

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan peran kelembagaan pemerintah tentunya dapat ditunjang melalui sumber daya manusia aparatur yang mumpuni, karena yang nantinya mengimplementasikan berbagai tugas dan fungsi dari lembaga-lembaga tersebut berdasarkan amanat undang-undang yaitu para Pegawai Negeri Sipil. Suatu kelembagaan didirikan pastinya memiliki tujuan yang mengutamakan kepentingan Negara dan kepentingan masyarakat sebagai warga Negara. Namun jika para aparatur yang berperan dalam menjalankan fungsi suatu kelembagaan tidak optimal karena memiliki kemampuan yang tidak kompeten tentunya begitu berpengaruh pada keberhasilan dari tujuan lembaga tersebut didirikan.

Urgensi pengembangan sumber daya manusia aparatur merupakan penunjang keberhasilan peran lembaga Negara yang kemudian dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Oleh karena itu yang dibutuhkan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur yaitu harus ada tuntutan pada kewajiban setiap lembaga untuk merencanakan bagaimana model pengembangan sumber daya manusia yang akan diterapkan nantinya dan juga memasukan rencana anggaran

pengembangan sumber daya manusia aparatur pada rencana anggaran lembaga yang akan dibelanjakan pada setiap tahunnya.

Kedudukan atau status jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam sistem birokrasi selama ini dianggap belum sempurna untuk menciptakan birokrasi yang profesional. Untuk dapat membangun profesionalitas birokrasi, maka konsep yang dibangun dalam UU Aparatur Sipil Negara tersebut harus jelas. Berikut beberapa konsep yang ada dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan jenisnya, Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri atas :

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Pegawai Negeri Sipil merupakan warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat 6 pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan, memiliki nomor induk pegawai secara nasional.

2. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Tabel 1. 1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja di Indonesia Per 30 Juni 2021

Status Jabatan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
Pegawai Negeri Sipil	1.938.759	2.143.065	4.081.824
Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja	20.453	29.428	49.881

Sumber : https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2021/10/statistik-pns-juni-2021_signed.pdf

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat jumlah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia yaitu 4.081.824. Salah satu pekerjaan yang paling diminati di Indonesia adalah profesi sebagai Pegawai Negeri Sipil, hal itu dikarenakan jaminan pensiun serta tunjangan kinerja yang didapatkan oleh Pegawai Negeri Sipil dianggap menggiurkan bagi banyak orang di Indonesia. Berikut data jumlah Pegawai Negeri Sipil di Provinsi dapat dilihat pada Tabel 1.2 :

Tabel 1. 2
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Di Provinsi, Juni 2021

No	Provinsi	Jumlah
1.	Provinsi Aceh	128.216
2.	Provinsi Sumatera Utara	183.569
3.	Provinsi Sumatera Barat	101.661
4.	Provinsi Sumatera Selatan	107.855
5.	Provinsi Riau	86.046
6.	Provinsi Kepulauan Riau	28.764
7.	Provinsi Jambi	60.749
8.	Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	27.333
9.	Provinsi Bengkulu	46.485
10.	Provinsi Lampung	98.741
11.	Provinsi DKI Jakarta	62.272
12.	Provinsi Banten	71.978
13.	Provinsi Jawa Barat	295.623
14.	Provinsi Jawa Tengah	314.007
15.	Provinsi D I Yogyakarta	46.999
16.	Provinsi Jawa Timur	343.157
17.	Provinsi Bali	61.751

No	Provinsi	Jumlah
18.	Provinsi Nusa Tenggara Barat	73.923
19.	Provinsi Nusa Tenggara Timur	105.006
20.	Provinsi Kalimantan Barat	72.944
21.	Provinsi Kalimantan Tengah	62.939
22.	Provinsi Kalimantan Selatan	68.635
23.	Provinsi Kalimantan Timur	63.896
24.	Provinsi Kalimantan Utara	19.525
25.	Provinsi Sulawesi Utara	57.562
26.	Provinsi Gorontalo	27.805
27.	Provinsi Sulawesi Tengah	74.568
28.	Provinsi Sulawesi Barat	30.641
29.	Provinsi Sulawesi Selatan	153.758
30.	Provinsi Sulawesi Tenggara	71.883
31.	Provinsi Maluku	53.620
32.	Provinsi Maluku Utara	38.990
33.	Provinsi Papua	97.046
34.	Provinsi Papua Barat	41.972

Sumber : https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2021/10/statistik-pns-juni-2021_signed.pdf

Berdasarkan Tabel 1.2 Provinsi Jawa Barat mempunyai jumlah Pegawai Negeri Sipil ke 3 terbanyak yaitu 295.623. Sebagai bagian terpenting dari reformasi birokrasi terutama dalam upaya pengelolaan sebagai *human capital*, maka pengukuran kualitas adalah prasyarat utama. Berikut skala penilaian indeks profesionalitas Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat pada Tabel 1.3 :

Tabel 1. 3
Skala Penilaian Indeks Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Tahun 2020

No	Nilai Angka	Interprestasi
1.	91-100	Sangat Tinggi
2.	81-90	Tinggi
3.	71-80	Sedang
4.	61-70	Rendah
5.	≤ 60	Sangat Rendah

Sumber : <https://indeks-profesionalitas-converted.pdf>

Hasil pengukuran indeks profesionalitas Pegawai Negeri Sipil terdapat 3 kelompok yaitu tingkat partisipasi, nilai indeks profesionalitas, dan dimensi profesionalitas. Berikut data hasil pengukuran indeks profesionalitas Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat pada Tabel 1.4 :

Tabel 1. 4
Data Hasil Pengukuran Indeks Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil antar
Provinsi Tahun 2020

Provinsi	Jumlah PNS	%	Dimensi				Nilai IP	Kategori
			1	2	3	4		
Aceh	22.319	3,5%	15	21	24	5	65	Rendah
Sumatera Utara	27.486	98,8%	14	23	25	5	67	Rendah
Sumatera Barat	19.714	17,2%	17	30	24	5	76	Sedang
Riau	15.627	0,6%	15	22	24	5	66	Rendah
Kep. Riau	5.043	0,8%	14	28	24	5	71	Sedang
Jambi	11.518	69,1%	13	20	25	5	63	Rendah
Bengkulu	10.783	0,8%	16	23	24	5	68	Rendah
Sumatera Selatan	15,143	24,7%	14	17	25	5	61	Rendah
Lampung	16.511	3,1%	15	20	23	5	63	Rendah
Banten	10.036	2,0%	15	23	24	5	67	Rendah
Jawa Barat	37.344	65,7%	14	28	28	5	75	Sedang
DKI Jakarta	65.938	1,7%	12	21	26	5	64	Rendah
Jawa Tengah	41.587	100,0%	14	20	25	5	64	Rendah
Jawa Timur	50.462	77,8%	14	26	25	5	70	Rendah
DI Yogyakarta	11.262	90,2%	13	26	25	5	69	Rendah
Bali	11.144	74,5%	13	21	25	5	64	Rendah
NTB	13.936	99,2%	13	22	25	5	65	Rendah
NTT	14.632	5,7%	14	20	23	5	62	Rendah
Kalimantan Barat	10.840	80,7%	13	22	25	5	65	Rendah
Kalimantan Selatan	11.561	99,7%	13	23	25	5	66	Rendah
Kalimantan Timur	11.156	1,7%	14	18	24	5	61	Rendah
Kalimantan Utara	3.446	0,2%	16	24	23	5	68	Rendah

Provinsi	Jumlah PNS	%	Dimensi				Nilai IP	Kategori
			1	2	3	4		
Gorontalo	5.638	2,1%	15	22	23	5	65	Rendah
Sulawesi Selatan	25.144	5,1%	14	23	24	5	66	Rendah
Sulawesi Tenggara	13.562	1,5%	16	20	23	5	64	Rendah
Kalimantan Tengah	10.026	2,0%	15	22	22	5	64	Rendah
Sulawesi Tengah	12.523	0,3%	15	21	21	5	62	Rendah
Sulawesi Utara	10.716	65,2%	13	23	26	5	67	Rendah
Sulawesi Barat	5.450	51,4%	14	16	25	5	60	Sangat Rendah
Maluku	10.581	25,4%	12	14	25	5	56	Sangat Rendah
Maluku Utara	7.109	1,4%	14	18	21	5	58	Sangat Rendah
Papua	12.769	1,0%	15	19	22	5	61	Rendah
Papua Barat	4.739	6,8%	15	20	24	5	64	Rendah

Sumber : <https://indeks-profesionalitas-converted.pdf>

Berdasarkan Tabel 1.4 nilai indeks profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Provinsi Jawa Barat masuk ke dalam kategori sedang dengan skala 71-80. Berikut pengukuran kinerja dan realisasi kinerja pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Jawa Barat adalah seperti terlihat pada Tabel 1.5 :

Tabel 1. 5
Pengukuran Kinerja dan Realisasi Kinerja Pada Aspek Per Manajemen
Sumber Daya Manusia Per Satuan Kerja Perangkat Daerah Jawa Barat
Tahun 2020

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
1.	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Persentase perencanaan dan pelaporan capaian kinerja dan keuangan yang tepat waktu dan sesuai peraturan perundang-undangan di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah	100%	82,27%
2.	Dinas Kesehatan	Persentase RSUD Dokter Spesialis Dasar sesuai standar	100%	95,45%
3.	Badan Pendapatan Daerah	Tingkat pemenuhan manajemen perkantoran	100%	100%
4.	Dinas Perumahan dan Pemukiman	Peningkatan penyusunan rencana, pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja dinas perumahan dan permukiman	100%	100%
5.	Dinas Pemuda dan Olahraga	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	99,38%
6.	Dinas Pendidikan Provinsi	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja dinas pendidikan	100%	84,41%
7.	Dinas Sosial	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	100%
8.	Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura	Jumlah penyuluh pertanian yang meningkat kesejahteraan dan kompetensinya	100%	99,92%
9.	Dinas Kelautan dan Perikanan	Peningkatan penyusunan rencana, pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja dinas kelautan dan perikanan	100%	86,90%
10.	Dinas Kehutanan	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	96,08%

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
11.	Dinas Perkebunan	Pemberdayaan sumber daya pertanian/perkebunan	100%	96,09%
12.	Dinas Perhubungan	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja	100%	85,76%
13.	Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja	100%	95,71%
14.	Dinas Sumber Daya Air	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja	100%	100%
15.	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja	100%	81,12%
16.	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	100%
17.	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	Meningkatnya pelestarian dan Pengembangan kebudayaan lokal	100%	82,56%
18.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Pengembangan perdagangan dalam negeri	100%	88,36%
19.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Pelatihan dan produktivitas tenaga kerja	100%	97,43%
20.	Dinas Komunikasi dan Informatika	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	96,92%
21.	Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan	Persentase kapasitas kompetensi SDM aparatur dan masyarakat bidang ketahanan pangan	100%	95,94%
22.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	89,93%

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
	Terpadu Satu Pintu			
23.	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana	Meningkatnya kualitas hidup dan perlindungan perempuan dan anak	100%	87,13%
24.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Meningkatnya pengetahuan, keterampilan dan disiplin SDM aparatur	100%	85,76%
25.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan Daerah	100%	80%
26.	Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah	Meningkatnya standar kompetensi aparatur dan kualifikasi profesi Aparatur	100%	100%
27.	Dinas Lingkungan Hidup	Meningkatnya kualitas aparatur pemerintah di bidang lingkungan	100%	100%
28.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	Meningkatnya kapasitas ASN Bakesbangpol untuk mewujudkan visi dan misi	100%	94%
29.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	Meningkatnya kapasitas kelembagaan masyarakat, kehidupan sosial budaya dan pengembangan partisipasi peserta swadaya masyarakat	100%	81,21%
30.	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat	Meningkatnya Kualitas Manajemen Sumber Daya Aparatur	100%	94,22%
31.	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	Meningkatnya kompetensi SDM perpustakaan dan kearsipan	100%	81,52%

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
	Daerah Provinsi Jawa Barat			
32.	Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat	Meningkatnya kompetensi dan kemampuan aparatur pengawasan yang berkualitas dan handal	100%	100%
33.	Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan Provinsi Jawa Barat	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	99,58%

Sumber : <https://esakip.jabarprov.go.id/>

Berdasarkan Tabel 1.5 laporan pengukuran kinerja dan realisasi kinerja instansi daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat yaitu dengan sasaran optimalisasi kinerja perencanaan pembangunan daerah dengan target 100% dan realisasi 80%. Maka masih dikatakan belum 100% tercapai karena masih kurang 20% untuk mencapai target 100%.

Pengukuran kinerja instansi pemerintahan berkaitan erat dengan perencanaan kinerja. Dalam pemahamannya, perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam suatu dokumen rencana strategis, yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk dicapai dalam periode satu tahun.

Dokumen rencana kinerja, memuat informasi tentang sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan, dan indikator kinerja sasaran serta rencana capaiannya. Pengukuran kinerja sasaran dilakukan menggunakan formulir pengukuran kinerja, merupakan penjabaran yang telah disampaikan dalam formulir rencana kinerja tahunan dan penetapan kinerja, dengan memberikan penilaian terhadap rencana tingkat capaian kinerja kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut skala penilaian pengukuran kinerja sasaran dapat dilihat pada Tabel 1.6 :

Tabel 1. 6
Skala Penilaian Pengukuran Kinerja Sasaran Pegawai Negeri Sipil Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2021

No	Nilai Angka	Interprestasi	Warna
1.	≥ 80	Sangat Baik	
2.	60-79,9	Baik	
3.	50-59,9	Sedang	
4.	0-49,9	Kurang	
5.	0	Data Tidak Lengkap	

Sumber : Aplikasi E-Sakip Jawa Barat

Berdasarkan pada Tabel 1.6 uraian yang disampaikan dalam pengukuran kinerja, merupakan penjabaran yang telah disampaikan dalam formulir rencana kinerja tahunan, dengan memberikan penilaian terhadap rencana tingkat capaian kinerja pegawai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat lima nilai angka dengan nilai tertinggi ≥ 80 dan nilai terkecil ialah 0. Sedangkan interprestasi nya memiliki enam unsur yakni sangat baik, baik, sedang, kurang dan data tidak lengkap. Dari unsur-unsur diatas yang mana pada saat kinerja tahunan ditargetkan dan realisasi kinerja. Berikut target dan realisasi kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi dapat dilihat pada Tabel 1.7 :

Tabel 1. 7
Target dan Realisasi Indikator Kinerja Di Kantor Badan Perencanaan
Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2021

No	Sasaran Strategis	Indikator Sasaran	Tahun 2021		
			Satuan	Target	Realisasi
1.	Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan Daerah	Tingkat konsistensi perencanaan pembangunan Jawa Barat	%	100	48
2.	Terpenuhinya dukungan manajemen perkantoran	Tingkat pemenuhan dukungan manajemen perkantoran	%	100	54

Sumber : <https://bappeda.jabarprov.go.id/wp-content/uploads/2021/06/lkip-bappeda-tahun-2020.pdf>

Berdasarkan Tabel 1.7 target dan realisasi indikator kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, terdapat dua sasaran strategis badan yang diukur melalui dua indikator sasaran yakni optimalisasi kinerja perencanaan pembangunan daerah dengan realisasi 48 maka berdasarkan hasil tersebut itu tidak sesuai dengan target atau masih belum optimal. Sedangkan terpenuhinya dukungan manajemen perkantoran dengan realisasi 54 masih kurang dengan apa yang ditargetkan atau masih belum optimal terhadap kinerja pegawainya. Data yang diperoleh dari instansi dirasa belum cukup sebagai landasan penelitian, untuk itu dilakukan kuesioner pra survey kepada 15 responden. Agar mengetahui kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.8 Sebagai berikut :

Tabel 1. 8
Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di
Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Kualitas Kerja	2	4	1	7	1	44	2,9
2.	Kuantitas Kerja	0	11	1	3	0	53	3,5
3.	Tanggung Jawab	0	5	4	5	1	43	2,8
4.	Kerja Sama	0	6	4	3	2	44	2,9
5.	Inisiatif	1	7	3	4	0	50	3,3
Skor Rata-rata								3,0
Rata-Rata = Nilai × F : Jumlah Responden (15)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber : Hasil olah data pra survey, 2021

Berdasarkan Tabel 1.8 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai negeri sipil memperoleh skor rata-rata 3,0. Adapun dimensi yang terendah yaitu tanggung jawab dengan memperoleh skor rata-rata 2,8. Hal ini menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga akan merugikan bagi pihak instansi. Dimensi kerja sama menunjukkan kurangnya kerja sama dan kekompakan pegawai saat bekerja. Dimensi kualitas kerja menunjukkan masih adanya pegawai yang kurang teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan. Dimensi inisiatif, bahwa masih adanya pegawai yang harus menunggu perintah dari pimpinan saat bekerja. Serta dimensi kuantitas kerja menunjukkan masih adanya pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Menurunnya kinerja pegawai dapat menjadi masalah bagi pihak instansi, sehingga terhambatnya tujuan. Banyak cara yang harus dilakukan instansi untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Misalnya memberikan motivasi kepada

pegawai, melakukan pelatihan, menciptakan lingkungan yang nyaman, pemberian kompensasi dan pembagian tugas yang adil sesuai jabatannya. Kinerja pegawai memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi baik berasal dari diri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi tempat pegawai bekerja. Untuk mengetahui faktor apa saja yang dianggap dominan mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai, peneliti melakukan kuesioner pra survey kepada 15 responden dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.9 :

Tabel 1. 9
Hasil Kuesioner Pra Survey Tentang Faktor-Faktor yang diduga
Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Badan Perencanaan
Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat

No	Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata - Rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Beban Kerja	Target yang harus dicapai	1	14	0	0	0	61	4.0
		Kondisi pekerjaan	1	13	2	0	0	63	4.2
		Standar pekerjaan	2	9	4	0	0	58	3,8
Skor Rata-Rata								4,0	
2.	Kinerja Pegawai	Kualitas	2	4	1	7	1	44	2,9
		Kuantitas	0	11	1	3	0	53	3,5
		Tanggung Jawab	0	5	4	5	1	43	2,8
		Kerja sama	0	6	4	3	2	44	2,9
		Inisiatif	1	7	3	4	0	50	3,3
Skor Rata-Rata								3,0	
3.	Motivasi Kerja	Prestasi Kerja	1	13	0	1	0	59	3,9
		Peluang untuk maju	1	11	3	0	0	58	3,8
		Pekerjaan yang menantang	1	6	2	6	0	47	3,1
Skor Rata-Rata								3,6	

No	Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata - Rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
4.	Stres Kerja	Tuntutan tugas	1	13	1	0	0	60	4,0
		Tuntutan pribadi	1	4	1	8	1	41	2,7
		Tuntutan peran	1	6	4	3	1	48	3,2
Skor Rata-Rata								3,3	
5.	Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan keputusan	1	7	5	2	0	52	3,4
		Perhatian terhadap detail	0	10	4	1	0	54	3,6
		Orientasi hasil	1	3	5	5	1	43	2,8
		Orientasi individu	0	10	3	2	0	53	3,5
		Orientasi tim	0	10	4	1	0	54	3,6
		Agresivitas stabilitas	1	3	4	1	5	36	2,4
Skor Rata-Rata								3,2	
6.	Kepuasan Kerja	Kesetiaan	0	11	4	0	0	56	3,7
		Kemampuan	1	11	3	0	0	58	3,8
		Kejujuran	0	15	0	0	0	60	4,0
Skor Rata-Rata								3,8	
7.	Lingkungan Kerja	Keamanan	2	12	1	0	0	61	4,0
		Kebisingan	0	13	2	0	0	58	3,8
		Penerangan	0	13	2	0	0	58	3,8
		Mutu udara	0	15	0	0	0	60	4,0
		Kebersihan	2	12	1	0	0	61	4,0
Skor Rata-Rata								3,9	
8.	Disiplin Kerja	Waktu kerja	0	13	2	0	0	58	3,8
		Perilaku kerja	1	14	0	0	0	61	4,0
		Peraturan	2	13	0	0	0	62	4,1
Skor Rata-Rata								3,9	

No	Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata - Rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
9.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Mementingkan orang lain	0	5	4	4	2	42	2,8
		Mendengarkan kata hati	1	3	4	1	5	36	2,4
		Kejujuran	0	15	0	0	0	60	4,0
		Kesopanan	0	15	0	0	0	60	4,0
		Budaya kemasyarakatan	1	3	5	5	1	43	2,8
Skor Rata-Rata								3,2	
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (15)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner									

Sumber : Hasil olah data pra survey, 2021

Berdasarkan Tabel 1.9 dari data hasil kuesioner pra survey tersebut mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah variabel beban kerja, motivasi kerja, stres kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, *organizational citizenship behavior*. Terdapat dua variabel yang nilainya bermasalah atau masuk ke dalam kategori kurang baik yaitu budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Maka kedua faktor inilah yang menjadi faktor utama dari kinerja pegawai yang bermasalah.

Variabel pertama yang bermasalah adalah variabel budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak (Robbins dan Judge 2018:118). Berikut Tabel 1.10 menyajikan hasil kuesioner pra survey kepada 15 responden mengenai budaya organisasi :

Tabel 1. 10
Hasil Kuesioner Pra Survey Budaya Organisasi Di Kantor Badan
Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Inovasi dan pengambilan keputusan	1	7	5	2	0	52	3,4
2.	Perhatian terhadap detail	0	10	4	1	0	54	3,6
3.	Orientasi hasil	1	3	5	5	1	43	2,8
4.	Orientasi individu	0	10	3	2	0	53	3,5
5.	Orientasi tim	0	10	4	1	0	54	3,6
6.	Agresivitas	1	3	4	1	5	36	2,4
7.	stabilitas	0	10	4	1	0	54	3,6
Skor Rata-Rata								3,2
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (15)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber : Hasil olah data pra survey, 2021

Berdasarkan Tabel 1.10 dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi memperoleh skor rata-rata 3,2. Adapun dimensi yang terendah yaitu agresivitas dengan memperoleh rata-rata 2,4 yang menunjukkan kurangnya kontrol perilaku pegawai dalam bekerja. Untuk itu pihak instansi harus bisa membuat pegawai merasa nyaman dan terikat saat bekerja agar tetap dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik. Selain budaya organisasi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Dr. Mahmudah Enny W 2019), *Organizational Citizenship Behavior* cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan

lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Perilaku ini muncul karena adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila telah melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi. Berikut Tabel 1.11 menyajikan hasil kuesioner pra survey kepada 15 responden mengenai *organizational citizenship behavior* :

Tabel 1. 11
Hasil Kuesioner Pra Survey *Organizational Citizenship Behavior* Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Mementingkan orang lain	0	5	4	4	2	42	2,8
2.	Mendengarkan kata hati	1	3	4	1	5	36	2,4
3.	Kejujuran	0	15	0	0	0	60	4,0
4.	Kesopanan	0	15	0	0	0	60	4,0
5.	Budaya kemasyarakatan	1	3	5	5	1	43	2,8
Skor Rata-Rata								3,2
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (15)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber : Hasil olah data pra survey, 2021

Berdasarkan Tabel 1.11 dapat dilihat bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memperoleh skor rata-rata 3,2. Adapun dimensi yang terendah yaitu mendengarkan kata hati dengan memperoleh rata-rata 2,4 yang menunjukkan kurangnya melatih intuisi dalam kepekaan terhadap lingkungan sekitarnya. Hal ini dapat berdampak pada kinerja yang menurun karena pegawai memiliki intuisi kepekaan terhadap lingkungan sekitarnya yang rendah. Mendengarkan kata hati

dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam intuisi kepekaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang dan data hasil kuesioner pra survey mengenai kinerja pegawai, diduga dimensi budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* yang menjadi faktor mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai. Maka, penting dilakukan penelitian tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses terpenting dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut :

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang ada di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi

- a. Masih sering terjadi kesalahan yang dilakukan pegawai dikarenakan kurangnya agresivitas secara kompetitif setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- b. Masih adanya beberapa pegawai yang tidak bekerja sesuai orientasi pada hasil atau pencapaian target pegawainya, karena pegawai belum dapat mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk dapat menyelesaikan tugas, dan kurang mampu secara sistematis mengidentifikasi risiko peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil untuk keberhasilan organisasi.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

- a. Rendahnya tidak mendengarkan kata hati dalam pengambilan keputusan, sehingga menjadi sangat mudah tidak mempertimbangkan dan tidak berperasaan.
- b. Mementingkan orang lain masih tergolong rendah, karena pegawai kurang mempunyai rasa empati yang tinggi dalam bekerja untuk membantu orang lain saat tidak dapat melakukan pekerjaannya.
- c. Pegawai belum dapat menerima budaya kemasyarakatan dalam organisasi dengan baik.

3. Kinerja Pegawai

- a. Kurangnya tanggung jawab pegawai dalam mematuhi semua pengaturan dan peraturan yang sudah ditentukan.

- b. Kurangnya kualitas kerja pegawai dalam efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan.
- c. Rendahnya tingkat kerja sama pada tim, sehingga kurangnya menciptakan suasana kerja dan lingkungan kerja yang positif.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Budaya Organisasi di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
4. Seberapa besar Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun secara parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Budaya Organisasi di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

2. *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Kinerja Pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
4. Besarnya pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian di atas. Penulis juga dapat berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang berguna secara akademis maupun praktis untuk penelitian selanjutnya dan dapat menjadikan sebagai acuan untuk penelitian berikutnya.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dapat memberikan informasi dan khasanah keilmuan dalam penelitian dan dapat menambah wawasan bagi penulis serta menambah ilmu yang didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.

2. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu dengan manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan kajian ilmu manajemen dan konsep mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Kepentingan praktis hasil penelitian ini bisa dipandang berguna :

1. Bagi penulis
 - a. Peneliti dapat menerapkan ilmu ekonomi tepatnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang diperoleh selama perkuliahan.
 - b. Peneliti lebih memahami Budaya Organisasi di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
 - c. Peneliti lebih memahami *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
 - d. Peneliti dapat menganalisis, mengetahui serta menilai mengenai Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

2. Bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
 - a. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan serta memberikan sumbangan pemikiran atau saran-saran yang bermanfaat bagi pengembangan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat khususnya mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang mungkin nantinya dapat diterapkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
 - b. Sebagai upaya untuk mengoptimalkan Budaya Organisasi yang diberikan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
 - c. Sebagai upaya mengevaluasi terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* yang ada pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
 - d. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Bagi pihak lain hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dan juga sebagai bahan referensi tambahan untuk para pembaca yang akan melakukan penelitian pada bidang yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi mengenai pengertian manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia, dan peranan manajemen sumber daya manusia, serta dimensi dan indikator dari variabel Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang telah berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai teori-teori, konsep, dan generalisasi hasil dari penelitian yang nantinya akan menjadi landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan yang ada dalam permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

2.1.1 Manajemen

Dalam kehidupan sehari-hari keberadaan manajemen sangat membantu untuk mempermudah pekerjaan, karena manajemen lebih memfokuskan dalam pembagian kerja sesuai dengan keahlian dan bekerja sama dengan orang lain.

Secara umum, manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan. Manajemen yang baik yaitu hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia dilengkapi oleh peralatan dan keuangan yang memadai, namun yang menentukan baik dan buruknya manajemen adalah cara berpikir dan bertindak.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer. Berikut pengertian manajemen menurut para ahli :

Menurut (Malayu S.P. Hasibuan 2019:1) :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut (M. Manullang 2018:2) :

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Menurut (G. R. Terry dalam Aswin & Rahyuda 2017:2) :

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Barnard dalam bukunya *“The Function of the Executive”*, mengakui bahwa manajemen itu adalah “seni” dan juga sebagai “ilmu”. Demikian pula Henry Fayol, Alfin Brown, Harold Koontz, Cyril O'Donnel, dan George R. Terry beranggapan, bahwa Manajemen itu adalah ilmu sekaligus adalah seni. Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena (gejala-gejala), kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Berikut penjelasan dari fungsi manajemen menurut (G. R Terry dalam Hasibuan 2016:21) :

1. Perencanaan (*Planning*)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Sebagai cara untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah gerakan dan organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa fungsi utama manajemen diantaranya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dengan adanya fungsi manajemen organisasi dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya adalah sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Bagi manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan/instansi pemerintahan, manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan/instansi pemerintahan, oleh karena itu sumber daya manusia perlu dipelihara serta dijaga dengan baik. Sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik apabila manusia yang terlibat dalam organisasi dapat menjalankan fungsi manajemen dengan tepat.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

Menurut (Edy Sutriso 2016:5) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi”.

Menurut (Edwin B. Flippo) yang dikutip oleh (Drs. Malayu S.P. Hasibuan 2017:11):

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dan pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan, individu, pegawai, dan masyarakat”.

Menurut (Malayu S.P. Hasibuan 2017:10) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan/ instansi pemerintahan, pegawai dan masyarakat”.

Menurut (Sedarmyanti 2017:3) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan, pegawai, dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa

puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Malayu S.P. Hasibuan 2019:21) :

1. Perencanaan.

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian.

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.

3. Pengarahan.

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.

4. Pengendalian.

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan.

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.

6. Pengembangan.

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi.

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.

8. Pengintegrasian.

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan.

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan.

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan manajemen sumber daya

manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan/instansi pemerintah dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan/instansi pemerintah melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Berikut beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut (Sedarmayanti 2017:10) :

1. Tujuan Masyarakat sosial.

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi.

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi.

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

4. Tujuan Personal.

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap perusahaan/instansi pemerintah menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dengan baik haruslah diterapkan agar dapat berguna dalam perusahaan/instansi pemerintah karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan/instansi pemerintahan.

2.1.2.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam (Hasibuan 2017:14) Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Mencakup jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintahan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan/instansi pemerintahan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa instansi sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu kompeten, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kompeten kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, nilai-nilai, falsafah, norma, tradisi atau kebiasaan dan keyakinan bersama menjadi pedoman berpikir, berperilaku dan bertindak seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan tertentu serta memecahkan masalah adaptasi eksternal dan interaksi internal. Budaya organisasi merupakan produk dari interaksi antara fungsi-fungsi

manajerial, yaitu perilaku, struktur, dan proses organisasi dan dengan lingkungan yang lebih luas di mana organisasi itu berada. Budaya yang hidup dalam setiap organisasi mencerminkan keadaan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan kegiatan pengendalian manajerial.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

(Robbins dan Judge 2018:118), mengemukakan bahwa *organizational culture is shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act*. Artinya budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.

Menurut (Sutrisno 2018) :

“Mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang sudah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah yang ada dalam suatu organisasi tersebut”.

Menurut (Siagian 2016:187) :

“Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakikat kehidupan bersama”.

Menurut (Wibowo 2016:481) :

“Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi, budaya organisasi menjadi acuan bersama diantara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu komponen penting di dalam sebuah perusahaan/instansi pemerintah karena merupakan suatu nilai yang akan menentukan perilaku dari seluruh pegawai yang berada di dalam perusahaan/instansi pemerintah tersebut dan merupakan suatu komponen yang dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi akan memberikan manfaat bagi sebuah perusahaan/instansi pemerintah apabila seluruh pegawai menjadikannya sebagai pedoman kerja dalam kesehariannya di perusahaan/instansi pemerintah. Semakin melekat budaya organisasi terhadap diri seluruh pegawai, maka dapat dikatakan penerapan budaya organisasi telah berhasil.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Ada 5 (lima) fungsi budaya menurut (Robbins dan Judge 2018:359) yaitu :

1. Mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri sendiri.

4. Mendorong stabilitas dari sistem sosial, budaya menjadi perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.
5. Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori dari (Robbins dan Judge 2018:355) yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko
Nilai-nilai kemampuan berinovasi, nilai-nilai keberanian mengambil risiko.
2. Memperhatikan detail
Nilai-nilai ketelitian kerja, nilai-nilai kecermatan kerja.
3. Orientasi pada hasil
Nilai-nilai pencapaian hasil, nilai-nilai kualitas hasil.
4. Orientasi pada orang
Nilai-nilai partisipasi pegawai dalam aktivitas kerja, nilai-nilai partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi diluar aktivitas kerja, nilai-nilai partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan manajemen, nilai-nilai apresiasi kerja.
5. Orientasi pada tim
Nilai-nilai kerja sama antar rekan sejawat, nilai-nilai kerja sama dengan atasan, nilai-nilai apresiasi tim.

6. Keagresifan

Nilai-nilai persaingan keunggulan, nilai-nilai kreativitas, nilai-nilai apresiasi kreativitas.

7. Stabilitas

Nilai-nilai kestabilan keputusan, nilai-nilai kestabilan tindakan.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior juga sering disebut dengan perilaku *extra role*, merupakan perilaku kerja yang melebihi dari tugas utamanya. Perilaku *extra role* memiliki dampak yang penting bagi organisasi, karena hal ini mengacu pada perilaku kerja pegawai yang berkaitan dengan organisasi dan rekan kerja lainnya. Selain itu sikap perilaku *extra role* pegawai memiliki dampak yang positif terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi.

2.1.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Istilah Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individual dengan kebebasan untuk memilih.

Menurut (Fatdina 2017) :

“Sebagai perilaku individual yang dengan kebebasan untuk menentukan atau memilih, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan dalam keseluruhannya memajukan fungsi efektif organisasi”.

Menurut (Mahmudah Enny W 2019) :

“Organizational Citizenship Behavior cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Perilaku ini muncul karena adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila telah melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi”.

Menurut (Demirel et al 2018) :

“Organizational Citizenship Behavior memiliki efek penting pada organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai”.

Menurut (Organ dalam Subawa dan Suwandana 2017) :

“Organizational citizenship behavior atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal”.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Dr. Mahmudah Enny W 2019), *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal meliputi :

1. Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja.

2. Komitmen.

Komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Komitmen adalah keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha ekstra demi mencapai tujuan organisasi.

3. Kepribadian.

Menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang pegawai, sehingga pegawai akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* teori “*The Big Five Personality*” terbagi menjadi 5 dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, dan openness to experience*.

4. Motivasi.

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di prasyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

5. Moral.

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban-kewajiban asusila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

b. faktor eksternal meliputi :

1. Budaya organisasi.

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan pada suatu organisasi yang dilakukan terus-menerus hingga membentuk ciri khas khusus.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Dr. Mahmudah Enny W 2019), menggunakan pengukuran *organizational citizenship behavior* dengan beberapa dimensi yaitu:

1. *Altruism* (membantu orang lain), adalah perilaku sukarela untuk membantu pegawai lainnya menyelesaikan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya.

Skala pengukuran :

- a. Sukarela membantu tanpa diminta.
- b. Menggantikan rekan kerja yang tidak hadir.
- c. Membantu rekan kerja yang pekerjaannya banyak.
- d. Membantu orientasi pegawai baru meski tidak diminta.
- e. Membantu pekerjaan rekan yang tidak hadir.
- f. Membantu permasalahan rekan kerja.
- g. Membantu rekan kerja jika mereka membutuhkan.

2. *Conscientiousness* (hati nurani), adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan (standar minimum)

Skala pengukuran :

- a. Tepat waktu setiap saat.
- b. Berbicara seperlunya.
- c. Datang segera jika diminta.
- d. Tidak banyak izin dan cuti
- e. Tidak menghabiskan waktu untuk urusan diluar pekerjaan.

3. *Sportmanship* (sportif), yaitu perilaku yang menunjukkan toleransi terhadap keadaan yang tidak diharapkan atau kurang disukai tanpa mengeluh.

Skala pengukuran :

- a. Tidak mengeluh dengan keadaan organisasi.
- b. Tidak membesar-besarkan masalah.

4. *Courtesy* (kesopanan dan rasa hormat), perilaku yang merujuk kepada menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik antar personal dan rasa hormat untuk tidak menciptakan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain.

Skala pengukuran :

- a. Mengikuti perkembangan dan perubahan organisasi.
- b. Membuat pertimbangan dalam memutuskan hal baik dan hal buruk.

5. *Civic Virtue* (partisipasi sukarela), adalah perilaku pegawai secara sukarela berpartisipasi dalam praktik organisasi untuk menjaga keberlangsungan kehidupan organisasi.

Skala pengukuran :

- a. Memberikan perhatian lebih terhadap organisasi.
- b. Membantu mengatur kebersamaan dalam organisasi.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Salah satu penentu kemajuan kinerja pada organisasi tentu saja harus bisa mengelola kinerja pada pegawainya. Dalam mengelola kinerja pegawai dengan tepat pasti akan mempermudah jalannya organisasi untuk mencapai tujuan. Sebaliknya jika dalam pengelolaan kinerja pegawai tidak baik akan berakibat fatal dan membawa organisasi menuju kegagalan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai (sumber daya manusia) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa definisi kinerja menurut para ahli, yaitu :

Menurut (Jhon Miner dalam Mangkunegara 2017:70) :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut (Mangsa 2018:58) :

“Kinerja adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilihat baik dari kualitas atau pun kuantitas yang telah dicapai seorang pegawai persatuan periode

waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Menurut (Triastuti 2018:204) :

“kinerja adalah faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan atau kemajuan dari suatu organisasi”.

Menurut (Hasibuan 2014:94) :

“Mendefinisikan kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu. Tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kompeten”.

Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Karakteristik Kinerja Pegawai

Menurut (Mangkunegara 2017) karakteristik pegawai yang memiliki kinerja tinggi diantaranya, yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki karakteristik kinerja yang tinggi, berani bertanggung jawab dan menanggung risiko apabila mendapatkan masalah, pegawai tersebut akan terus berjuang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

2.1.5.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Menurut (Mangkunegara 2017) kegunaan penilaian prestasi kerja pada kinerja pegawai, yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan/instansi pemerintahan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.

8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Menurut (Hasibuan 2017) berpendapat bahwa tujuan penilaian kinerja, yaitu :

1. sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan/instansi pemerintahan.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja dapat mengukur sejauh mana kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.5.4 Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut (Mangkunegara 2017:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada 2 yaitu faktor *ability* dan faktor motivasi. Faktor *ability* mengacu pada kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi membuat diri pegawai terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.5 Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Metode penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai dalam (Amalia, 2017) diantaranya, yaitu :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja pegawai dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

2. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja pegawai.

3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang pegawai yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*)

Merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku pegawai, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Metode catatan prestasi

Berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchor Rating Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Method*)

Spesialis sumber daya manusia mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi pegawai, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*)

Pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).

9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja pegawai dibutuhkan beberapa metode berdasarkan fungsinya untuk mengetahui seberapa baik kinerja seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi.

2.1.5.6 Alat Pengukuran Kinerja

Suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu perusahaan/instansi pemerintahan dalam mencapai tujuannya yaitu *Key Performance Indicator* (KPI). Sebagai alat ukur kinerja strategi perusahaan, *key performance indicator* dapat mengidentifikasi perkembangan dan keberhasilan perusahaan/instansi pemerintahan. Menurut (Moehariono, 2012:108) persyaratan menyusun indikator dalam *key performance indicator* yaitu :

1. Spesifik, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi
2. Dapat diukur secara objektif dan jelas ukurannya baik kuantitatif maupun kualitatif
3. Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan

4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk mencapai keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak serta proses
5. Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan
6. Efektif, datanya dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia

2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat para ahli. Menurut (John Miner dalam Mangkunegara 2017:70), mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Indikator dari kualitas kerja antara lain :

- a. Kerapihan.
- b. Ketelitian.
- c. Kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Ketepatan waktu.
- b. Hasil kerja.
- c. Kepuasan kerja.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan pada pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain :

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan.
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana.

4. Kerja sama

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerja sama antara lain :

- a. menjalin kerja sama.
- b. Kekompakan.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu :

- a. Kemandirian.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja yang pertama kualitas kerja seperti mengukur hasil pekerjaan pegawai secara efektif dan efisien. Kedua kuantitas kerja, pegawai harus bisa mencapai target yang telah

ditentukan instansi pemerintahan. Ketiga kerja sama, untuk mencapai tujuan dibutuhkan kerja sama yang baik dengan rekan kerja maupun pimpinan. Keempat tanggung jawab, pegawai harus bisa mempertanggung jawabkan hasil kerjanya. Kelima inisiatif, pegawai harus bisa mengatasi setiap masalah pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu rujukan penulis dalam melakukan penelitian guna memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar mengetahui persamaan dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Ainanur, Satria Tirtayasa (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan	Bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV Sumatera Utara, Medan. Sedangkan penelitian ini

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		Nusantara IV Sumatera Utara.		di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
2.	Atik Herawati M. Shihab Wardah (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Self Efficacy</i> , dan Kompetensi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya	Menunjukkan bahwa budaya organisasi, <i>self-efficacy</i> dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di bagian Produksi PT. Indoprima Gemilang Surabaya.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PT. Indoprima Gemilang Surabaya. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
3.	Chaidir Andri Subakti (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Cahaya Mitrama Technology Jakarta Timur.	Bahwa budaya organisasi dan konflik secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PT. Cahaya Mitrama Technology Jakarta Timur. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
4.	Chandra Kartika, Eggy Firmansya	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan	Budaya organisasi, motivasi dan <i>Organizational Citizenship</i>	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	h, Wahyudi (2019)	Kerja Motivasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pengadaian (Persero) Jawa Timur.	<i>Behavior</i> (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pengadaian (Persero) di Jawa Timur, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	PT. Pengadaian (Persero) Jawa Timur. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
5.	Desy Khoirun Nisa, Budi Santoso, M.Naely Azhad (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember	Bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember atau Ha1 diterima. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember atau Ha2 diterima.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
6.	Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PG Krebbe Baru Malang.	Bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PG Krebbe Baru Malang. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
7.	Fairico Putra Ramadhana Heru Susilo Edlyn Khurotul Aini (2018)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang)	Bahwa variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
8.	Imah Fatiyatul Fauziah (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Klaten.	Bahwa ada pengaruh positif secara komprehensif maupun parsial yang signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja karyawan di PDAM Klaten. Dan variabel kinerja paling dominan berpengaruh.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PDAM Klaten. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
9.	Jufrizen, Khairani Nurul Rahmadh	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PT. PLN

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	ani (2020)	Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.	pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, lingkungan kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini. Artinya variabel lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.	(Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
10.	Lesitasari, Ajeng Audina Maulina, Sri Haryani, and Rasistia Wisandining Primadine ska (2020)	Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Bahwa pelatihan, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PD BPR Bank Sleman. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
11.	Muhammad Ridwan Bakhtiar, Ali Samsuri,	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational</i>	Hasil dari uji parsial X1 terhadap Y menunjukkan $T_{hitung} > T_{tabel}$ ($7,566 > 2,013$) dengan Sig. $0,00 < 0,05$, maka terdapat pengaruh positif dan	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di Bank Jatim Syariah

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Dijan Novia Saka (2021)	<i>Citizenship Behavior</i> (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Syariah Kantor Cabang Kediri Dan Kantor Cabang Pembantu Blitar).	signifikan antara X1 terhadap Y. Hasil dari uji parsial X2 dengan Y menunjukkan $T_{hitung} > T_{tabel}$ (6,104 > 2,013) dengan Sig. 0,00 < 0,05. Dengan hasil uji koefisien korelasi X2 terhadap Y sebesar 0,673. maka terdapat pengaruh positif dan signifikan antara X2 terhadap Y. Hasil dari uji simultan menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ (69,653 > 3,21) dengan Sig. 0,00 < 0,05. Serta, hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai 0,760.	Kantor Cabang Kediri Dan Kantor Cabang Pembantu Blitar). Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
12.	Muzakki, Muhammad Alkirom Wildan, Helmi Buyung Aulia Safrizal (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kabupaten Pamekasan	Bahwa motivasi kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pengaruhi kinerja karyawan di Pamekasan Pemerintah Kabupaten. Namun demikian, budaya organisasi tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kabupaten Pamekasan Pemerintah.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di Pemerintahan Kabupaten Pamekasan. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
13.	Neny Nora Wiranti (2020)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> (ocb) berpengaruh terhadap kinerja	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Kebun Bah Jambi.	karyawan yang dinyatakan pada hasil perhitungan thitung > ttabel yaitu $8,570 > 2,009$ hal ini dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.	PT.Perkebunan Nusantara IV Kebun Bah Jambi.. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
14.	Prasada dan Dodi (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan.	Bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
15.	Putu Enda Wira Saputra, I Wayan Gede Supartha (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional.	Bahwa budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) serta adanya peran mediasi komitmen organisasional terhadap ocb yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan dukungan organisasi.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di Dinas Tenaga Kerja dan ESDM Provinsi Bali. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
16.	Sukma Irdiana, Kusnanto Darmawati (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Pegawai Dinas Di Kabupaten Lumajang.	Bahwa secara simultan kepuasan pegawai, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terdapat pengaruh positif signifikan secara simultan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pada pegawai dinas di Kabupaten Lumajang.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di Dinas Di Kabupaten Lumajang. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
17.	Swastiani Dunggio (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo.	Bahwa pengaruh budaya konstruktif terhadap kinerja pegawai signifikan menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya konstruktif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Pengaruh budaya pasif-defensif terhadap kinerja pegawai signifikan menunjukkan bahwa akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Pengaruh budaya Agresif-defensif terhadap kinerja pegawai signifikan menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya agresif-defensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja	Peneliti terdahulu melakukan penelitian pada Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
			pegawai. kesimpulannya, terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo	
18.	Unsul Abrar, Isyanto (2019)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Urchindize Cabang Madura)	Bahwa nilai dari konstantanya sebesar 17,338 dan nilai koefisien dari variabel <i>organizational citizenship behavior</i> sebesar 0,294 serta memiliki nilai signifikan dibawah 0,05 sehingga jika variabel <i>organizational citizenship behavior</i> naik, maka variabel kinerja karyawan perusahaan juga akan bertambah 0,294.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PT. Urchindize Cabang Madura. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
19.	Yohanes Satria Wahyu Permana, Siti Mujanah, Murgianto (2019)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional Dan Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational</i>	Bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui perilaku kewarganegaraan organisasi, dukungan organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui perilaku kewarganegaraan	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di Bank Jawa Timur. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		<i>Citizenship Behavior</i> Di Bank Jatim.	organisasi, sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, perilaku kewarganegaraan organisasi tidak dapat memediasi pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.	
20.	Yulita Widiyaningtyas (2020)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Publik (studi pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang)	Bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik. Sedangkan untuk variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik.	Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. Sedangkan penelitian ini di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.

Sumber : diolah dari berbagai sumber

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang sudah di jelaskan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian terdahulu tersebut terdapat persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dari beberapa sisi variabel yaitu Budaya

Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Pegawai. Selain itu, pada penelitian terdahulu juga terdapat persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu sama-sama mengevaluasi penerapan Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Pegawai pada suatu perusahaan/instansi pemerintahan. Dengan mengacu pada penelitian terdahulu diatas maka penulis akan melakukan evaluasi Pengaruh Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kinerja Pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

2.3 Kerangka Penelitian

Suatu instansi pemerintahan tidak akan berjalan tanpa adanya faktor sumber daya manusia yang merupakan aspek paling penting suatu instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa adanya sumber daya manusia suatu instansi pemerintahan akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian pegawai demi tercapainya peningkatan kinerja pegawai dalam instansi pemerintahan tersebut. Kerangka pikiran ini berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel independen penerapan Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut akan dijelaskan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu.

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun instansi pemerintahan tersebut, dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau instansi pemerintahan (Muis et al 2018). Kinerja pegawai ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi (Wibowo 2013). Karenanya, kemampuan menciptakan suatu budaya organisasi mampu mendorong kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Budaya organisasi dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Dan budaya organisasi akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Budaya yang kuat akan memperkokoh sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi dan akan meningkatkan kinerja pegawai. Jadi budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi pola pikir dan tindakan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Instansi pemerintah yang memiliki budaya yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja pegawai, menumbuhkan semangat kebersamaan dikalangan para anggotanya, meningkatkan rasa nyaman dan royal terhadap instansi pemerintah serta mampu membesarkan keuntungan instansi pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Swastiani Dunggio 2020), yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo dari hasil penelitian tersebut penulis menyatakan bahwa hasil penelitian terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap

kinerja pegawai pada Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, budaya agresif-defensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen Khairani Nurul Rahmadhani 2020), yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

2.3.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Organizational citizenship behavior lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial. *Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistic* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Muhdar 2015). Perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik (Winardi 2012). Pegawai memiliki kebebasan untuk bertindak dan tidak memperoleh *reward*, dalam

konteks struktur *reward* formal dari organisasi, atas perilakunya tersebut. *Organizational citizenship behavior* merupakan tindakan sosial secara kolektif dalam konteks budaya berbudi luhur dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu menghasilkan *outcome* pelayanan prima dalam sebuah organisasi (Santoso 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh (Desy Khoirun Nisa Budi Santoso M. Naely Azhad 2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember menyimpulkan bahwa hasil uji regresi menunjukkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti faktor *Organizational Citizenship Behavior* yang diukur melalui pegawai cukup bersedia untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai merasa berkewajiban membantu teman kerja untuk mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi, pegawai lebih suka memfokuskan pada sisi positif atas apa yang salah dalam pekerjaan daripada membahas siapa yang salah, pegawai akan membantu mencari ide-ide baru untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, dan pegawai bersedia dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur dalam bekerja merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fairico Putra Ramadhan Heru Susilo Edlyn Khurotul Aini 2018) yang berjudul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Good Corporate Governance* (GCG) Terhadap Kinerja Karyawan Studi

pada Karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang menyimpulkan bahwa uji hipotesis membuktikan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Good Corporate Governance* (GCG) terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial. Kinerja dihasilkan melalui banyak hal diantaranya lingkungan kerja termasuk rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan bantuan dan menjadi contoh yang baik akan memberikan dampak bagi sesama karyawan. *Organizational citizenship behavior* yang berada dalam sebuah organisasi mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang lebih efektif dan positif. Hal ini dapat mendukung karyawan yang belum menerapkan *organizational citizenship behavior* untuk berperilaku lebih dan membantu meningkatkan kinerjanya.

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan unsur paling penting dalam berjalannya suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja pegawai ini dapat dipengaruhi dari segala faktor baik internal maupun eksternal khususnya pada Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Dalam hal ini menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mendorong dan membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* yaitu antara lain, budaya organisasi, tanggung jawab sosial pegawai, umur

pegawai, keadilan organisasi, dan keterlibatan kerja pegawai dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur Satria Tirtayasa 2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan menyatakan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Penelitian yang dilakukan oleh (Muzakki Muhammad Alkirom Wildan Helmi Buyung Aulia Safrizal 2017) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kabupaten Pemekasan menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitiannya juga dijelaskan bahwa variabel budaya organisasi bukan variabel yang dapat menjelaskan kinerja pegawai, yang mana ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi negatif. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan dan nilai koefisien yang positif menunjukkan ada hubungan yang positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi sifat *organizational citizenship behavior* pegawai dalam lingkungan kerjanya, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan diperoleh pegawai dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Desy Khoirun Nisa Budi Santoso M. Naely Azhad 2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III

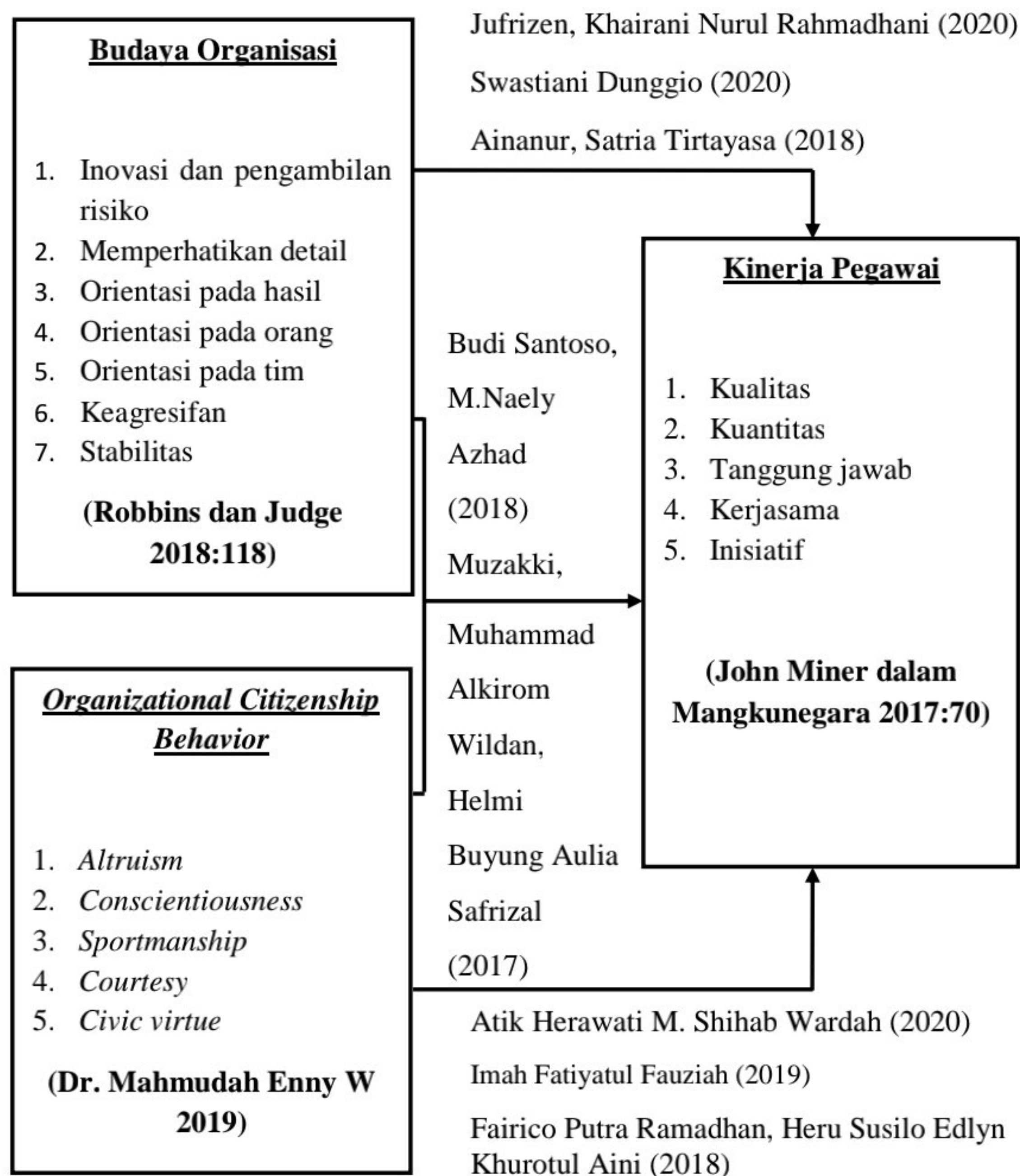
Baladhika Husada Jember menyatakan bahwa budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Pegawai merupakan moto penggerak segala aktivitas organisasi yang harus selalu mendapatkan pendidikan, pelatihan, dijaga, dan dipertimbangkan keberadaannya karena berkembang tidaknya suatu instansi pemerintah tergantung pegawai tersebut. Budaya organisasi harus diperhatikan oleh perusahaan karena budaya organisasi salah satu yang dapat meningkatkan kemampuan menciptakan suatu budaya organisasi mampu mendorong kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan., maka perusahaan perlu menetapkan standar kinerja pegawai. Begitu pun *organizational citizenship behavior* merupakan hal yang harus diperhatikan oleh para anggota dalam suatu organisasi perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini didasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing keilmuan berbeda-beda. Baik menyangkut tentang hakikat apa yang harus dipelajari, objek yang diamati, atau

metode yang digunakan, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai metode penelitian yang digunakan, definisi variabel penelitian, operasionalisasi variabel penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji instrumen penelitian, metode analisis dan uji hipotesis, rancangan kuisioner, serta lokasi dan waktu penelitian.

3.1 Metode Penelitian Yang Digunakan

Dalam suatu penelitian penggunaan metode penelitian sangat penting digunakan untuk menentukan data penilaian dan juga menguji kebenaran masalah yang diteliti. Menurut (Sugiyono 2017:2), metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan maksud tujuan tertentu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Menurut (Sugiyono 2017:147), metode deskriptif merupakan metode untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan suatu nilai satu atau lebih variabel secara mandiri. Metode ini ditujukan untuk menjawab rumusan masalah yaitu bagaimana Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Sedangkan metode verifikatif merupakan metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih (Sugiyono 2017:55). Metode ini berfungsi untuk menguji pengaruh dari masalah yang sedang diselidiki dalam

hipotesis. Selain itu metode verifikatif digunakan untuk menjawab penelitian yaitu untuk mengetahui dan mengkaji besarnya pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil secara simultan maupun parsial di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Berdasarkan judul penelitian yang diambil yaitu Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai. Masing-masing variabel didefinisikan dan dibuat operasionalisasi variabelnya.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel merupakan sifat atau nilai dari orang atau objek dalam bidang keilmuan atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2017:38). Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel X_1 (Budaya Organisasi), variabel X_2 (*Organizational Citizenship Behavior*) dan variabel Y (Kinerja Pegawai). Variabel-variabel tersebut kemudian dioperasionalkan berdasarkan dimensi, indikator, ukuran, dan skala penelitian. Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel diantaranya yaitu variabel bebas dan variabel terikat :

1. Variabel Bebas (*Independent*).

Variabel bebas (*independent*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat atau *dependent*

(Sugiyono 2017:68). Dalam penelitian ini variabel bebas (X) yang diteliti adalah Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

a. Budaya Organisasi (X₁).

Menurut (Robbins & Judge 2018:118), budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.

b. *Organizational Citizenship Behavior* (X₂).

Menurut (Mahmudah Enny W 2019), *Organizational Citizenship Behavior* cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Perilaku ini muncul karena adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila telah melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi.

2. Variabel Terikat (*Dependent*).

Variabel terikat (*dependent*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono 2017:39). Variabel terikat (Y) pada penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

a. Kinerja Pegawai (Y).

Menurut (Jhon Miner dalam Mangkunegara 2017:70), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Peneliti melakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X_2). Satu variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y), peneliti menjabarkan ke dalam bentuk operasionalisasi variabel pada tabel berikut :

Tabel 3. 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Budaya Organisasi (X1) “Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota	Inovasi dan pengambilan risiko	Nilai-nilai kemampuan berinovasi	Tingkat kemampuan para pekerja didorong untuk menjadi inovatif	Ordinal	1
		Nilai-nilai keberanian mengambil risiko	Tingkat keberanian para pekerja dalam mengambil risiko	Ordinal	2
	Memperhatikan detail	Nilai-nilai ketelitian kerja	Tingkat ketelitian kerja	Ordinal	3
		Nilai-nilai kecermatan kerja	Tingkat kecermatan kerja	Ordinal	4

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
organisasi bertindak". (Robbins dan Judge 2018:118).	Orientasi pada hasil	Nilai-nilai pencapaian hasil	Tingkat pencapaian hasil	Ordinal	5
		Nilai-nilai kualitas hasil	Tingkat kualitas hasil	Ordinal	6
	Orientasi pada orang	Nilai-nilai partisipasi pegawai dalam aktivitas kerja	Tingkat partisipasi pegawai dalam aktivitas kerja	Ordinal	7
		Nilai-nilai partisipasi pegawai dalam kegiatan instansi pemerintahan diluar aktivitas kerja	Tingkat partisipasi pegawai dalam kegiatan instansi pemerintahan diluar aktivitas kerja	Ordinal	8
		Nilai-nilai partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan manajemen	Tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan manajemen	Ordinal	9
		Nilai-nilai apresiasi kerja	Tingkat pemberian penghargaan pada pegawai atas prestasi kerja	Ordinal	10
		Nilai-nilai kerja sama antar rekan sejawat	Tingkat kerja sama antar rekan sejawat dalam bekerja	Ordinal	11
	Orientasi pada tim	Nilai-nilai kerja sama antar rekan sejawat	Tingkat kerja sama antar rekan sejawat dalam bekerja	Ordinal	11

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
		Nilai-nilai kerja sama dengan atasan	Tingkat kerja sama dengan atasan dalam bekerja	Ordinal	12
		Nilai-nilai apresiasi kerja tim	Tingkat pemberian penghargaan atas prestasi kerja tim	Ordinal	13
	Keagresifan	Nilai-nilai persaingan keunggulan	Tingkat persaingan pegawai dalam pencapaian keunggulan kerja	Ordinal	14
		Nilai-nilai kreativitas	Tingkat kreativitas pegawai dalam organisasi	Ordinal	15
		Nilai-nilai apresiasi kreativitas	Tingkat pemberian penghargaan atas kreativitas pegawai	Ordinal	16
	Stabilitas	Nilai-nilai kestabilan keputusan	Tingkat kestabilan pengambilan keputusan manajemen	Ordinal	17
		Nilai-nilai kestabilan tindakan	Tingkat kestabilan pelaksanaan tindakan atas keputusan manajemen	Ordinal	18
	<i>Organizational</i>	<i>Altruism</i>	Bersedia membantu rekan kerja	Tingkat memberikan bantuan	Ordinal

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item	
<i>Citizenship Behavior (X2)</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaras		dalam menyelesaikan pekerjaan				
		Peduli terhadap kondisi rekan kerja	Tingkat kepedulian terhadap rekan kerja	Ordinal	20	
	<i>Conscientiousness</i>		Menunjukkan perilaku yang melebihi dari prasyarat minimum yang ada	Tingkat perilaku yang melebihi harapan instansi pemerintahan	Ordinal	21
			Patuh terhadap aturan-aturan di tempat kerja	Tingkat kepatuhan terhadap aturan	Ordinal	22
	<i>Sportmanship</i>		Memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam instansi pemerintahan	Tingkat toleransi	Ordinal	23
			Sikap jujur, sehingga dapat lebih menekankan aspek-aspek positif di instansi pemerintahan	Tingkat kejujuran	Ordinal	24
			Sikap kemurahan hati	Tingkat kemurahan hati	Ordinal	25

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
<p>kan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Perilaku ini muncul karena adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila telah melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi.</p> <p>(Mahmudha Enny W 2019).</p>	<i>Courtesy</i>	Mengingatka n rekan kerja untuk menyelesaika n tugasnya	Tingkat saling mengingatka n	Ordinal	26
		Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja	Tingkat hubungan dengan rekan kerja	Ordinal	27
	<i>Civic virtue</i>	Mempertimb angkan hal- hal terbaik untuk instansi pemerintahan	Tingkat pertimbangan hal baik	Ordinal	28
		Ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi instansi pemerintahan	Tingkat dukungan terhadap fungsi-fungsi instansi pemerintahan	Ordinal	29
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	Kerapihan	Tingkat kerapihan	Ordinal	30

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
(Y) “Menyatakan bahwa kinerja pegawai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Jhon Miner dalam Mangkuningara 2017:70).		Ketelitian	Tingkat ketelitian	Ordinal	31
		Kehandalan	Tingkat kehandalan	Ordinal	32
	Kuantitas Kerja	Ketepatan waktu	Tingkat ketepatan waktu	Ordinal	33
		Hasil kerja	Tingkat hasil kerja	Ordinal	34
		Kepuasan kerja	Tingkat kepuasan kerja	Ordinal	35
	Tanggung jawab	Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan	Tingkat rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan	Ordinal	36
		Memanfaatkan sarana dan prasarana	Tingkat memanfaatkan sarana dan prasarana	Ordinal	37
	Kerja sama	Menjalin kerja sama	Tingkat menjalin kerja sama	Ordinal	38
		Kekompakan	Tingkat kekompakan	Ordinal	39
	Inisiatif	Kemandirian	Tingkat kemandirian	Ordinal	40

Sumber : Pengolahan Data Oleh Peneliti, 2021

3.3 Populasi Sampel

Populasi dan sampel dalam suatu penelitian perlu ditetapkan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel sebagai berikut.

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan kumpulan dari seluruh elemen yang mewakili sejumlah karakteristik umum, terdiri dari bidang-bidang yang akan diteliti. Menurut (Sugiyono 2017:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat berjumlah 151 pegawai.

Tabel 3. 2
Data Pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
Provinsi Jawa Barat 2021

No	Sub Bagian	Jumlah PNS
1.	Kepala Badan Perencanaan Daerah	1
2.	Sekretariat	38
3.	Bidang Perencanaan Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah	16
4.	Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan	19
5.	Bidang Perekonomian dan Sumber Daya Alam	18
6.	Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia	14
7.	Kelompok Jabatan Fungsional	45
Jumlah Total		151

Sumber : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, 2021

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan suatu sub kelompok dari populasi yang dipilih untuk digunakan dalam penelitian. Pengambilan sampel dapat menghemat waktu yang dibutuhkan, dengan banyaknya sumber daya manusia akan membutuhkan waktu yang lebih untuk mengukur semua item populasi. Pengambilan sampel dapat mempercepat pengumpulan data untuk memenuhi tujuan dari penelitian. Menurut (Sugiyono 2017:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sehingga jumlah sampel yang diambil harus dapat mewakili populasi pada penelitian. Dalam penelitian ini tidak semua populasi dijadikan sampel karena keterbatasan waktu dan biaya, peneliti menentukan jumlah sampel berdasarkan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Keterangan :

n : ukuran sampel

N : populasi

e : tingkat kesalahan

Tingkat kesalahan yang ditentukan peneliti sebesar 10% (0,1) dengan jumlah populasi sebanyak 151 pegawai negeri sipil, maka sampel yang dapat diambil dari populasi tersebut adalah :

$$n = \frac{151}{1 + 151 (0,01)^2}$$

$$n = \frac{151}{1 + 1,51}$$

$$n = \frac{151}{2,51} = 60,15$$

$$n = 60$$

Jadi dari populasi tersebut, yang diambil sebagai sampel adalah sebanyak 60 responden.

3.3.3 Teknik Sampling

Dalam menentukan sampel pada suatu penelitian dibutuhkan teknik sampling. Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk meneliti dan menentukan data dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *probability sampling*. Teknik *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *probability sampling* yang digunakan yaitu *simple random sampling*. Menurut (Sugiyono, 2017:64) *simple random sampling* adalah teknik dimana pengambilan sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Berikut data karakteristik responden di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat :

Tabel 3. 3
Karakteristik Responden

Responden	Jenis Kelamin	Usia
Responden 1	Laki-laki	21-30
Responden 2	Laki-laki	21-30
Responden 3	Laki-laki	21-30
Responden 4	Laki-laki	21-30
Responden 5	Laki-laki	21-30
Responden 6	Laki-laki	31-40
Responden 7	Laki-laki	31-40
Responden 8	Laki-laki	31-40
Responden 9	Laki-laki	31-40

Responden	Jenis Kelamin	Usia
Responden 10	Laki-laki	31-40
Responden 11	Laki-laki	31-40
Responden 12	Laki-laki	31-40
Responden 13	Laki-laki	31-40
Responden 14	Laki-laki	31-40
Responden 15	Laki-laki	41-50
Responden 16	Laki-laki	41-50
Responden 17	Laki-laki	41-50
Responden 18	Laki-laki	41-50
Responden 19	Laki-laki	41-50
Responden 20	Laki-laki	41-50
Responden 21	Laki-laki	41-50
Responden 22	Laki-laki	41-50
Responden 23	Laki-laki	41-50
Responden 24	Laki-laki	41-50
Responden 25	Laki-laki	41-50
Responden 26	Laki-laki	≥ 50
Responden 27	Laki-laki	≥ 50
Responden 28	Laki-laki	≥ 50
Responden 29	Laki-laki	≥ 50
Responden 30	Laki-laki	≥ 50
Responden 31	Laki-laki	≥ 50
Responden 32	Laki-laki	≥ 50
Responden 33	Laki-laki	≥ 50
Responden 34	Laki-laki	≥ 50
Responden 35	Laki-laki	≥ 50
Responden 36	perempuan	21-30
Responden 37	perempuan	21-30
Responden 38	perempuan	21-30
Responden 39	perempuan	21-30
Responden 40	perempuan	21-30
Responden 41	perempuan	21-30
Responden 42	perempuan	31-40
Responden 43	perempuan	31-40
Responden 44	perempuan	31-40
Responden 45	perempuan	31-40
Responden 46	perempuan	31-40
Responden 47	perempuan	31-40
Responden 48	perempuan	31-40
Responden 49	perempuan	41-50
Responden 50	perempuan	41-50
Responden 51	perempuan	41-50
Responden 52	perempuan	41-50

Responden	Jenis Kelamin	Usia
Responden 53	perempuan	41-50
Responden 54	perempuan	41-50
Responden 55	perempuan	≥ 50
Responden 56	perempuan	≥ 50
Responden 57	perempuan	≥ 50
Responden 58	perempuan	≥ 50
Responden 59	perempuan	≥ 50
Responden 60	perempuan	≥ 50

Sumber : Hasil Data Kuesioner, 2021

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menjadi faktor penting bagi keberhasilan suatu penelitian, dengan cara bagaimana mengumpulkan data, siapa yang menjadi sumbernya, dan alat apa saja yang digunakan dalam pengumpulan data. Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode menunjuk pada suatu cara sehingga dapat diperlihatkan penggunaannya melalui angket, pengamatan, tes, dokumentasi dan sebagainya. Instrumen pengumpulan data merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Instrumen tersebut dapat berupa kuesioner, pedoman wawancara dan lainnya. Menurut (Sugiyono 2017:401), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mengumpulkan data. Terdapat beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian diantaranya, yaitu :

1. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari narasumber asli dan data dikumpulkan. Dari data primer ini dapat dilakukan dengan cara :

a. Wawancara.

Wawancara adalah teknik pengumpulan data tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam memberikan informasi dan data yang dibutuhkan dan berhubungan dengan variabel budaya organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja pegawai.

b. Observasi.

Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti guna mengetahui permasalahan yang sebenarnya.

c. Kuesioner.

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden dengan alternatif jawaban sehingga hasil yang didapat lebih jelas dan akurat. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada responden dengan menggunakan daftar pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan dengan variabel budaya organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja pegawai.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang berhubungan dengan peneliti yang akan dilakukan. Dengan melakukan penelaah teori-teori yang berhubungan dengan variabel budaya organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja pegawai yang berasal dari sumber penelitian sebagai berikut :

- a. Sejarah, literatur, dan profil Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
- b. Buku-buku yang berhubungan dengan variabel penelitian.
- c. Jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Instrumen penelitian yang lazim digunakan dalam penelitian adalah beberapa daftar pernyataan atau pertanyaan kuesioner yang diberikan pada masing-masing responden yang menjadi sampel dari populasi dalam penelitian. Untuk menguji keabsahan dari hasil penelitian, maka dibutuhkan alat ukur yang digunakan yaitu pengujian uji validitas dan uji reliabilitas.

3.5.1 Uji Validitas

Menurut (Sugiyono 2017:384) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur. Validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti, untuk mengetahui apakah setiap butiran instrumen valid atau tidak dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor setiap pertanyaan dengan skor total

seluruh kuesioner, apabila koefisien korelasinya lebih besar dari 0,3 dinyatakan tidak valid.

Instrumen yang valid dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Peneliti menggunakan rumus *pearson product moment* dalam mencari nilai korelasi, dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2) (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r : Koefisien validitas yang di cari

n : Jumlah responden

$\sum X$: Jumlah hasil pengamatan variabel X

$\sum Y$: Jumlah hasil pengamatan variabel Y

$\sum X^2$: Jumlah kuadrat pada masing-masing skor X

$\sum Y^2$: Jumlah kuadrat pada masing-masing skor Y

$\sum XY$: Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan variabel Y

Angka yang diperoleh harus dibandingkan dengan standar nilai korelasi validitas. Menurut (Sugiyono 2017:125) nilai standar dari validitas adalah sebesar 0,3. Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada nilai standar maka pertanyaan tersebut valid (signifikan). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Package For the Social Sciences*). Tujuannya adalah untuk menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid apabila nilai r hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item Total Correlation* > 0,3.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yaitu sejauh mana hasil pengukuran menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono 2017:130). Untuk menguji reliabilitas peneliti menggunakan metode *Alpha Cronbach* yang dimana item tersebut dibagi menjadi dua kelompok ganjil dan genap, sehingga setiap skor itemnya dijumlahkan akan menghasilkan skor total. Jika korelasi nilai *Alpha Cronbach* yang dihasilkan sama dengan (r_{tabel}) atau lebih dari 0,7 maka dapat dinyatakan memberikan hasil reliabel yang cukup, tetapi sebaliknya jika hasil korelasi dibawah (r_{tabel}), maka dapat dinyatakan hasil kurang reliabel. Instrumen yang telah digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Rumus dari uji reliabilitas sebagai berikut :

$$r^1 = S \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \alpha b^2}{\alpha t^2} \right)$$

Keterangan :

r^1 = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \alpha b^2$ = jumlah varian butir

αt^2 = Varian total

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah proses kegiatan untuk mengamati setelah semua data yang dijawab responden terkumpul (Sugiyono 2017:147). Kegiatan ini mengelompokkan data berdasarkan variabel, menyajikan data dari tiap variabel, menjawab rumusan masalah dengan melakukan perhitungan data yang diteliti dan

melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam menganalisis data harus dilakukan dengan benar sesuai metode yang digunakan. Peneliti menggunakan analisis deskriptif dan analisis verifikatif pada penelitian ini, untuk dapat menganalisis dan mengolah data yang akan diteliti.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode penelitian yang menggambarkan suatu kejadian sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar berlaku. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain (Sugiyono 2017:53). Skala *likert* digunakan untuk mengukur, sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono 2017:86). Peneliti menggunakan skala *likert* dalam kuesioner, skala ini umumnya banyak digunakan pada suatu penelitian. Jawaban setiap item instrumen dalam skala *likert* mempunyai skor masing-masing yaitu antara 5-4-3-2-1, berikut kategori penilaian yang digunakan pada skala *likert* :

Tabel 3.4
Kategori Penilaian Skala Likert

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono 2017)

Instrumen penelitian yang menggunakan skala *likert* dapat dibuat dalam bentuk checklist ataupun pilihan ganda. Adapun jawaban dari setiap responden dapat dihitung skor rata-ratanya untuk mengkategorikan kecenderungan jawaban responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut :

Skor Minimum = 1

Skor Maksimum = 5

Lebar Skala = $\frac{5-1}{5} = 0,8$

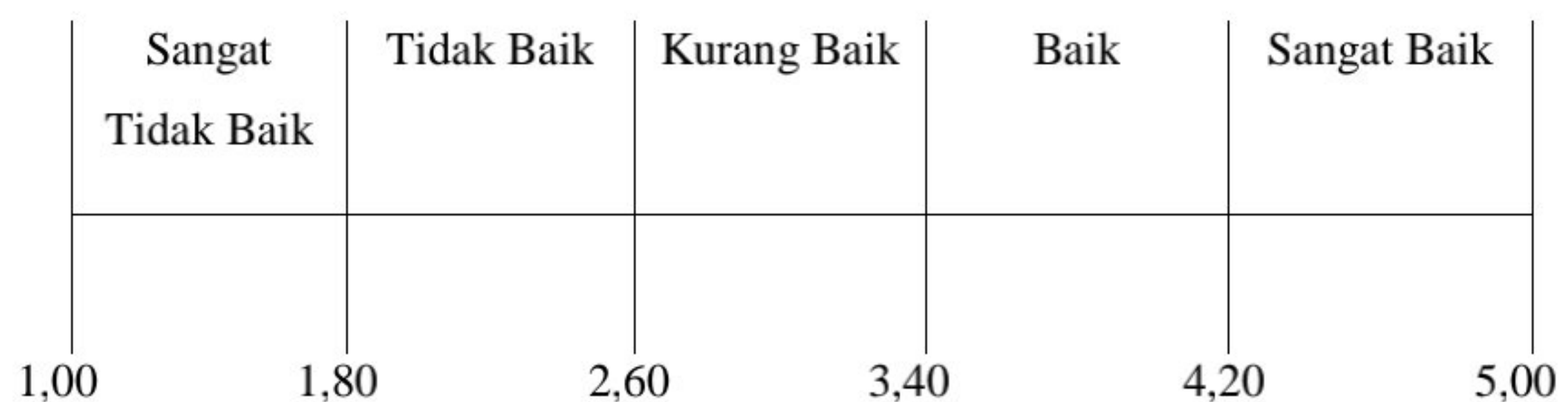
Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

Tabel 3.5
Tafsiran Nilai Rata-Rata

Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber : (Sugiyono 2017)

Tafsiran nilai rata-rata tersebut dapat di identifikasikan ke dalam garis kontinum. Berikut adalah garis kontinum yang digunakan untuk memudahkan peneliti melihat kategori penilaian mengenai variabel yang diteliti.



Gambar 3.1
Garis Kontinum

3.6.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono 2017:55). Pada penelitian metode ini dapat digunakan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Berikut beberapa pengujian yang akan digunakan dalam analisis verifikatif.

3.6.2.1 *Method of Succesive Interval (MSI)*

Method of Succesive Interval merupakan proses untuk merubah atau mentransformasikan data ordinal ke data interval. Data ordinal diubah menjadi data interval dikarenakan data ordinal sebenarnya adalah data kualitatif atau bukan angka sebenarnya. Data yang akan diubah adalah data angket kuesioner, karena data tersebut merupakan data ordinal, dimana dalam pengambilan datanya menggunakan penilaian skala *likert* yaitu dengan skor 1-5. Langkah-langkah untuk melakukan transformasi data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menentukan frekuensi setiap responden (berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan, hitung berapa banyak responden yang menjawab skor 1-5 untuk setiap pertanyaan).
2. Menentukan berapa responden yang akan memperoleh skor-skor yang telah ditentukan dan ditanyakan sebagai frekuensi.
3. Setiap frekuensi pada responden dibagi dengan keseluruhan responden, disebut dengan proposi.
4. Menentukan proposi kumulatif yang selanjutnya mendekati atribut normal.

5. Dengan menggunakan tabel distribusi normal standar kita tentukan nilai Z
6. Menentukan *Scale Value* (SV) untuk masing-masing responden dengan rumusan berikut.

$$SV = \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{area under upper limit} - \text{area under lower limit}}$$

Keterangan :

Scale Value (SV) = Nilai Skala

Density at lower limit = Densitas batas bawah

Density at upper limit = Densitas batas atas

Area under upper limit = Daerah dibawah batas atas

Area under lower limit = Daerah dibawah batas bawah

7. Menghitung skor hasil transformasi untuk setiap pilihan jawaban dengan menggunakan rumus :

$$y = sv + [k]$$

$$k = 1 [SVmin]$$

Untuk memudahkan pengolahan data, penulis menggunakan media komputerisasi, yaitu menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS) for windows*.

3.6.2.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat (kinerja pegawai)

a = Bilangan konstanta

β_1 β_2 = Koefisien regresi variabel independen

X₁ = Variabel bebas (budaya organisasi)

X₂ = Variabel bebas (*organizational citizenship behavior*)

ε = Residual (*error*)

Untuk mendapatkan nilai a, β_1 dan β_2 dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\Sigma Y = n a + \beta_1 \Sigma X_1 + \beta_2 \Sigma X_2$$

$$\Sigma X_1 Y = a \Sigma X_1 + \beta_1 \Sigma X_1^2 + \beta_2 \Sigma X_1 X_2$$

$$\Sigma X_2 Y = a \Sigma X_2 + \beta_1 \Sigma X_1 X_2 + \beta_2 \Sigma X_2^2$$

Setelah β_1 dan β_2 didapat, maka akan diperoleh persamaan Y.

3.6.2.3 Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda bertujuan untuk mengukur derajat hubungan atau kekuatan antara variabel Budaya Organisasi (X₁) dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X₂) Terhadap Kinerja Pegawai (Y). Terdapat hubungan positif dan negatif antar hubungan variabel tersebut. Tanda positif menunjukkan arah perubahan yang sama sedangkan tanda negatif menunjukkan arah perubahan yang berlawanan. Menurut (Sugiyono 2017:277) korelasi digunakan untuk melihat kuat lemahnya hubungan variabel bebas dan variabel terikat. Nilai korelasi berkisar

dalam rentang 0 sampai 1 atau 0 sampai -1. Analisis korelasi berganda menggunakan rumus sebagai berikut :

$$R = \frac{JK_{\text{regresi}}}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi berganda

JK_{regresi} = Jumlah kuadrat regresi

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat total

Untuk mencari JK_{regresi} dihitung dengan menggunakan rumus :

$$JK_{\text{regresi}} = b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y$$

Dimana :

$$\sum X_1 Y = \sum X_1 Y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{n}$$

$$\sum X_2 Y = \sum X_2 Y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{n}$$

Untuk mencari rumus $\sum Y^2$ menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\sum Y^2 = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

Berdasarkan nilai r yang diperoleh maka dapat dihubungkan $-1 < r < 1$ yaitu :

- Apabila $r = 1$, artinya terdapat hubungan antara variabel X dan variabel Y.
- Apabila $r = -1$, artinya terdapat hubungan antara variabel negatif.
- Apabila $r = 0$, artinya tidak terdapat hubungan korelasi.

Hasil perhitungan korelasi dapat bernilai positif atau negatif, jika kedua variabel saling berhubungan maka hasilnya positif, sedangkan jika hasilnya negatif

menunjukkan kedua variabel saling berhubungan terbalik. Berikut ini adalah tabel pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6
Taksiran Besarnya Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Lemah
0,200 – 0,399	Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : (Sugiyono 2017:184)

3.6.2.4 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variabel Y, baik secara simultan maupun parsial. Nilai R^2 adalah nilai nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan.

1. Analisis koefisien determinasi simultan

Untuk melihat seberapa besar pengaruh X_1 dan X_2 (variabel independen) terhadap Y (variabel dependen), biasanya dinyatakan dalam bentuk persen (%). Rumus koefisien determinasi simultan sebagai berikut :

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

R^2 = Kuadrat dari koefisien ganda

2. Analisis koefisien determinasi parsial

Koefisien determinasi parsial digunakan untuk menentukan besaran pengaruh salah satu variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial atau secara masing-masing variabel yang diteliti. Rumus untuk menghitung koefisien determinasi parsial yaitu :

$$Kd = \beta \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

β = Standar koefisien b (nilai *standardized coefficient*)

Zero Order = Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

Dimana apabila :

Kd = 0, berarti pengaruh variabel X terhadap Y lemah

Kd = 1, berarti pengaruh variabel X terhadap Y kuat

3.6.3 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang bersifat praduga pada permasalahan penelitian dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Jika hipotesis itu salah maka ditolak, sebaliknya jika itu benar maka akan diterima. Hasil penyelidikan atau pengamatan berdasarkan fakta yang telah dikumpulkan dapat menentukan bahwa hipotesis itu ditolak ataupun diterima. Uji hipotesis antara variabel budaya organisasi (X_1), *organizational citizenship behavior* (X_2), terhadap kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan uji simultan dan parsial.

3.6.3.1 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Tingkat signifikan dari pengaruh variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen dapat diuji menggunakan uji hipotesis simultan (uji f). Nilai F_{hitung} dapat dilihat dari hasil pengolahan data bagian ANOVA, hipotesis statistik yang diajukan yaitu :

$H_0 : \beta_1 \text{ dan } \beta_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

$H_a : \beta_1 \text{ dan } \beta_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Tarif nyata (signifikan) yang digunakan yaitu $\alpha = 0,05$ atau 5%. Selanjutnya hasil hipotesis F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3.6.3.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Uji hipotesis parsial merupakan uji hipotesis pada persamaan struktur I dan II, untuk mengetahui tingkat signifikan variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dibutuhkan pengujian hipotesis. Variabel independen pada penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X_2). Sedangkan untuk variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y).

Dalam melakukan pengujian hipotesis, langkah-langkah menggunakan uji t diantaranya sebagai berikut :

Struktur I

$H_0 : \beta_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh signifikan variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

$H_a : \beta_1 \neq 0$, Terdapat pengaruh signifikan variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Struktur II

$H_0 : \beta_2 = 0$, Tidak terdapat pengaruh signifikan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

$H_a : \beta_2 \neq 0$, Terdapat pengaruh signifikan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Tarif nyata (signifikan) yang digunakan yaitu $\alpha = 0,05$ atau 5%. Selanjutnya hasil hipotesis F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Rancangan kuesioner yang dibuat penulis adalah kuesioner tertutup dimana pernyataan jawaban sudah ditentukan sebelumnya, sehingga responden hanya perlu memilih jawaban pada kolom pernyataan yang sudah disediakan dan

item pernyataan berdasarkan indikator variabel penelitian. Dengan populasi sebanyak 151 karyawan dan jumlah sampel yang diambil sebanyak 60 responden.

3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dilaksanakan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat yang beralamat Jl. Ir. H. Juanda No.287, Dago, Kecamatan Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat 40135.



Gambar 3. 2
Lokasi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat

Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan dari bulan September sampai Desember 2021. Kemudian dilanjutkan dengan prosedur penyusunan laporan penelitian skripsi sesuai dengan pedoman proposal dan seminar usulan penelitian di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.