
- Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung : Mitra wacana media.