



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)  
(Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)**

**DISERTASI  
Untuk Memenuhi Persyaratan  
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**MUHAMMAD SYAFI'A. BASALAMAH  
147020200111003**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG  
2018**



# DISERTASI

## PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)

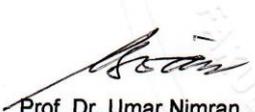
Oleh :

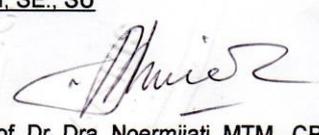
**MUHAMMAD SYAFI' I A BASALAMAH**  
147020200111003

Dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal : **27 November 2018**  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

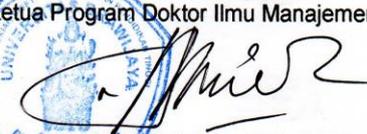
### Komisi Promotor,

  
Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU  
Promotor

  
Prof. Dr. Umar Nimran., MA  
Ko - Promotor 1

  
Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR  
Ko - Promotor 2

Mengetahui,  
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

  
Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR  
NIP. 19611108 19860 1 2002



LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)

Nama Mahasiswa : MUHAMMAD SYAFI'A BASALAMAH
Program Studi : ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU
Promotor 1 : Prof. Dr. Umar Nimran., MA
Promotor 2 : Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Ubud Salim, SE., MA
Dosen Penguji 2 : Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si
Dosen Penguji 3 : Dr. Sumiati, SE., M.Si
Dosen Penguji Luar 1 : Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, M.Si
Dosen Penguji Luar 2 : Prof. Dr. Wayan Gede Supartha, SE., SU

Tanggal Ujian : 27 November 2018

a.n. Dekan
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen
Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR
NIP. 19611108 19860 1 2002



## PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

**"PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)"**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 27 November 2018

Mahasiswa,



Nama : MUHAMMAD SYAFI'IA  
BASALAMAH  
NIM : 147020200111003  
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PPS FEB UB



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)  
(Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)**

**DISERTASI  
Untuk Memenuhi Persyaratan  
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**MUHAMMAD SYAFI'A. BASALAMAH  
147020200111003**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG  
2018**

**DISERTASI**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)  
(Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)**

Oleh :

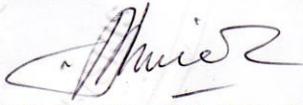
**MUHAMMAD SYAFI' I A BASALAMAH**  
147020200111003

Dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal : **27 November 2018**  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

**Komisi Promotor,**

  
Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU  
Promotor

  
Prof. Dr. Umar Nimran., MA  
Ko - Promotor 1

  
Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR  
Ko - Promotor 2

Mengetahui,  
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

  
Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR  
NIP. 19611108 19860 1 2002



LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)

Nama Mahasiswa : MUHAMMAD SYAFI'A BASALAMAH
Program Studi : ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU
Promotor 1 : Prof. Dr. Umar Nimran., MA
Promotor 2 : Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Ubud Salim, SE., MA
Dosen Penguji 2 : Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si
Dosen Penguji 3 : Dr. Sumiati, SE., M.Si
Dosen Penguji Luar 1 : Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, M.Si
Dosen Penguji Luar 2 : Prof. Dr. Wayan Gede Supartha, SE., SU

Tanggal Ujian : 27 November 2018

a.n. Dekan
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen
Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR
NIP. 19611108 19860 1 2002



## PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

**"PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)"**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 27 November 2018

Mahasiswa,



Nama : MUHAMMAD SYAFI'A  
BASALAMAH  
NIM : 147020200111003  
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PPS FEB UB



## RIWAYAT HIDUP

Muhammad Syaffi A. Basalamah lahir di Ujung Pandang, 27 Maret 1986. Pendidikan Sekolah Dasar di SDN Panaikang II di Ujung Pandang, SLTP LPP, dan SMA UMI (Disamakan) dan lulus tahun 2004. Studi S1 pada Universitas Muslim Indonesia yang lulus pada tahun 2008, kemudian dilanjutkan studi S2 Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia Makassar pada tahun 2010. Kemudian menjadi mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2014 lulus tahun 2018. Pengalaman kerja pada saat ini menjadi tenaga pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia Makassar mulai tahun 2012 sampai dengan sekarang.

Makassar, 27 November 2018

MUHAMMAD SYAFFI A. BASALAMAH

NIM: 147020200111003



## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayah Nya, sehingga disertasi ini dapat penulis selesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa banyaknya kendala dalam penyusunan disertasi ini berkat keterlibatan dan dukungan dari banyak pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Nuhfil Hanani, MS selaku Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan lanjutan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
2. Drs. Nurkholis. M. Buss., AK., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Pendidikan Lanjutan pada Program Doktor Universitas Brawijaya Malang.
3. Prof. Dr. Noermijati., SE., MTM, CPHR selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang sekaligus sebagai Ko- Promotor 2 yang penuh kesabaran, perhatian, dan keikhlasan serta petunjuknya mengarahkan dan memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU selaku Ketua Komisi Promotor yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan meluangkan waktu, membimbing serta mengarahkan sampai terselesainya disertasi ini, juga selalu memberikan motivasi dan nasehat yang bermanfaat bagi penulis.



5. Prof. Dr. Umar Nimran., MA, selaku Ko- Promotor 1, yang penuh kesabaran, perhatian, dan keikhlasan serta petunjuknya mengarahkan dan memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini.

6. Prof. Dr. Ubud Salim, SE., MA selaku selaku penguji internal yang teliti, cendekia yang bijaksana, telah banyak memberikan motivasi dalam berbagai kesempatan untuk perbaikan disertasi ini.

7. Dr. Fatchur Rohman, SE., MSi selaku penguji internal yang teliti, cendekia yang bijaksana, telah banyak memberikan motivasi dalam berbagai kesempatan untuk perbaikan disertasi ini.

8. Dr. Sumiati, SE., MSi, sebagai penguji internal yang teliti, cendekia yang bijaksana, telah banyak memberikan motivasi dalam berbagai kesempatan untuk perbaikan disertasi ini.

9. Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi SE., MSi, Dosen Universitas Hasanuddin Makassar, selaku Penguji Tamu, yang telah meluangkan waktu untuk menguji saya sekaligus memberikan masukan dan gagasan yang berarti bagi pengembangan disertasi ini.

10. Prof. Dr. Wayan Gede Supartha, SE., SU, Dosen Universitas Udayana Denpasar, selaku Penguji Tamu, yang telah meluangkan waktu untuk menguji saya sekaligus memberikan masukan dan gagasan yang berarti bagi pengembangan disertasi ini.

11. Seluruh dosen pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) yang secara tulus memberikan ilmu dan pengetahuan. Bahkan memberikan dorongan, menyemangati dan menasehati saya selama menempuh pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

12. Seluruh staf TU pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya dan TU pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM), dengan segala dedikasi



yang tinggi memberikan pelayanan dan bantuan yang dibutuhkan penulis selama studi.

13. Dr. Mokhtar Noer Jaya, SE., MSI, selaku Ketua Yayasan Wakaf Universitas Muslim Indonesia. Terima Kasih atas kesempatan yang diberikan untuk saya dalam meningkatkan kualitas keilmuan. Semoga kelak ilmu yang diperoleh memberikan kontribusi positif bagi pengembangan pendidikan di Universitas Muslim Indonesia.

14. Prof. Dr. Basri Modding, SE., Msi, selaku Rektor Universitas Muslim Indonesia, Dan Prof. Dr. Machfud Nurnajamuddin, SE., MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia. Terima Kasih atas kesempatan yang diberikan untuk saya meningkatkan kualitas keilmuan. Semoga kelak ilmu yang diperoleh memberikan kontribusi positif bagi pengembangan pendidikan di Universitas Muslim Indonesia.

15. Seluruh Pimpinan Fakultas Dalam Lingkup Universitas Muslim Indonesia, yang telah memberikan motivasi, pengarahan dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan proses pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

16. Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Sumberdaya IPTEK dan DIKTI, telah memberikan kesempatan dan bantuan Beasiswa BPPDN untuk menunjang proses penyelesaian pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

17. Prof. Dr. Jasruddin, MSI. Selaku Koordinator Kopertis Wilayah IX beserta jajaran yang telah membantu pelayanan administrasi dan mengarahkan, memotivasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.



18. Seluruh rekan dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia Makassar, dan Ketua Jurusan Manajemen yang selalu memberi semangat dan mendukung dalam menyelesaikan pendidikan penulis.

19. Bapak Walikota Makassar dan Wakil Walikota serta seluruh jajaran Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan staf Pemerintah Kota Makassar yang telah memberikan kesempatan dan bantuan selama pengambilan data di lokasi penelitian. Terima Kasih atas bantuan dan dukungan sehingga penulis bisa menyelesaikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

20. Seluruh Teman-Teman PDIM angkatan 2014. Terima Kasih atas semua bantuan dan kerjasama selama perkuliahan. Kita telah membangun silaturahmi yang indah dan terus akan menjadi kenangan. Teruslah berjuang, kita semua pasti sukses dan pulang membawa kebanggaan bagi almamater tercinta dan keluarga.

21. Kupersembahkan Sujud dan Doa kepada Almarhum Ayahandaku tercinta Prof. Dr. Abdurahman A. Basalamah, SE., MSi dan Ibundaku tercinta Hj. Salmah Gadi yang telah mengasuh, membesarkan, menanamkan keilmuan agama, mensekolahkan, dan mendorong agar ananda mencapai tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Berkat doa, keikhlasan, dan kesabaran yang tiada henti sehingga ananda dapat menyelesaikan disertasi ini pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

22. Teristimewa Istriku tercinta Regina, yang selalu memberikan motivasi, dukungan, menjadi inspirasi dan memanjatkan doa untuk secepatnya menyelesaikan pendidikan ini.



23. Saudara penulis Fadel, Balgis dan Umar, kakak dan adik ipar serta keponakan atas dukungan, kerjasama dan doa yang selalu dipanjatkan untuk penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini.

24. Seluruh keluarga besar penulis yang berada di Makassar, Palu, Gorontalo, Banjarmasin, Surabaya, Semarang, Jakarta yang telah memberikan motivasi, dorongan serta doa dalam menyelesaikan pendidikan ini.

Terima kasih atas segala bantuan, dukungan dan kerjasama selama ini, semoga amal kebaikan yang diberikan dengan tulus mendapatkan limpahan

Rahmat dan bernilai ibadah disisih Allah SWT, Demikian, semoga Allah SWT selalu melindungi dan meridhoi segala usaha kita. Amin.

Malang, 27 November 2018

Penulis

MUHAMMAD SYAFI'A. BASALAMAH

NIM: 147020200111003

## ABSTRAK

Muhammad Syaifi A. Basalamah, Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, 2018. Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang di mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada Pemerintah Kota Makassar). Promotor: Margono Setiawan, Ko-Promotor: Umar Nimran dan Noermijati.

Kinerja pegawai merupakan aktivitas untuk menghasilkan pengembangan kerja secara terarah, terorganisir dan berkesinambungan untuk mencapai substansi kerja. Kinerja pegawai yang maksimal akan terwujud apabila memiliki sumber daya yang memiliki kompetensi dan integritas, pemimpin yang tepat dan sesuai, memimpin yang dapat memotivasi pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi serta pegawai yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, maka penting untuk meneliti variabel yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh OCB. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Pemerintah Kota Makassar yang terdiri dari Sekretariat, Badan, Dinas, Kecamatan dan Rumah Sakit Umum dengan total populasi sebesar 5.789. Sampel yang digunakan 222 pegawai tetap dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan secara langsung melalui kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, OCB memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan OCB tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Kebaruan penelitian ini terletak pada peran OCB yang memediasi secara parsial pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pemerintah kota Makassar. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik hubungan secara langsung maupun yang dimediasi oleh OCB. Kehadiran merupakan pengembangan indikator yang dianggap paling penting dalam merefleksikan kinerja pegawai

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, OCB dan Kinerja Pegawai

## ABSTRACT

Basalamah, Muhammad Syafii A. Doctoral Program in Management, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University. 2018. The Influence of Work Motivation, Competence, and Organizational Culture on the Employee Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB) (A Study on the Government of Makassar). Promoter: Margono Setiawan. Co-Promoters: Umar Nimran and Noermijati.

Employee performance is an activity to produce work development in a directed, organized, and sustainable way. Maximum employee performance can be achieved with the availability of resources with competence and integrity, suitable and appropriate leaders, leaders who can motivate employees to achieve organizational goals, and employees who are able to carry out their tasks and responsibilities well. Therefore, it is important to examine variables that can improve employee performance.

The objectives of this study are to assess and analyses the influence of work motivation, competence, and organizational culture on employee performance mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB). The population of this study is all 5,789 employees of Makassar city government. Using proportionate random sampling, 222 employees were selected as the research sample. The data of this study was collected through questionnaires and interviews and was analyzed using Partial Leas Squares (PLS).

The results of this study show that work motivation significantly influences employee performance, competence significantly influences employee performance, organizational culture insignificantly influences employee performance, work motivation significantly influences OCB, competence significantly influences OCB, organizational culture insignificantly influences OCB, OCB mediates the influence of work motivation on employee performance, OCB mediates the influence of competence on employee performance, and OCB does not mediate the influence of organizational culture on employee performance. The novelty of this study lies on the role of OCB that partially mediates the influence of competence on the performance of Makassar city government employees. Organizational culture insignificantly influences employee performance both directly and indirectly with the mediation of OCB. Presence is the development of indicator considered the most important in reflecting employee performance.

**Keywords:** work motivation, employee competence, organizational culture, OCB, employee performance



## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat kasih sayang, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul: **“Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Studi pada Pemerintah Kota Makassar)”**.

Dalam disertasi ini menyajikan pokok-pokok bahasan yang pada BAB 1, membahas tentang latar belakang masalah bersumber adanya kesenjangan dari hasil temuan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dan OCB. Pada Bab II memaparkan mengenai kajian pustaka dan kajian empiris dari hasil penelitian terdahulu dimana dapat menuntun penulis dalam mengembangkan penelitian ini. Bab III, menjelaskan tentang kerangka konseptual yang bersumber dari teoritikal yang akan dijadikan acuan dasar yang menjadi model hipotesis yang berisi 10 hipotesis penelitian yang akan diuji melalui proses penelitian. Pada Bab IV, menjelaskan metode penelitian yang digunakan, metode pengumpulan data, metode pengukuran variabel, uji validitas dan realibilitas serta metode analisis data. Bab V, menyajikan hasil penelitian dan pembahasannya. Dan terakhir pada Bab VI, membahas kesimpulan dan saran.

Akhirnya penulis menyadari bahwa disertasi ini tentunya masih terdapat banyak kelemahan dan kekurangan karena keterbatasan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu untuk pengembangan tulisan ini, masukan juga kritik serta saran yang membangun sangat diharapkan.

Malang, 27 November 2018,

Penulis



**DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI .....	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK.....	xi
ABSTRACT.....	xii
KATA PENGANTAR .....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	17
1.3. Tujuan Penelitian .....	18
1.4. Manfaat Penelitian.....	18
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>20</b>
2.1. Kajian Teoritis .....	20
2.1.1. Teori Motivasi Kerja .....	20
(1) Dimensi Motivasi Kerja.....	24
(2) Faktor-faktor Motivasi Kerja .....	30
2.1.2. Kompetensi.....	33
(1) Pengertian Kompetensi.....	33
(2) Indikator Kompetensi .....	37
(3) Karakteristik Kompetensi.....	38
(4) Jenis Kompetensi.....	39
2.1.3. Budaya Organisasi.....	40
(1) Pengertian Budaya Organisasi.....	40
(2) Fungsi Budaya Organisasi .....	48
(3) Kunci Perubahan Budaya.....	50









DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1.	Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Makassar.....	6
1.2.	<i>Research Gap</i> .....	16
2.1.	Penelitian Terdahulu.....	87
3.1.	Variabel, Indikator dan Item Penelitian.....	104
4.1.	Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian.....	108
4.2.	Analisa Jawaban dan Skor pada Kuesioner.....	110
4.3.	Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian.....	112
4.4.	Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	113
5.1.	Struktur Organisasi Pemerintah Kota Makassar.....	118
5.2.	Karakteristik Responden.....	121
5.3.	Kriteria Interpretasi.....	123
5.4.	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ).....	124
5.5.	Deskripsi Variabel Kompetensi ( $X_2$ ).....	126
5.6.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ).....	128
5.7.	Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z).....	131
5.8.	Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	133
5.9.	Pengujian Asumsi Linearitas.....	135
5.10.	Cross Loading Uji Discriminant Validity.....	137
5.11.	Average Variance Extrated (AVE) dan Korelasi antar Variabel laten.....	138
5.12.	Hasil Pengujian Composite Reliability.....	140
5.13.	Hasil Uji Convergent Validity.....	141
5.14.	Penjelasan Hubungan Nilai <i>Loading Factor</i> dengan Rerata.....	144
5.15.	Hasil Pengujian Goodness of Fit.....	150
5.16.	Pengujian Pengaruh Langsung.....	151
5.17.	Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung dan Pengujian Hipotesis.....	155
5.18.	Hasil <i>Sobel Test</i> .....	156



DAFTAR GAMBAR

Gambar Judul	Halaman
2.1. Indikator Motivator dan Hygiene menurut Baron & Greenberg .....	26
2.2. Perbandingan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Hygiene Factor Herzberg.....	27
2.3. Hubungan antara motivasi dan prestasi kerja .....	28
2.4. Teori Harapan Vroom .....	29
2.5. Teori Harapan Vroom menurut Robbins .....	30
2.6. Teori model konsep Gunung Es ( <i>Iceberg</i> ) .....	35
2.7. Kompetensi pegawai .....	36
2.8. Pola Pikir Perilaku Organisasi.....	42
2.9. Fungsi Budaya Organisasi.....	49
2.10. Model <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	59
3.1. Kerangka Konseptual .....	92
4.1. Hubungan antar Variabel dalam Penelitian .....	116
5.1. Struktur Organisasi Pada Pemerintah Kota Makasar .....	120
5.2. Model Diagram Jalur dalam PLS .....	152



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1. Kuesioner Penelitian.....		243
2. Uji Reabilitas dan Validitas.....		250
3. Distribusi Frekuensi.....		254
4. Hasil Analisis Warp PLS.....		281
5. Uji Linieritas.....		290
6. Uji Sobel.....		294



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan pelayanan dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan publik sebagai indikator penting dalam penilaian kinerja pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Penyelenggaraan pemerintahan dikatakan baik apabila pelayanan publik yang dilakukan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Pelayanan yang baik dan berkualitas memberikan implikasi kepuasan kepada masyarakat karena masyarakat secara langsung menilai kinerja pelayanan yang diberikan. Indikator kepuasan masyarakat tersebut menjadi tolak ukur keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan.

Pemerintah sebagai penyedia pelayanan mengatur proses dan tata cara pemberian pelayanan yang baik sesuai dengan standar yang ditentukan yaitu Standar Operasional Prosedur (SOP). Ketentuan dan persyaratan penerima pelayanan tentunya juga diatur sesuai dengan aturan, sehingga pelayanan yang dilakukan sesuai dengan harapan bersama. Selain teknis pelayanan, aspek non teknis seperti kualitas sumber daya aparatur pelayanan juga memengaruhi proses pelayanan. Kualitas dan kompetensi aparatur pelayanan juga dapat memengaruhi pelayanan yang diberikan (Hayat, 2017).

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dalam Pasal 1 ayat (1) bahwa pelayanan publik adalah kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dipertegas pula dalam ayat (7), bahwa standar pelayanan adalah tolak ukur yang



dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Menurut Karhi (1997) tuntutan masyarakat pada pemerintah dalam pelaksanaan pelayanan administratif yang baik harus dapat dipenuhi oleh setiap aparatur negara dalam memberikan pelayanan dan mengikuti perkembangan masyarakat sekaligus setiap aparatur negara harus memiliki kemampuan, keterampilan dan profesional yang tinggi dalam bekerja. Demikian pula, untuk mencapai tujuan tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, komitmen dan bertanggung jawab (Swastha, 2007).

Sebagai aparatur negara, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) memiliki tugas penting dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas atau mutu pelayanan, maka fungsi pemerintah sebagai pelayan publik adalah untuk memenuhi kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hakekat dari pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima terhadap masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi negara yang memberikan suatu pelayanan kepada masyarakat secara bertahap perlu ditingkatkan agar menjadi lebih efektif dan efisien serta memberikan kepuasan bagi seluruh lapisan masyarakat. Pelaksana pelayanan publik adalah pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan publik.

Organisasi publik pemerintah sebagai institusi yang membawa misi pelayanan publik, akhir-akhir ini semakin gencar mensosialisasikan dan saling berlomba untuk memberikan dan mengimplementasikan makna hakekat dari pelayanan publik tersebut. Namun demikian dalam pelaksanaan masih jauh dari



harapan yang diinginkan. Secara umum ada dua hal yang sangat berperan bagi organisasi pemerintah dalam menjalankan konsep mengenai pelayanan publik. Pertama adalah faktor dari komitmen untuk melaksanakan kebijakan yang sudah ada. Pemerintah daerah dituntut untuk mempunyai perencanaan yang jelas melalui visi dan misi suatu organisasi untuk melaksanakan fungsi pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Kedua adalah faktor aparaturnya pelaksana birokrat yang menjalankan fungsi pelayanan sesuai dengan aturan yang ada. Adejoh dan Adejoh (2013) menyatakan bahwa pelayanan publik seringkali memperlihatkan perilaku menyimpang sehingga menimbulkan rasa tidak nyaman bagi masyarakat. Pada saat ini perilaku-perilaku negatif pelayanan publik tengah menjadi sorotan pada masyarakat.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan sumber daya utama dan memiliki peran yang sangat penting untuk mendukung keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia adalah harta yang paling utama dan aset bagi suatu organisasi. Faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya (Djojonegoro, 1998).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan faktor kunci dalam mendorong pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam menghadapi era globalisasi yang menunjukkan tingkat persaingan semakin tinggi. Tingkat persaingan semakin tinggi berarti banyak tuntutan perbaikan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam melakukan aktivitas yang lebih baik. Dessler (2013) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Sasaran utama manajemen SDM adalah meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain manajemen SDM diharapkan mampu menghasilkan



pegawai yang memiliki produktivitas tinggi. Tujuan organisasi dapat dicapai ketika kinerja SDM dapat ditingkatkan secara efektif dan efisien.

Sumber daya aparatur negara mempunyai tugas yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, berkualitas dan jujur adil.

Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memiliki kejujuran, keadilan yang merata dalam melaksanakan tugas negara, pemerintahan serta pembangunan berlandaskan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran utama dalam menjalankan pelayanan administrasi publik di Indonesia. Prinsip penting dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah *good governance* (pemerintahan yang baik), tujuan utama dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Tentunya *good governance* membutuhkan sebuah proses penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas, profesional dan akuntabel.

Pemerintah Kota Makassar dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan antara lain mampu merumuskan, membina, mengendalikan kebijakan di bidang perencanaan pemerintahan serta memberikan pelayanan administratif dan melaksanakan koordinasi bagi seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) kota Makassar. Oleh sebab itu untuk melaksanakan tugas serta fungsi tersebut diperlukan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing.

Pada dasarnya aktifitas pemerintahan dapat berjalan dengan baik apabila pegawai mempunyai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Keberhasilan pelayanan publik dapat dinilai dari segi kualitas, kuantitas, efektivitas dan efisiensi waktu. Berdasarkan standar kerja pada organisasi tersebut, proses penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan secara berkala dan rutin setiap tahunnya pada Pemerintah Kota Makassar, yaitu melalui Sasaran



5

Kerja Pegawai (SKP), merupakan unsur penilaian prestasi kerja yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. SKP dinilai langsung oleh atasan sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sesuai dengan pendapat Artana (2012) bahwa seorang pemimpin menjadi salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan bahwa kompetensi dan kualitas pelayanan Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan dapat memberikan implikasi yang lebih baik terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Di samping itu, kompetensi dan kualitas (ASN) mempunyai dampak perubahan yang signifikan terhadap sistem birokrasi pemerintahan serta menghasilkan output yang diharapkan, yaitu tata laksana pada pemerintahan yang baik dan penyelenggaraan pelayanan berkualitas, sehingga aspek internal dalam pemerintahan juga mengalami perubahan yang lebih baik, yaitu pola pikir atau *mindset*, karakter, manajemen dan sistem yang ada dalam birokrasi serta dalam aspek eksternalnya yaitu kepuasan masyarakat terhadap penerimaan pelayanan (Hayat, 2017).

Upaya untuk mempertahankan serta meningkatkan kualitas layanan dalam suatu organisasi harus melibatkan berbagai macam pihak agar tercapai produktivitas kerja pegawai yang diinginkan organisasi. Kinerja pegawai yang maksimal akan terwujud apabila memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan integritas, pemimpin yang tepat dan sesuai, dapat memotivasi pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi serta mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Penilaian kinerja pegawai di pemerintah kota Makassar dari tahun (2013-2015) dapat dilihat berdasarkan tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1.  
Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Makassar

No.	Unit Kerja	Target (%)	Rata-Rata Realisasi			Rata-Rata (%)
			2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	
1	Sekretariat	85 – 100	82.28	85.34	86.51	84.71
2	Badan	85 – 100	83.92	84.94	86.04	84.97
3	Dinas	85 – 100	82.58	84.53	85.65	84.25
4	Rumah Sakit Umum	85 – 100	83.94	85.59	86.13	85.22
5	Kecamatan	85 – 100	81.11	83.72	85.36	83.40
	<b>Rata – Rata</b>	<b>85 – 100</b>	<b>82.77</b>	<b>84.82</b>	<b>85.94</b>	<b>84.51</b>

Sumber: BKD, 2016.

Pada Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan penilaian kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah (OPD) di pemerintah kota Makassar selama tahun (2013-2015) terlihat sudah meningkat. Akan tetapi, terlihat dari tabel 1.1 bahwa hanya unit kerja rumah sakit umum yang rata-ratanya diatas target yaitu sebesar 85.22%. Selain itu, rata-rata kinerja pegawai pada unit kerja sekretariat, badan, dinas dan kecamatan masih dibawah target capaian. Rata-rata kinerja pegawai terendah dimiliki oleh kecamatan sebesar 83.40%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai organisasi perangkat daerah (OPD) di pemerintah kota Makassar terlihat dominan masih rendah dan belum mencapai target yang telah ditentukan.

Fenomena yang terjadi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di pemerintah kota Makassar diantaranya *reward/tunjangan* gaji yang diberikan masih rendah dan belum menyesuaikan kesejahteraan pegawai, terdapat oknum pegawai berpolitik, oknum pimpinan dan pegawai tersangkut masalah hukum, penyalahgunaan kewenangan dan jabatan, rendahnya kualitas SDM, perilaku diskriminatif bagi masyarakat dalam memberikan pelayanan publik, terlambat masuk kerja dan pulang lebih awal, memberikan pelayanan sering menunda, masih ada oknum-oknum pegawai yang saling mengharap dalam *teamwork*, serta beban kerja yang besar tidak didukung dengan jumlah pegawai di masing-



masing OPD yang ada. Hal ini akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan pelayanan publik dan upaya tercapainya *good governance* pada pemerintah kota Makassar.

Sesuai dengan pendapat Mardiasmo (2002) bahwa dalam era otonomi daerah, pemerintah daerah dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan efisiensi dan profesionalisme birokrasinya. Hal ini sangat penting untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang akan terjadi. Untuk mengefisienkan dan memprofesionalkan birokrasi, pemerintah daerah perlu memperbaiki mekanisme rekrutmen pegawai, meninjau kembali metode pendidikan dan pelatihan pegawai, memperbaiki *reward and punishment system*, meningkatkan gaji dan kesejahteraan pegawai, serta mengubah kultur organisasi.

Menurut Armstrong (2004) bahwa manajemen kinerja merupakan wahana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari kerja sama tim maupun individu untuk meningkatkan kinerja. Oleh karenanya, diperlukan pendekatan secara strategis dan terpadu agar dapat tercapai kesuksesan yang berkelanjutan pada organisasi dengan cara memperbaiki kinerja pegawai serta mengembangkan kemampuan tim maupun individu.

Pemerintah Kota Makassar harus memperbaiki sistem pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Guna menunjang peningkatan kinerja pegawai dalam pelaksanaan kerja setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD), pemerintah kota Makassar seharusnya memberikan *reward* kepada pegawai seperti kenaikan pangkat, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk sekolah S2-S3, memberikan rasa aman, bus untuk mengantar jemput pegawai serta rumah dinas beserta kendaraan untuk pejabat eselon. Fasilitas diberikan kepada para pegawai dengan harapan agar bekerja lebih semangat sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Adanya *reward* diharapkan akan



memotivasi para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sebagai aparatur sipil Negara (ASN) pelayan publik. Dampak yang ditimbulkan dengan adanya motivasi ekstrinsik membuat pegawai semakin bersemangat dalam meningkatkan kinerja serta konsisten dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan adanya motivasi ekstrinsik yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

Menurut Osborne dan Gaebler (1992) dalam konsep "*reinventing government*" (dalam Mardiasmo, 2002) bahwa terdapat 10 (sepuluh) prinsip dasar model pemerintahan antara lain 1) Pemerintahan katalis; 2) Pemerintah milik masyarakat; 3) Pemerintah yang kompetitif; menyuntikkan semangat kompetensi dalam pemberian pelayanan publik bahwa kompetensi adalah satu-satunya cara untuk menghemat biaya sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan kompetisi, banyak pelayanan publik yang dapat ditingkatkan kualitasnya tanpa harus memperbesar biaya; 4) Pemerintah yang digerakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi. Tujuan APBD adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya, relatif terhadap kondisinya di tahun sebelumnya; 5) Pemerintah yang berorientasi hasil; 6) Pemerintah berorientasi pada pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi; 7) Pemerintahan wirausaha: mampu memberikan pendapatan dan tidak sekedar membelanjakan; 8) Pemerintah antisipatif; 9) Pemerintah desentralisasi; dan 10) Pemerintah berorientasi pada (mekanisme) pasar: mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar (sistem insentif) bukan dengan mekanisme administratif.

Apabila hal ini dapat diimplementasikan dengan baik, maka akan mendukung tercapainya *good governance* di pemerintah kota Makassar.

Kinerja pegawai merupakan suatu aktivitas yang dilakukan untuk pengembangan hasil kerja secara terarah, terorganisir dan berkesinambungan.



Sinungan (2000) menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemauan serta kemampuan juga fasilitas yang memadai sehingga dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Selanjutnya Gibson (2008) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu individu, psikologi dan organisasi.

Faktor individu antara lain kemampuan dan keterampilan, latar belakang serta demografis. Selanjutnya faktor psikologi terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja. Faktor organisasi terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik kerja, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi dan karir.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan baik dari dalam maupun dari luar pegawai sebagai upaya peningkatan kinerja. Pada pemerintah kota Makassar motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi kerja internal lebih ditekankan pada diri sendiri seperti yang terjadi pada saat pegawai tepat waktu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Sedangkan motivasi kerja eksternal merupakan dorongan dari lingkungan kerja sekitar, kerjasama dalam tim, teman kantor, atasan langsung serta fasilitas yang mendukung dalam peningkatan kinerja. Motivasi kerja merupakan suatu proses yang menggambarkan kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan, sehingga mampu menjelaskan intensitas tujuan yang akan dicapai (Robbins dan Judge, 2011).

Pegawai yang memiliki motivasi akan berusaha untuk meraih apa yang diinginkan sesuai dengan tujuan organisasi. Secara sederhana dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan sikap perilaku yang mengarah pada satu tujuan tertentu. Seorang pimpinan senantiasa memberikan dorongan kepada pegawainya sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja.



Pada model penelitian ini teori motivasi Frederick Herzberg (1959) lebih menekankan pada motivasi intrinsik untuk meningkatkan motivasi pegawai dan motivasi ekstrinsik yang disebabkan akibat ketidakpuasan kerja pegawai sehingga berdampak pada perilaku dan kinerja pegawai. Sejalan dengan hal tersebut Luthans (2011) berpendapat bahwa motivasi kerja intrinsik adalah hal-hal yang dapat mendorong prestasi yang bersifat intrinsik, artinya bersumber dari dalam diri pegawai tersebut. Sedangkan motivasi kerja ekstrinsik merupakan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri pegawai.

Prioritas utama motivasi kerja harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan sehingga dapat tercapai tujuan organisasi tersebut. Motivasi kerja yang diberikan organisasi memiliki dampak yang konsisten dengan kinerja pegawai karena motivasi kerja sebagai daya dorong bagi pegawai untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Siagian, 2002).

Motivasi kerja berkaitan erat dengan kinerja pegawai dapat dibuktikan melalui hasil kajian empiris yang dilakukan oleh Fiqih Hidayah et al. (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian halnya dengan hasil penelitian Nurun Nabi et al. (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Maryam Azar dan Ali Akbar Shafighi (2013) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian tersebut bertentangan dengan Hue Tan Yew et al. (2014) dan Noermijati (2015) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut memiliki inkonsistensi hasil penelitian dan diperlukan studi lebih lanjut untuk membuktikan baik secara konseptual dan empiris.



Kompetensi sangat berkaitan dengan perilaku seorang pegawai sehingga menghasilkan pegawai yang memiliki kinerja yang kompeten (Wibowo, 2007). Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dimana salah satunya adalah kompetensi. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Dessler (2004) mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kepribadian (*attitude*) individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja (Becker dan Ulrich, 2001). Kompetensi dalam organisasi dapat memperjelas standar kerja dan tujuan yang ingin dicapai serta dapat mengomunikasikan nilai dan hal-hal yang harus menjadi fokus kerja pegawai.

Hasil kajian empiris yang menunjukkan keterkaitan kompetensi terhadap kinerja pegawai diantaranya dilakukan oleh Halil Zaim et al. (2013); Hande serim et al. (2014); June Sethela et al. (2014) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun terdapat hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh Sanda et al. (2011) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut memiliki inkonsistensi hasil penelitian dan diperlukan studi lebih lanjut untuk membuktikan baik secara konseptual dan empiris.

Seorang pegawai mampu meningkatkan kinerja apabila budaya organisasi mendukung. Budaya organisasi berpedoman pada sistem yang dianut oleh anggota dalam organisasi untuk membedakan organisasi lainnya sehingga memiliki esensi pengembangan terhadap perilaku berorganisasi (Robbins, 2006).

Artinya bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan negatif dalam pengembangan perilaku berorganisasi. Budaya organisasi yang baik akan menambah nilai positif bagi kelancaran kinerja dalam organisasi. Penelitian Riani (2011) menyatakan bahwa kelancaran kinerja organisasi pasti dikaitkan dengan



efektivitas dan efisiensi pelaku organisasi dalam menjalankan tugas demi terwujudnya tujuan organisasi.

Hasil kajian empiris yang membahas keterkaitan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Mohammed dan Ali (2013); Fakhar Shahzad (2014); Balthazard et al. (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil tersebut kontradiksi dengan penelitian terdahulu oleh Yiing dan Zaman (2009) dan Chamariah et al. (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya inkonsistensi hasil penelitian sehingga diperlukan studi lebih lanjut untuk membuktikan baik secara konseptual dan empiris.

Perilaku tambahan diluar deskripsi pekerjaan dalam organisasi disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mampu mempengaruhi kinerja secara efektif (Podsakoff, 1996). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan hal yang memiliki dampak positif bagi berjalannya organisasi, OCB memberikan kontribusi dalam peningkatan produktivitas pegawai, meningkatkan kinerja serta memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara efektif (Podsakoff et al., 2000). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pegawai yang berdampak positif dalam mempengaruhi produktivitas kerja dan meningkatkan kinerja secara efektif.

Perilaku kerja pegawai dapat bersifat positif maupun negatif. Hal ini bisa ditentukan oleh motivasi mereka dalam bekerja yang diaktualisasikan dalam bentuk perilaku. Perilaku kerja yang positif dapat diartikan reaksi atau tanggapan individu terhadap pekerjaannya dengan selalu berupaya bekerja dengan penuh tanggung jawab dan bekerja keras. Organisasi untuk menciptakan perilaku kerja positif memberikan motivasi dengan cara memenuhi kebutuhan intrinsik dan



ekstrinsik pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan keinginan berperilaku, arah perilaku, intensitas perilaku dan penyelesaian atau prestasi kerja yang sesungguhnya (Pintrich, 2002).

Perilaku pegawai akan memberikan dampak terhadap OCB yang disebabkan karena adanya kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan yang tidak ditentukan atau diberi batasan, hal ini bertujuan untuk mendorong semangat kerja pegawai melalui sistem *reward*, serta memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi pada peningkatan kinerja sebagai bagian dari fungsi organisasi. Sesuai dengan pendapat Organ et al. (2006) bahwa motivasi kerja terkait erat dengan OCB.

Keterkaitan motivasi kerja terhadap OCB dibuktikan oleh penelitian Khadija Mushtaq et al. (2014); Moradi (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Namun terdapat kontradiksi hasil penelitian oleh Hue Tan Yew et al. (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Oleh karena itu, penelitian ini menguji dan mengonfirmasi kembali keterkaitan motivasi kerja terhadap OCB.

Veithzal (2014) menyatakan bahwa seseorang yang dikatakan berkompeten adalah seseorang yang memiliki pengetahuan, keahlian, sikap atau perilaku. Terlebih selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai (Riyadi, 2011).

Hasil kajian empiris yang membahas keterkaitan kompetensi terhadap OCB dilakukan oleh Hande Serim et al. (2014) dan Ebrahim Sabahi et al. (2015) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Namun hal ini kontradiksi dengan hasil penelitian terdahulu Kim dan Latif (2011) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB.



Adanya kontradiksi hasil penelitian terdahulu sehingga penelitian ini menguji dan mengonfirmasi kembali keterkaitan kompetensi terhadap OCB.

Keterkaitan budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) didukung oleh pendapat Sloat (1999) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor utama pada *organizational citizenship behavior*.

Budaya organisasi yang kuat memberikan langkah strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja yang tinggi tergantung pada pegawainya oleh sebab itu selain penciptaan budaya organisasi faktor pendukung lainnya dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah *organizational citizenship behavior*.

Wichrich dan Koontz (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki nilai yang harus diteladani oleh seluruh pegawai untuk berperilaku agar mampu memberikan penilaian terhadap setiap anggota dalam organisasi lainnya.

Penelitian Ivancevich et al. (2007) menemukan bahwa budaya yang kuat dapat dilihat oleh adanya pegawai yang memiliki nilai kebersamaan. Semakin banyak pegawai yang mengetahui arti pentingnya nilai kebersamaan maka semakin kuat dan besar pengaruh budayanya yang tercermin pada sikap perilakunya dalam berorganisasi.

Hasil kajian empiris yang dilakukan Wimby Wandary (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian

Ghashghaenia (2015) dan Chamariyah et al. (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian

yang kontradiksi dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ajay K. Jain (2015) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan

terhadap OCB. Adanya kontradiksi hasil penelitian terdahulu sehingga penelitian ini menguji dan mengonfirmasi kembali keterkaitan budaya organisasi terhadap

OCB.

Setiap organisasi harus memiliki sikap strategis dalam pengembangan sumber daya manusia melalui OCB pegawai. Organ (1998) berpendapat bahwa perilaku pegawai melebihi peran yang diwajibkan tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem secara formal berdasarkan kinerjanya. Dalam penelitian Turnipaseed dan Murkison (1996) menyatakan bahwa OCB tidak secara langsung dapat mengisyaratkan perilaku yang dikehendaki dalam organisasi sehingga dapat membantu sumber daya manusia untuk bertransformasi serta berinovasi untuk meningkatkan kinerja. Artinya bahwa OCB merupakan suatu sikap perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melakukan kegiatan pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Chiang dan Hsieh (2012) dalam Triana (2013) menemukan efek positif yang signifikan dari OCB terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai bekerja lebih keras dari sebelumnya atau perilaku ekstra-peran dapat meningkatkan prestasi kerja.

Keterkaitan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai dapat dilihat melalui penelitian terdahulu Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Chamariyah et al. (2015); Wiwiek Harwika (2013) menemukan bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, terdapat kontradiksi hasil penelitian yang dilakukan oleh Chelagat et al. (2015) menyatakan bahwa OCB tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dari beberapa penelitian tersebut terdapat kontradiksi temuan, sehingga penelitian ini mengkonfirmasi dan menguji kembali pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai.

Pentingnya peran OCB dalam memediasi motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, diharapkan OCB dapat memberikan kontribusi sebagai mediasi untuk peningkatan efektivitas serta produktivitas kerja, organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah serta dapat memperkuat komunikasi dalam kerja tim (Organ dan Paine, 2000).

Berdasarkan fenomena yang telah dibahas sebelumnya dan masih terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu maka perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. *Research gap* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Research Gap**

Research Gap	Peneliti	Hasil
Perbedaan temuan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Nurun Nabi et al. (2017) Fiqih Hidayah et al. (2014) Azar dan Shafiqhi (2013)	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (S)
	Noermijati (2015) Hue Tan Yew et al. (2014)	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
Perbedaan temuan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai	Halil Zaim et al. (2013) Hande Serim et al. (2014) June Sethela et al. (2014)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (S)
	Sanda et al. (2011)	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
Perbedaan temuan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Fakhar Shahzad (2014) Mohammed dan Abubakar (2013)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (S)
	Yiing dan Zaman (2009) Balthazard et al. (2006) Chamariyah et al. (2015)	budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)

Mengacu pada *research gap* yang masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang ada, maka:

- 1) Penelitian ini menguji kembali pengaruh motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi dan OCB terhadap kinerja pegawai serta peran OCB sebagai variabel mediasi.
- 2) Selain itu, kebaruan penelitian ini terletak pada peran mediasi OCB pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian terdahulu hanya mengkaji pengaruh langsung kompetensi terhadap OCB (Hande Serim et al., 2014; Ebrahim Sabahi et al., 2015) dan pengaruh langsung



OCB terhadap kinerja pegawai (Chamariyah et al., 2015; Fitriastuti, 2013; Fiqih Hidayah et al., 2014; Ling Tai et al., 2012; Wiwiek Harwika, 2013).

Berdasarkan beberapa teori dan fakta empiris yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini menganalisis: **Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Pemerintah Kota Makassar).**

### 1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, ingin diketahui pengaruh hubungan antar variabel, khususnya pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Selanjutnya rumusan masalah penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB pegawai?
5. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap OCB pegawai?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai?
7. Apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah OCB mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah OCB mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
10. Apakah OCB mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, secara garis besar penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pemerintah Kota Makassar. Secara lebih terinci tujuan penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap OCB pegawai.
5. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap OCB pegawai.
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pegawai.
7. Menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai.
8. Menganalisis peran mediasi OCB pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
9. Menganalisis peran mediasi OCB pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
10. Menganalisis peran mediasi OCB pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka manfaat yang diharapkan sebagai berikut :

#### 1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi dalam pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan kajian motivasi kerja, kompetensi



dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Pemerintah Kota Makassar.

2. Memberikan penjelasan dari hasil penelitian ini yang diharapkan akan menjadi salah satu rujukan untuk para pengambil keputusan dalam organisasi Pemerintah Kota Makassar.

3. Memperkaya khasana keilmuan pada bidang Manajemen Sumber daya Manusia yang dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti-peneliti berikutnya.

#### 1.4.2. Manfaat praktis

1. Bagi pimpinan dan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang berada pada Pemerintah Kota Makassar sebagai acuan pengambilan keputusan yang strategis melalui variabel motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam peningkatan kinerja pegawai sehingga dapat terwujudnya tujuan organisasi.

2. Sebagai masukan dan pertimbangan untuk pembuatan rencana strategis tahunan dan pengembangan sumber daya manusia pada Pemerintah Kota Makassar.

3. Memberikan gambaran yang sesuai dengan prioritas yang diinginkan suatu organisasi dalam penyelesaian persoalan yang terkait dengan motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Makassar.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teoritis

##### 2.1.1. Motivasi Kerja

Telaah dalam teori ini mengemukakan teori yang relevan, kemudian didedukasikan pada gejala yang hendak diteliti untuk membangun hipotesis serta mengupayakan relevansi, operasionalisasi dari konsep temuan-temuan yang dapat menjadi rujukan.

Motivasi berasal dari kata Yunani Latin *move* yang berarti dorongan atau daya penggerak dan bahasa Inggris *to move* yang berarti menggerakkan, istilah lain motivasi oleh berbagai pendapat yaitu kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan. Konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan keinginan berperilaku, arah atau pilihan, intensitas atau usaha, berkelanjutan, dan penyelesaian atau prestasi kerja yang sesungguhnya (Pintrich, 2002).

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan dalam organisasi memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja pegawai. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh, mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Ngalim Purwanto, 2006).



Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur organisasi yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*the right man on the right place*), masing-masing individu tersebut mempunyai motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Luthans (2011) menjelaskan bahwa terdapat dua motivasi yaitu intrinsik dan ekstrinsik yang mampu mendorong seseorang untuk mencapai kepuasan dalam bekerja sehingga dampaknya pada peningkatan kinerja yang tinggi. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang.

Mengacu dengan pendapat Hasibuan (2007) bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja seorang individu agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu baik dari dalam maupun dari lingkungan kerja untuk mencapai kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja dalam organisasi.

Motivasi kerja berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Armstrong (1996) menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu tujuan dari seorang pegawai dalam bekerja untuk mencari dan memiliki rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hasil penelitian Menshah et al. (2011) menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Artinya bahwa motivasi harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk mencapai kepuasan kerja dan berdampak pada kinerjanya.

Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat

untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan (Pamela & Oloko, 2015)

Pandangan Robert (1996) bahwa motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Motivasi kerja mengacu pada dorongan baik dari dalam atau dari luar diri seorang individu untuk melakukan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi (Daft, 2002). Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam mencapai pemenuhan kebutuhannya. Motivasi juga mengarahkan pada bagaimana seseorang dapat berperilaku yang mampu menggerakkan, mengarahkan serta mengendalikan.

Pandangan Steers & Porter (dalam Miftahun & Sugiyanto, 2010) bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Mengacu pada pendapat Daft (2008), bahwa motivasi merupakan kondisi psikologis dari hasil interaksi kebutuhan pegawai dan faktor luar yang mempengaruhi perilaku seorang pegawai. Danim (2004) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan. Selanjutnya Veithzal (2004) mengemukakan





bahwa motivasi sebagai dorongan yang ada pada diri seseorang untuk bertingkah laku mencapai suatu tujuan tertentu dengan cara berusaha menimbulkan kebutuhan tertentu pada dirinya, agar tingkah laku mereka tertuju kepada tujuan yang dikehendaki.

Motivasi kerja adalah salah satu faktor yang terpenting dalam mempengaruhi perilaku manusia dan kinerjanya. Berelson dan Stainer (2002) bahwa motivasi kerja merupakan usaha sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Saraswati (2011) menyatakan bahwa tingkat motivasi baik dari individu maupun kelompok dapat dilihat pada saat diberikan tugas pekerjaan sehingga dapat memberikan pengaruh pada kinerja seorang pegawai. Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keinginan yang muncul dari seseorang baik individu maupun kelompok untuk bertindak dan melakukan sesuatu hal untuk mencapai tujuan tertentu.

Sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2013) bahwa ada suatu dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain. Carol dan Tosi (1977) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan mental internal dari suatu individu yang menyebabkan individu tersebut melakukan suatu aktivitas. Sesuai dengan pendapat Luthans (2006) mengungkapkan bahwa motivasi kerja adalah proses yang dimulai dengan definisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif, dan kunci untuk memahami proses

motivasi yang bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini adalah suatu kondisi psikologis atau keadaan dalam diri seseorang yang akan membangkitkan atau menggerakkan dan membuat seseorang untuk tetap tertarik dalam melakukan kegiatan, baik itu dari internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam organisasi.

### (1) Dimensi Motivasi Kerja

Terdapat banyak teori yang membahas tentang motivasi diantaranya adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, **Teori Dua Faktor (Teori Motivasi Herzberg atau *Hygiene-motivator*)**, dan Teori Harapan Vroom.

#### a) Teori Kebutuhan Maslow

Teori yang mendukung dan memiliki relevansi dengan penelitian ini seperti yang diungkapkan oleh Abraham Maslow (1954). Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi. Hirarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu, misalnya makan, minum, perumahan, seks, istirahat, dan lain-lain.

b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan kedua setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan ini meliputi perlindungan dan stabilitas.

c. Kebutuhan sosial (*social needs*), merupakan kebutuhan ketiga setelah rasa aman yaitu merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan cinta, persahabatan,

perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, keluarga asosiasi kelompok-kelompok kerja formal dan informal.

d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan, kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, simbol, pengakuan, dan jabatan.

e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), penerapannya adalah dalam bentuk pekerjaan kreatif, dan pengembangan keterampilan; meliputi penggunaan potensi diri pertumbuhan, pengembangan diri;

#### **b) Teori Dua Faktor (Teori Motivasi Herzberg atau *Hygiene-motivator*)**

Menurut teori ini faktor motivasional mendorong seseorang berprestasi sifatnya intrinsik bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar yang menentukan perilaku seseorang. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

Herzberg menyatakan bahwa manusia mempunyai dua kumpulan kebutuhan yaitu yang pertama berkaitan dengan kepuasan kerja dan yang kedua berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mendatangkan kepuasan kerja disebut dengan faktor motivator. Faktor-faktor yang mendatangkan ketidakpuasan kerja disebut faktor *Hygiene*. Adanya dua faktor ini menyebabkan teori Herzberg sering disebut sebagai teori faktor motivator/hygiene dari Herzberg atau teori dua faktor. Pandangan Baron dan Greenberg (1990) memperkuat teori dua faktor dari Herzberg, dapat dijelaskan bahwa terdapat lima indikator faktor motivator yang memacu kepuasan kerja,

dan enam indikator faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan kerja dalam gambar berikut ini.

**Gambar 2.1**  
**Indikator Motivator dan Hygiene menurut Baron & Greenberg**



Sumber: Baron dan Greenberg (1990).

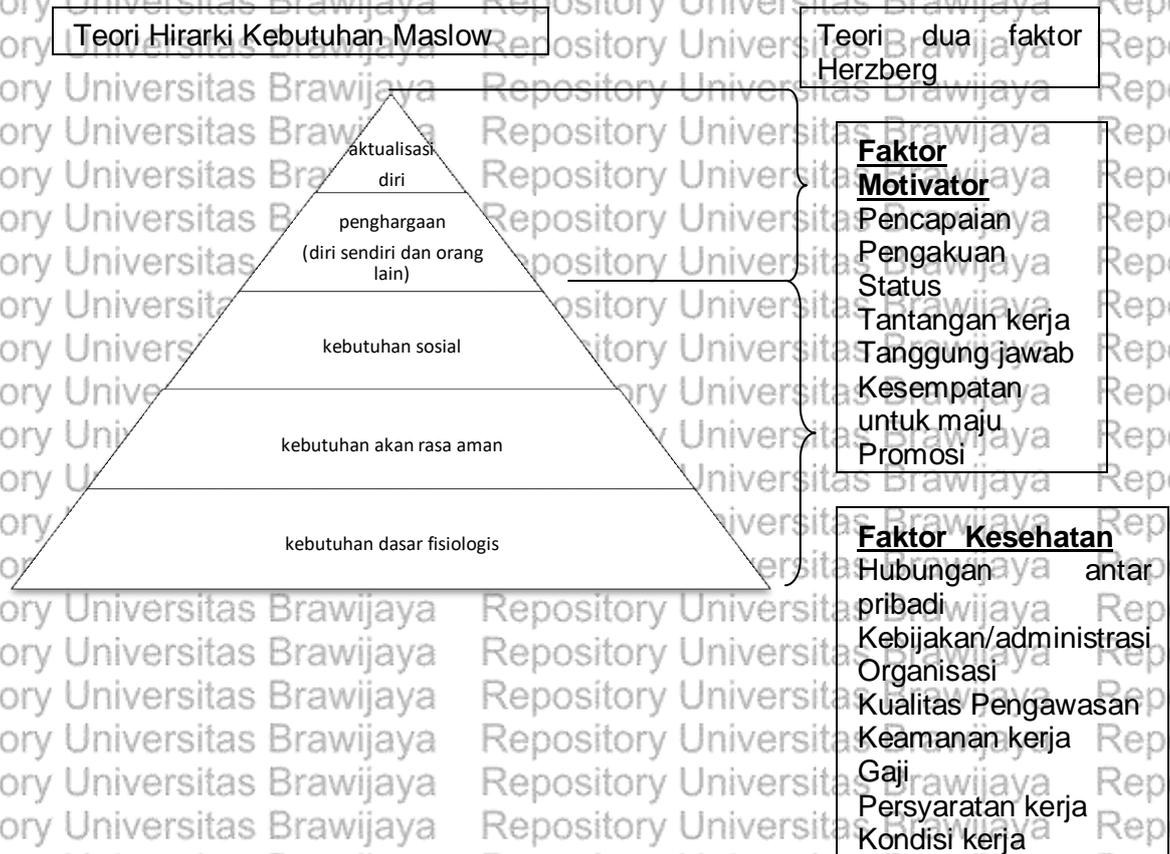
Faktor motivasi kerja harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor yang melekat pada pekerjaan serta mampu memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih unggul disebut sebagai faktor pemuas. Pegawai menemukan faktor intrinsik yang berharga pada faktor pemuas (*motivation factors*). Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan yang mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Faktor ketidakpuasan dalam bekerja dapat terjadi pada lingkungan kerja. Selain faktor intrinsik terdapat juga faktor ekstrinsik dalam bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai *dissatisfier* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* merupakan gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dalam bekerja. *Hygiene factors* meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. *Hygiene factors* membantu mengurangi ketidakpuasan pegawai dalam bekerja.

Herzberg mengasumsikan adanya korelasi antara kepuasan dan produktivitas. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Herzberg

menekankan pada kepuasan dan mengabaikan produktivitas. Seorang karyawan mungkin menemukan pekerjaannya diterima meskipun fakta bahwa ia mungkin membenci obyek pekerjaannya.

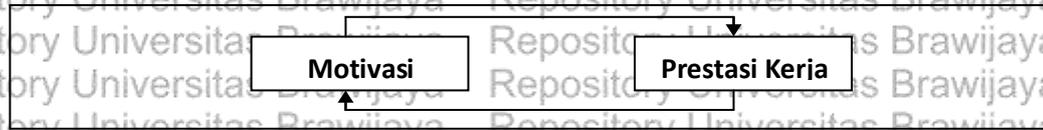
**Gambar 2.2**  
**Perbandingan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori *Hygiene Factor* Herzberg**



Sumber: Mathis dan Jackson (2002)

Gambar 2.2. menunjukkan perbandingan teori dua faktor atau *hygiene factor* dengan hierarki kebutuhan Maslow. Implikasi dari penelitian Herzberg adalah menghindari ketidakpuasan tenaga kerjayang merupakan faktor motivasional dan sifatnya instrinsik (prestasi, penghargaan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri, pertumbuhan pribadi dan tanggungjawab) dapat menyebabkan produktivitas yang lebih tinggi dan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja pegawai.

**Gambar 2.3.**  
**Hubungan antara motivasi dan prestasi kerja**



Sumber: Amstrong, (1996)

Hubungan antara motivasi dan prestasi kerja oleh Amstrong (1996) berdasarkan gambar 2.3 menjelaskan bahwa adanya hubungan antara motivasi dan prestasi kerja terdapat sesuatu yang positif dalam arti meningkatnya motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik, dan sebaliknya perbaikan prestasi kerja akan meningkatkan motivasi karena menimbulkan perasaan berprestasi.

### c) Teori Harapan Vroom

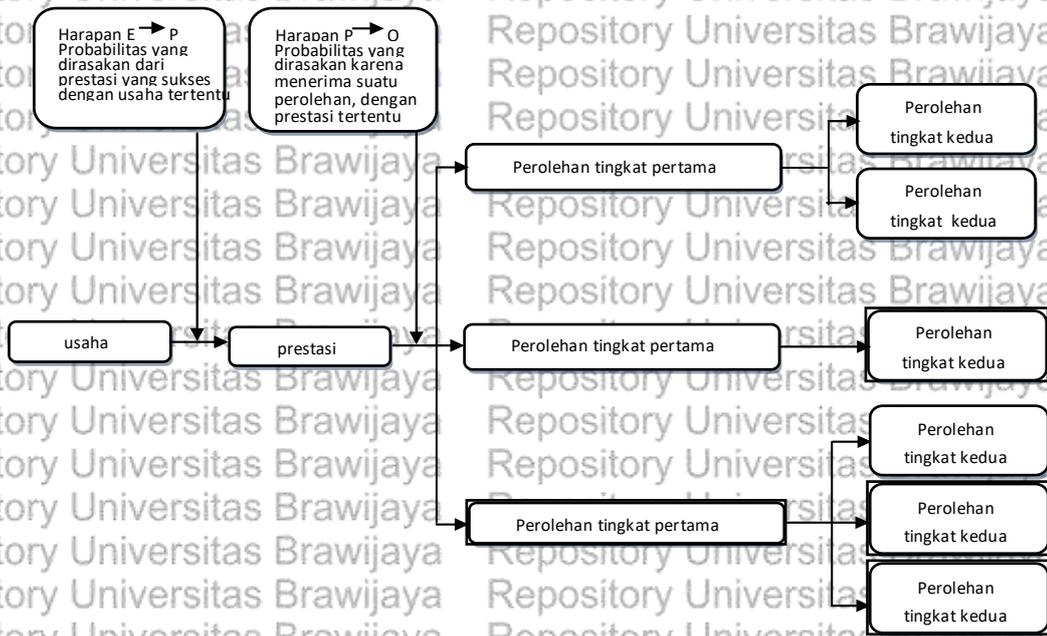
Menurut Teori harapan motivasi ini dikembangkan oleh Victor Vroom telah dilakukan untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku pegawai. Sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi (Gibson et al., 1997).

Victor Vroom mengembangkan teori harapan motivasi untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku pegawai, meliputi:

1. Pengharapan. Pengharapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan atau kemungkinan subjektif (*subjective probability*) bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu.
2. Instrumentalitas. Instrumentalitas adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua dan merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua.
3. Valensi. Valensi adalah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu.

Harapan ini menunjukkan persepsi individu tentang sukarnya melaksanakan perilaku tertentu (contohnya menyelesaikan anggaran tepat pada waktunya) dan mengenai kemungkinan tercapainya perilaku tersebut. Dalam pikiran individu setiap perilaku dihubungkan dengan hasil (penghargaan atau hukuman) (Gibson et al., 1997).

**Gambar 2.4**  
**Teori Harapan Vroom**



Sumber: Gibson et al. (1997)

Model yang di kembangkan Robbins (1998) dalam teori harapan Vroom berargumen bahwa kekuatan melakukan sesuatu bergantung pada pengharapan atau hasil yang diperoleh individu tersebut. Teori pengharapan menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi mengerjakan tugas dengan baik dan memberikan kinerja yang tinggi pada perusahaan dan meyakini akan mendapatkan penghargaan seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi pegawai tersebut.

**Gambar 2.5.**  
**Teori Harapan Vroom Menurut Robbins**



**Sumber: Robbins (1998)**

Adanyahubungan antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya pegawai yang berprestasi cenderung mempunyaikinerja tinggi, sebaliknya jika kinerjanya rendah dimungkinkan motivasinya rendah. Motivasi kerja merupakan penggerak atau pendorong sikap berperilaku pegawai sesuai tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya sehingga memberi dampak yang signifikan bagi kemajuan suatu organisasi.

### **(2) Faktor-faktor Motivasi Kerja**

Model Gomes (2001) menjelaskan bahwa faktor-faktor motivasi kerja terdiri dari dua bagian yaitu faktor individual dan faktor organisasional. Faktor individual terdiri dari kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*ability*). Sedangkan yang tergolong faktor organisasional meliputi; pembayaran gaji/upah, keamanan pekerjaan, hubungan sesama pegawai, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan Hezberg (1996) menyatakan bahwa motivasi kerja ditentukan oleh motivator ekstrinsik dan intrinsik. Motivator intrinsik meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan dan kemungkinan berkembang. Sedangkan ekstrinsik yaitu;

#### **1) Kehidupan Pribadi**

Pada hakekatnya manusia merupakan pribadi yang utuh dan memiliki sifat-sifat sebagai makhluk individu dan makhluk sosial. Kehidupan pribadi seseorang menyangkut berbagai aspek, yakni aspek emosional, sosial psikologis dan sosial

budaya serta kemampuan intelektual yang terpadu secara integrative dengan faktor kehidupan lingkungan.

#### 2) Gaji

Gaji adalah upah yang dibayarkan pada waktu yang tetap, harga yang dibayarkan kepada orang-orang yang menyelenggarakan jasa.

#### 3) Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Kondisi yang dimaksud adalah kondisi kerja yang baik, yaitu suasana yang nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

#### 4) Keamanan Kerja

Keamanan kerja adalah unsur-unsur penunjang yang mendukung terciptanya suasana kerja yang aman, baik berupa materiil (baju kerja, sepatu, sarung tangan, kacamata, helm, dan lain-lain) dan non materiil (buku petunjuk penggunaan alat rambu-rambu dan isyarat bahaya, himbauan-himbauan petugas keamanan).

#### 5) Hubungan dengan Teman dan Atasan

Tingkat keeratan hubungan dengan teman dan atasan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok.

#### 6) Kebijakan dan Administrasi Instansi

Suatu mekanisme yang menetapkan batasan untuk tindakan administratif dan menentukan arah untuk diikuti.

Dalam pengertian Motivasi kerja dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja



dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecil prestasinya (Anoraga, 2009).

Motivasi kerja adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori Motivasi telah dibahas dan dikonsepsi oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan oleh Saraswathi (2011) sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual (Wan & Tan, 2013).

Model yang dikembangkan Sardiman (2007), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Makna dari uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan dalam organisasi. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja yang dicapai.

## 2.1.2. Kompetensi Pegawai

### (1) Pengertian Kompetensi

Telaah dalam teori ini mengemukakan teori yang relevan, kemudian didedukasikan pada gejala yang hendak diteliti untuk membangun hipotesis serta mengupayakan relevansi operasionalisasi dari konsep temuan-temuan yang dapat menjadi rujukan.

Kompetensi menjadi bagian penting dari keberhasilan sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kompetensi berasal dari kata *competent* yang berarti mampu sepadan dengan kata *ability* atau kemampuan.

Kompetensi ini berkaitan dengan potensi yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia dalam berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuannya dalam organisasi (Walker, 2007). Menurut Thierauf (2008), bahwa kompetensi individu mempunyai keterkaitan dengan teori kerja. Dalam teori kerja ini mengemukakan setiap pekerjaan memerlukan orang-orang yang berkompotensi dibidangnya.

Artinya antara aktifitas kerja dan kompetensi menjadi satu kesatuan dalam menghasilkan penilaian tentang pekerjaan.

Mengacu pandangan Palan (2008) bahwa kompetensi merupakan bagian dari karakteristik yang mendasari pribadi seseorang yang memiliki ciri khas, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan ataupun keahlian dalam meningkatkan kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa seseorang yang berkompotensi adalah orang yang mampu berperilaku dan memiliki ciri khas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan pelatihan yang efektif serta kompetensi meliputi pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku pegawai.

Menurut Dessler (2004) bahwa kompetensi kerja adalah mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kepribadian (*attitude*) individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Byars dan Rue (1997) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja.

Pertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup:

1. Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi.
2. Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan pegawai.
3. Perubahan pada proses dan teknologi dan peralatan organisasi
4. Evaluasi kompetensi pegawai dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

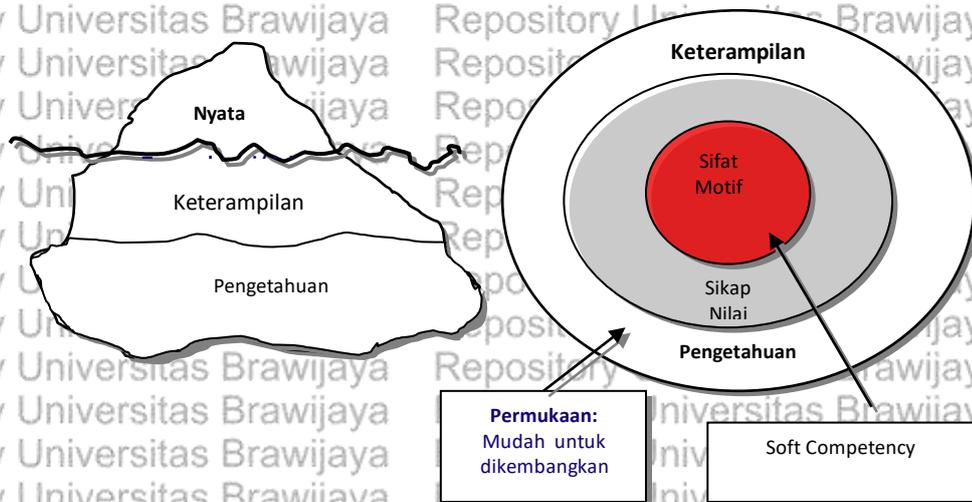
Selanjutnya Moehariono (2012) menyatakan kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai untuk menyelesaikan tugas pekerjaan pegawai dengan cara yang memuaskan dan dalam bentuk berbeda-beda pada tingkatan kinerjanya. Kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja (Becker dan Ulrich, 2001). Artinya bahwa kompetensi merupakan suatu tindakan yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan tujuan peningkatan kinerjanya.

Pendapat yang sama yang dikemukakan oleh Kravetz (2004) mengemukakan bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Menurut Spencer (1993) bahwa kompetensi seorang pegawai merupakan dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan superior dalam suatu pekerjaan. Menurut Spencer dan Spencer (2003) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang dapat mempengaruhi perilaku

dan kemampuannya untuk menghasilkan prestasi kerja atau kinerja individu dan kinerja. Pandangan oleh Done (2011) terdapat beberapa dimensi dalam kompetensi yang memiliki pengaruh negatif dalam peningkatan kinerja. Menurut Stephen (2007) bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang dalam mengerjakan berbagai tugas, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*). Dapat dikatakan juga suatu keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menunjukkan kemampuannya secara konsisten sehingga dapat memberikan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

**Gambar 2.6**  
**Teori Model Konsep Gunung Es (Iceberg)**



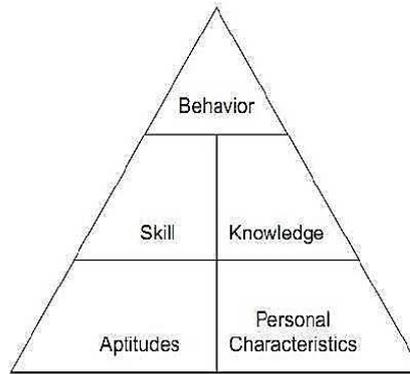
Sumber: Spencer, (1993)

Kompetensi dapat dikategorikan kedalam dua bentuk yaitu (1) *hard competency* merupakan kompetensi yang bisa diamati dan mudah dikembangkan terdiri dari: pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sedangkan (2) *soft competency* merupakan kompetensi yang sulit dikembangkan

namun bisa dipelajari, yang terdiri dari motif (*motive*), karakter (*trait*) dan konsep diri (*self concept*).

Kompetensi dibangun oleh kemampuan, karakteristik pribadi, keterampilan, pengetahuan dan perilaku (Lucia dan Lepsinger, 1999) dalam Calhoun et al. (2002).

**Gambar 2.7**  
**Kompetensi Pegawai**



Sumber: Adaptasi Lucia and Lepsinger (1999) dalam Calhoun et al. (2002).

Dapat dijelaskan bahwa kompetensi merupakan identitas pengembangan diri seseorang untuk berorientasi untuk mencapai kemampuan seseorang. Kemampuan tersebut meliputi pengetahuan, keahlian dan identitas profesional. Kemampuan tersebut dapat digunakan oleh individu, organisasi dan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan perannya.

Model pengembangan Locket (1992), kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan bidang pekerjaannya akan memberikan beberapa manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi. Dalam hal ini kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan individu di tempat kerja pada berbagai tingkatan. Selain itu pula terdapat unsur perbaikan standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan ketrampilan. Beberapa hal tersebut yang dibutuhkan oleh individu guna menjalankan tugas dan tanggung jawabnya baik secara individu maupun kolektif serta secara efektif dan efisien. Pembentukan kompetensi yang baik dapat memberikan kemudahan

dalam pencapaian standart kualitas profesional dalam bekerja, ketrampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi antar personal, aplikasi *skill* dan pengembangan diri dalam berbagai bidang kehidupan.

Menurut Dale (2003) bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan. Kompetensi dan kemauan dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik seseorang berkaitan dengan kinerja efektif dalam situasi pekerjaan tertentu. Dengan demikian seorang pelaksana yang unggul adalah seorang yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa ataupun rata-rata. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik ataupun rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi prestasi kerja.

## (2) Indikator Kompetensi

Pandangan Spencer and Spencer (1993) bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Ada lima karakteristik utama dari kompetensi menurut Marshall (2003) yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan.
2. Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi.

3. Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya.

4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.

5. Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental.

### (3) Karakteristik Kompetensi

Menurut Zohar & Marshall (2000) bahwa manusia memiliki tiga dimensi, yaitu (1) fisik (*body*), (2) emosi (*mind*), dan (3) spiritual (*soul*); dan atas dasar dimensi ini kompetensi dikelompokkan menjadi tiga, yakni (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi spiritual.

Kompetensi secara konsisten mengarahkan pada keunggulan bersaing pada organisasi yang berkelanjutan sehingga mampu memenuhi empat kriteria, yaitu kebermanfaatan (*valueable*), kelangkaan (*rareness*), dibutuhkan biaya yang terlalu mahal untuk ditiru (*costly to imitate*), dan terorganisir dengan baik (*well organized*). Selanjutnya Pramudyo (2010) menjelaskan bahwa kompetensi digunakan untuk memprediksi kinerja, artinya kinerja baik dan kurang baik tergantung pada tingkat kompetensi yang dimilikinya.

Dari pengertian kompetensi maka terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kerja guna mencapai kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan sesuatu yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan faktor-faktor internal individu untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu.

#### (4) Jenis Kompetensi

Krashor (1997) menjelaskan bahwa dilihat dari aspek hubungan antara personal maka diperlukan kemampuan dan kemauan untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan orang lain, yang disebut dengan kompetensi sosial (*social competency*). Spencer dan Spencer (1993) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu: (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional dan (c) kompetensi sosial. Spencer and Spencer telah melihat komponen kompetensi dari aspek dimensi manusia dan hubungan antara personal, tetapi belum menghasilkan komponen kompetensi spiritual. Kompetensi disusun untuk pengembangan karier, namun dalam penentuan kompetensi dibutuhkan efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Stoner et al. (1996) telah mengidentifikasi tiga macam keterampilan dasar yaitu:

1. Keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
2. Keterampilan manusia, yaitu kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau kelompok.
3. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi, termasuk melihat organisasi secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagiannya saling tergantung dan mengantisipasi bagaimana perubahan dalam suatu bagian tersebut akan mempengaruhi seluruh organisasi.

Selanjutnya Wibowo (2007), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya.



Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dengan deskripsi dan spesifikasi masing-masing jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional akan menjadi pedoman dalam penyusunan

Standar Kompetensi Jabatan pegawai. Dalam Standar Kompetensi Jabatan struktural dan fungsional terdapat kompetensi dasar dan kompetensi bidang berdasarkan jabatan atau pekerjaan yang wajib dipenuhi oleh pegawai.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### (1) Pengertian Budaya Organisasi

Telaah dalam teori ini mengemukakan teori yang relevan, kemudian didedukasikan pada gejala yang hendak diteliti untuk membangun hipotesis serta mengupayakan relevansi operasionalisasi dari konsep temuan-temuan yang dapat menjadi rujukan.

Budaya organisasi merupakan suatu pemahaman, sikap dan perilaku yang diterapkan orang-orang sewaktu melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi/institusi. Nilai yang dianut dalam menerapkan budaya organisasi sewaktu bekerja dapat menentukan kualitas suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang ataupun kelompok orang. Apabila pegawai yang bekerja dalam suatu instansi mampu menerapkan budaya organisasi yang berkualitas tentu dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dari pada pemerintah kota maupun pemerintah daerah. Pandangan Kottler dan Heskett (1997) bahwa budaya organisasi berasal dari antropologi sosial yang mendefinisikan secara formal sebagai totalitas pola perilaku, seni, kepercayaan, kelembagaan dan semua hal lain dari hasil karyadan pemikiran manusia yang membedakan suatu masyarakat. Apabila dilihat dari sudut pandang kejelasan dan kekuatan suatu

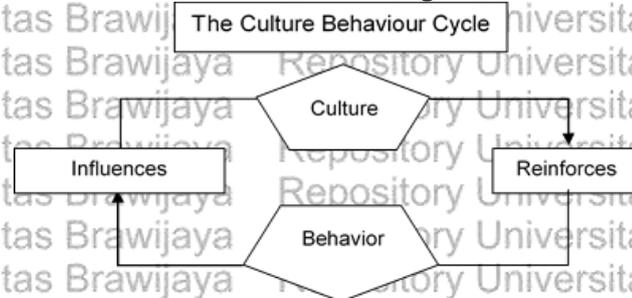


organisasi, budaya organisasidapat dibedakan atas dua tingkatan. Pertama, pada tingkatan yang lebihmendalam dan kurang terlihat, dimana budaya organisasi merujuk kepada nilai-nilai(keyakinan dan tujuan) yang dianut bersama oleh sebagian besarorang-orangyang berada dalam kelompok yang cenderung bertahan sepanjang waktuwalaupun anggota kelompok sudah berubah. Pada tingkatan ini budayaorganisasi bisa sangat sukar untuk berubah. Kedua, pada tingkatan yang lebihterlihat, dimana merujuk kepada norma perilaku kelompok atau suatu organisasiyang menggambarkan carabertindak yang lazim dan sudah meresap sehingga pegawai baru secaraotomatis cenderung untuk mengikuti perilakuseniornya, pada tingkatan ini budaya organisasi lebih mudah untuk berubah jikadibandingkan dengan tingkatan pertama yang tidak terlihat.

Pandangan McKenna dan Beech (2000) bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima dapat membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan yang dapat diterima dan tindakan yang tidak dapat diterima. Pendapat yang berbeda dariSchein (2004) budaya organisasi yang terbentuk melewati beberapa tahapan, pertama organisasi melihat kedepan mengenai visi dan misi organisasi tersebut, kedua sistem nilai yang dimiliki, ketiga bagaimana nilai-nilai tersebut akan diterapkan dalam organisasi, dan ke empat melihat sumber daya yang dimiliki organisasi serta yang diterapkan dalam organisasi merupakan nilai-nilai yang harus diaktualisasikan dan menjadi harapan bagi organisasi yang ada. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negeradan Reformasi Birokrasi nomor 39 tahun 2012tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja tertuang bahwa budaya organisasi juga menjadi dasar praktik di dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan maupun berinteraksi satu sama lain.

Pendapat Robbins (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi antara lain: memberi batasan untuk mendefinisikan peran; memberikan pengertian identitas terhadap anggota organisasi, memudahkan munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibanding minat anggota organisasi secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi, dan membantu para anggota organisasi mengatasi ketidak pastian, karena pada akhirnya budaya organisasi berperan untuk membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Sedangkan Brown (1998) seperti yang dikutip oleh Kenneth et al. (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

**Gambar 2.8**  
**Pola Pikir Perilaku Organisasi**



Sumber: Leadership, <http://www.bizad.co.uk>, 2012

Menurut Tepeci (2001) mengatakan bahwa rasa hormat terhadap serta sistem imbalan yang besar bagi kinerja yang tinggi, maka akan memberikan energi sosial atau motivasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Berbeda dengan penelitian Yu dan Shyug (2011) menyatakan bahwa seorang pegawai yang bekerja sesuai dengan kata hatinya maka pegawai

tersebut mampu mengembangkan kemampuannya sehingga dampaknya pada peningkatan kinerja.

Keterkaitan budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Sloat (1999) bahwa budaya organisasi merupakan prediktor utama bagi OCB. Pegawai akan lebih meningkatkan tanggung jawabnya bila: (1) dipuaskandalam pekerjaannya; (2) merasa bahwa atasannya suportif dan penuh perhatian; (3) percaya bahwa dirinya diperlakukan adil. Luthans (2006) bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan untuk menginterpretasikan pengalaman dan perilaku sosial. Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Adanya penciptaan budaya organisasi yang kuat dan adaptif merupakan langkah yang taktis dan strategik dalam meningkatkan kinerja pegawai. Semakin banyak pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi maka kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan meningkat dan bisa bertahadalam persaingannya dengan organisasi lain. Kinerja yang tinggi tentu saja sangat bergantung pada faktor manusia sebagai sumber daya insani yang melakukan setiap pekerjaan.

Oleh sebab itu, selain penciptaan budaya organisasi, hal yang tak kalah penting yang menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Model yang dikembangkan sesuai dengan Trice dan Beyer (1993) dalam Yiing dan Zaman (2009) bahwa budaya organisasi yang bersifat birokrasi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Dalam budaya organisasi yang berjenis birokrasi ini sifatnya kaku menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan kerja, turunnyaproduktivitas, tingkat stress yang tinggi dan akhirnya berdampak pada melemahnya kinerja pegawai.





Selanjutnya Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang harus dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi sehingga menjadi faktor pembeda dengan organisasi lainnya karena budaya organisasi sesuatu hal yang unik yang terdiri dari 7 (tujuh) karakteristik, antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and Risk Taking*). Mendorong pegawai untuk melakukan inovasi serta mampu mengatasi risiko.
2. Perhatian secara terperinci (*Attention Detail*). Hal ini sangat dituntut kepada setiap anggota organisasi untuk teliti dan cermat dalam bertindak dan pengambilan keputusan.
3. Orientasi kepada hasil yang diperoleh (*outcome orientation*). Fokus kepada hasil atau kinerja bukan kepada proses atau secara teknis untuk memperolehnya.
4. Orientasi kepada manusianya (*people orientation*). Memperhatikan kepada efek atau pengaruh yang akan diperoleh oleh setiap anggota organisasi.
5. Orientasi kepada tim (*Team orientation*). Setiap pekerjaan lebih mengutamakan pekerjaan tim daripada individu karena bisa memperoleh hasil yang lebih baik.
6. Cepat tanggap terhadap pekerjaan (*Aggressiveness*). Ini sangat dibutuhkan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan cepat memberikan respon.
7. Stabilitas (*Stability*). Berorientasi kepada kekuasaan bukan pada pertumbuhan kinerja organisasi.

Wichrich dan Koontz (2005) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai teladan bagi setiap anggota organisasi untuk berperilaku sebagai anggota organisasi untuk memberikan penilaian terhadap anggota organisasi lainnya.



Budaya organisasi tidak sama pengaruhnya terhadap pembentukan perilaku setiap anggota organisasi. Veithzal (2004) mengatakan bahwa budaya organisasi yang tidak terlaksana dengan baik akan mengakibatkan budaya yang disfungsi. Selanjutnya Gibson et al. (1997) menjelaskan bahwa budaya organisasi berarti bahwa nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku anggota dalam organisasi. Kesadaran mengenai tugas dan visi organisasi yang didukung oleh budaya organisasi yang kuat mendukung berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Kusdi, 2011). Artinya bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan faktor utama kuatnya OCB dalam suatu organisasi sehingga dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi. Budaya organisasi yang tertanam dengan baik dalam sebuah organisasi akan memberikan suasana nyaman bagi sesama pegawai.

Menurut penelitian Ivancevich et al. (2007) bahwa budaya organisasi adalah penampilan yang lebih baik dari peningkatan orientasi inovasi, stabilitas, hormat, hasil, perhatian terhadap detail, orientasi tim, agresivitas dan kompetitif akan menyebabkan OCB yang lebih baik. Selanjutnya Nirman (1999) bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan secara pribadi dengan organisasi, dan menyajikan pedoman perilaku kerja pegawai. Maka disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, kebiasaan-kebiasaan dan tingkah laku bersama dan seluruh anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku kerja para anggotanya dalam aktivitas keseharian di organisasinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut pendapat Darto et al. (2015) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu budaya organisasi yang menghambat kinerja disebabkan karena menghentikan kebiasaan dengan nilai kebaikan. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pemicu penting OCB. Menurut Organ (1988)

bahwa dalam budaya yang kuat, seluruh pegawai yang sangat memegang inti nilai-nilai suatu organisasi atau perusahaan, semakin pegawai mempunyai nilai-nilai dan komitmen yang lebih besar makabudaya organisasi semakin kuat.

Budaya yang kuat ini akan membentuk loyalitas dan komitmen terhadap organisasi yang akhirnya membentuk OCB yang tinggi. Robbins dan Judge (2008) bahwa organisasi yang mempunyai pegawai dengan OCB yang tinggi akan berdampak pada kinerja yang lebih baik dibandingkan tidak memiliki OCB.

Disimpulkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan nilai-nilai, kebiasaan, cara kerja, upacara, tradisi yang diterima oleh para anggota organisasi sebagai suatu sistem makna bersama sebagai karakteristik tertentu (*identity*) yang membedakan dengan ciri organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini bila diamati merupakan seperangkat karakteristik yang selalu dijumpai dalam suatu organisasi dan biasanya dijadikan sebagai norma yang tidak tertulis tetapi diimplementasikan dan dijalankan setiap hari.

Menurut pendapat Brown (1998) budaya organisasi adalah suatu nilai bersama yang diciptakan oleh sekelompok orang pada waktu tertentu. Sumber daya yang *tangible* (berwujud), seperti mesin dan bangunan, sama nilainya dengan sumber daya *intangible* (tidak berwujud), seperti pengetahuan ilmiah dan sistem-sistem pengelolaan anggaran yang berinteraksi antara anggota organisasi untuk berproduksi, sebagaimana yang dikatakan oleh para antropologis sebagai "unsur budaya organisasi". Hal ini muncul ketika orang-orang merefleksikan tujuan-tujuannya, sadar atau tidak sadar, langsung atau tidak langsung dan keyakinan-keyakinan dari masyarakat yang lebih luas kepada yang dimiliki secara individu.

Dalam hubungan dengan perubahan budaya organisasi, Robbins dan Coulter (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi dibentuk berdasarkan:

1. Cerita (*stories*); yaitu cerita turun temurun sejak penemu organisasi.



2. Ritual (*ritualis*); yakni keyakinan dan kebiasaan yang dilakukan dalam organisasi.

3. Material (*material*); adalah simbol, barang-barang atau alat yang digunakandalam kegiatan organisasi yang menunjukkan kepentingan seseorang

4. Bahasa (*language*); merupakan setiap kelompok biasanya mempunyai bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh kelompok itu sebagai bukti penerimaannya atas budaya organisasi yang ada.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) perubahan budaya organisasi dapat dilakukan dengan delapan cara, yaitu menjadikan perilaku manajemen puncak sebagai model, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan/keyakinan yang sesuai denganbudaya organisasi yang diinginkan, seleksi, mempromosikan dan *support* pegawai yang mendukung nilai baru yang dicari, menentukan kembali cara-cara proses sosialisasi untuk nilai baru, merubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal/tertulis, mengacak sub budaya organisasi yang ada melalui rotasi jabatan yang luas dan meningkatkan kerjasama kelompok dengan konsensus dan partisipasi agar tumbuhrasa saling percaya.

Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi (birokrasi) adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri para anggota organisasi; menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat didalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial; dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Menurut Miller (1991) mengelola budaya adalah melakukan sesuatu terhadap budaya tersebut, seperti memperkuat, memperlemah, melakukan

proses sosialisasi, mengembangkan, memelihara dan bahkan mengubahnya.

Selanjutnya terdapat lima pendekatan dalam melakukan perubahan, yaitu: (1) mengidentifikasi norma yang berlaku, (2) merumuskan arah dan tujuan organisasi, (3) memperkenalkan norma baru, (4) mengidentifikasi perbedaan dan masalah yang muncul, dan (5) mengatasi akibat perbedaan norma tersebut.

## (2) Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan budaya organisasi. Dengan kata lain peranan lebih banyak menunjukkan fungsi, artinya dalam konteks budaya organisasi menyangkut keyakinan, perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma menduduki peranan yang penting pada setiap organisasi. Peranan budaya organisasi menurut Greenberg dan Baron (2003) yaitu:

- 1) Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
- 2) Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Tetapi apabila terdapat *strong culture* orang merasa bahwa mereka menjadi bagian yang besar terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.
- 3) Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu terutama berguna bagi pendatang baru.

Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi pegawai serta menggerakkan individu pegawai pada upaya untuk mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu.

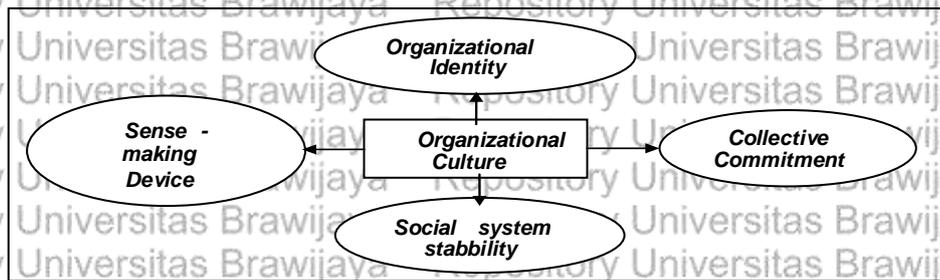
Pengertian ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat didalamnya akan bersama-sama menciptakan kondisi kerja yang ideal agar



tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan dalam organisasi (Turner, 1994).

Fungsi budaya organisasi dalam pandangan Kreitner dan Kinicki (2001) tersebut, dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.9**  
**Fungsi Budaya Organisasi**



Sumber: Kreitner and Kinicki, ( 2001)

Budaya organisasi yang kuat berdampak pada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan suatu aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan organisasi tersebut, sebaliknya apabila lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Budaya yang kuat akan mendorong semangat kerja pegawai dalam berperilaku positif, dedikatif, dan produktif untuk menghasilkan efektivitas kinerja organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan dari organisasi lainnya. Robbins (2006) bahwa tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi mulai dari rendah hingga tinggi yang diartikan sebagai hal yang sangat tidak lumrah dalam organisasi atau hal yang sangat lumrah dalam organisasi diantaranya perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi tim, orientasi manusia, stabilitas,



agresivitas dan kemantapan/kestabilan. Adapun indikator penelitian ini diambil dari karakteristik utama (primer) yang merupakan hakekat budaya organisasi.

### (3) Kunci Perubahan Budaya

Perubahan budaya terjadi, karena adanya perubahan tujuan organisasi yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi usaha yang semakin lama semakin kompetitif yang lebih difokuskan kepada kebutuhan pelanggan dan hasil yang akan diperoleh. Hesselbein(1996) mengemukakan 7 (tujuh) langkah untuk melakukan perubahan budaya, antara lain: 1) memperhatikan kecenderungan lingkungan yang berpengaruh besar terhadap masa depan; 2) mempertimbangkan kecenderungan tersebut; 3) mereview visi, misi dan tujuan; 4) merevisi dan menciptakan sistem manajemen yang baru; 5) berusaha untuk mencapai masa depan yang lebih baik walaupun menantang risiko; 6) menjalankan visi, misi, dan tujuan organisasi secara maksimal; 7) merubah pola kepemimpinan serta tanggung jawab setiap level.

Pandangan Schein (2004) bahwa budaya organisasi terbentuk karena adanya tantangan dalam persaingan organisasi untuk melakukan adaptasi eksternal secara terus-menerus, integrasi secara internal dan menjaga hubungan baik dengan sesama. Artinya bahwa budaya organisasi merupakan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk merubah suatu organisasi. Selanjutnya

Winardi (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diubah dengan cara memperhatikan pimpinan dan tim, membuat metode baru, merekrut anggota organisasi serta melakukan promosi organisasi yang berbeda. Pendapat lain dari

Jaw dan Liu (2003), pengukuran budaya organisasi dikaitkan dengan pembaruan. Pembaruan akan mengubah kondisi yang sudah biasa terjadi.

Terdapat tujuh pengukuran budaya organisasi yaitu komponen inovasi, keterbukaan, kerjasama, kedisiplinan, konfrontasi, komitmen belajar, serta berbagi pengetahuan. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi

menurut beberapa pendapat diatas merupakan suatu perubahan dalam lingkungan kerja yang mampu membentuk pola baru dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan beberapa pandangan budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi untuk melakukan aktivitas baik yang diperuntukkan bagi pegawai maupun untuk kepentingan orang lain.

#### **2.1.4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Telaah dalam teori ini mengemukakan teori yang relevan, kemudian didedukasikan pada gejala yang hendak diteliti untuk membangun hipotesis serta mengupayakan relevansi operasionalisasi dari konsep temuan-temuan yang dapat menjadi rujukan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Kumar (2009) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektivitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Shweta dan Sriarung (2009) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Maka dapat disimpulkan bahwa organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kemauan untuk bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif,

memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Pada dasarnya, kinerja individu mempengaruhi kinerja tim yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* sangat penting artinya karena memberikan manfaat yang lebih baik untuk menunjang keberlangsungan organisasi (Oguz, 2010). Rastgaret al.(2014) menjelaskan bahwa pegawai yang terlibat dalam perilaku ekstra peran maka dapat dipastikan kinerja mereka akan meningkat. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diartikan sebagai perilaku/sikap para pekerja yang melebihi persyaratan peran formalnya baik secara nyata dan tidak nyata (Organ, 1998). OCB merupakan perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditemukan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekomendasi. Perilaku pegawai akan memberikan dampak konsistensi *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang disebabkan kebebasan dalam menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja pegawai melalui sistem *reward*, serta memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi pada peningkatan kinerja merupakan bagian dari fungsi organisasi (Organ, 2006).

Pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah positif dan signifikan yang artinya terdapat hubungan yang searah antara *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai. Hal ini berarti apabila *organizational citizenship behavior* tinggi maka kinerja pegawai juga akan tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Dyah et al. (2015) bahwa perilaku yang mementingkan orang lain akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mengacu pada pendapat Stephen (2006) bahwa selain tugas pokok terdapat



tugas ekstra yang harus dilakukan oleh seorang pegawai antara lain mampu bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi dengan aktif, memberikan pelayanan ekstra dan menggunakan waktu secara efektif. Pada dasarnya perilaku dalam berorganisasi tidak hanya dilihat secara *in-rolesaja* namun dilakukan dengan *extra-role*. Artinya bahwa semakin tinggi keinginan membanturekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya maka mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Karim (2012) menyatakan bahwa kepentingan individu yang berbeda yang secara pribadi mempunyai budaya, mentalitas, watak, dan kepribadian yang berbeda satu dengan yang lainnya sehingga tidak menunjukkan sikap yang asosial dalam bekerja yang menimbulkan sikap acuh tak acuh serta mementingkan diri sendiri. Elfina (2003) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistik* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri untuk kesejahteraan orang lain. Nilai sosial dan hidup bergotong royong dalam tatanan kehidupan baik dalam organisasi perusahaan maupun organisasi masyarakat sudah tercermin dalam kehidupan sehari-hari.

OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela (perilaku yang berlebihan dalam bekerja) yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku yang bersifat menolong serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja (Budihar, 2004). Garay (dalam Agung, 2012:5) bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau atau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Pegawai dengan perilaku *extra role* diharapkan mampu memperlihatkan kinerja secara optimal. Setiap pegawai mempunyai sikap untuk bekerja melebihi batas waktu kerja yang biasa disebut dengan OCB.

Pegawai yang memiliki OCB akan berkinerja lebih baik. Pegawai yang memperlihatkan perilaku OCB antara lain membantu orang lain atau membuat saran inovatif, menerima rating kinerja yang lebih tinggi yang mampu memprediksi dan menghasilkan OCB. Maka dapat disimpulkan bahwa suatu kegiatan yang mendukung fungsi organisasi dalam mewujudkan kesejahteraan organisasi tidak termasuk uraian jabatan, sikap menolong yang dapat dinilai melalui evaluasi kinerja.

Aldag dan Resckhe (1997) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melibatkan beberapa unsur perilaku, yakni meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah pegawai” yang merupakan suatu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa OCB memiliki peran yang penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Enhart (2004) mendefinisikan perilaku yang dapat mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi dalam mendukung pekerjaannya. Selanjutnya Williams dan Anderson (1991) bahwa OCB dapat dibagi menjadi dua kategori antara lain OCBO (*Organizational Citizenship Behavior Organization*) yaitu perilaku yang dapat menguntungkan organisasi secara umum, misalnya memberi pemberitahuan ketika tidak masuk kerja, selanjutnya OCBI (*Organizational Citizenship Behavior Individual*) yaitu perilaku yang secara langsung menguntungkan individu tertentu dan secara tidak langsung dapat memberikan kontribusi yang lebih terhadap perusahaan sebagai contoh membantu seorang pegawai melaksanakan tugas tertentu.

Berdasarkan berbagai pengertian dan pokok pikiran mengenai OCB yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah kontribusi pegawai “di atas dan lebih dari” deskripsi pekerjaan formal yang



dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward* namun memberikan kontribusi yang lebih bagi keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

OCB tidak secara khusus mensyaratkan suatu kontrak apapun atau bahkan kadang tidak diharapkan oleh rata-rata pegawai, perilaku atau OCB ini secara organisatoris dikehendaki ada karena perilaku ini dapat membantu dalam hal: sumber daya transformasi, adaptabilitas dan inovasi dalam rangka meningkatkan efisiensi organisasi (Turnipseed & Murkison, 1996).

Robbins dan Judge (2007) bahwa organisasi memiliki pegawai yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lainnya. Demikian pula Chiang dan Hsieh (2012) dalam Triana (2013) menemukan efek positif yang signifikan dari OCB terhadap kinerja pegawai.

Ketika pegawai bekerja lebih keras dari sebelumnya (perilaku *extra-peran*), prestasi kerja juga akan meningkat. Bukti empiris sebelumnya menemukan bahwa OCB memiliki dampak yang signifikan pada keputusan penilaian kinerja manajerial dan manajerial (Jo dan Joo, 2011) dalam Harwika (2013).

### **(1) Komponen *Organization Citizenship Behavior*(OCB)**

Organ (1988) dalam Castro et al.(2004) pertama kali mengajukan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB). Adapun lima komponen primer dari OCB:

1. Mementingkan orang lain, yaitu perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. Perilaku kebijakan, perilaku yang mengindikasikan pegawai ikut bertanggungjawab, berpartisipasi dan memperhatikan kehidupan organisasi, diwujudkan dengan tindakan individu dalam memberikan saran yang membangun tentang bagaimana memperbaiki efektivitas kinerja tim, termasuk

kehadiran secara aktif untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan organisasi.

3. Berhati-hati, perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi, diwujudkan dengan datang tepat atau di awal waktu, tidak menghabiskan waktu untuk melakukan hal-hal yang tidak perlu, bekerja dengan ketelitian tinggi, dsb.

4. Kesopanan, perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi, diwujudkan dengan sikap pegawai yang mempertimbangkan nasehat atau pertimbangan dari pegawai lain maupun atasan sebelum bertindak atau mengambil keputusan serta pemberian informasi-informasi penting yang dimilikinya dalam rangka penyelesaian masalah.

5. Sikap tidak suka mengeluh, sikap/perilaku yang lebih memandang organisasi ke arah yang positif daripada ke negatif, diwujudkan dengan tidak mengeluh terhadap kondisi-kondisi sementara yang kurang ideal tanpa melakukan pengaduan yang dapat menjatuhkan organisasi di mata masyarakat.

Terdapat tiga komponen menurut Bolino, Turnley & Bloodgood (2002)

*Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

1. Ketaatan, pegawai menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas dan tindakan pengurusan terhadap sumber atau asset organisasi.

2. Loyalitas. Pegawai menunjukkan kesetiannya pada organisasi ketika mau menanggukkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk menunjukkan serta membela organisasi.

3. Partisipasi. Pegawai menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Komponen OCB yang lain menurut Scotter dan Motowidlo (1996) terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Fasilitas interpersonal, yang didalamnya memuat dimensi yang dikemukakan oleh Organ (1988), yaitu mementingkan orang lain dan kesopanan.
2. Dedikasi pekerjaan, didalamnya terdapat elemen ketahanan untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing dan memuat dimensi seperti yang diungkapkan oleh Organ (1988) yaitu sikap tidak suka mengeluh, perilaku kebajikandan berhati-hati.

Dari uraian mengenai teori perilaku organisasi kewarganegaraan(OCB) menurut beberapa pendapat para ahli, peneliti memilih teori menurut Organ sebagai dasar penyusunan kuesioner variabel OCB. Dari penjelasan diatas tampak pentingnya peranan OCB dalam meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok dan mengurangi kecenderungan naik turun di kalangan pegawai, sehingga sangat penting dan menjadi kebutuhan organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan pegawainya, yakni dengan melakukan analisis komitmen organisasional, dan kekuatan identitas organisasi demi mewujudkan OCB yang baik.

## **(2) Aspek-Aspek *Organizational citizenship behavior*(OCB)**

Allison (2001) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* pertama kali dikenalkan oleh Organ (1988) OCB secara luas merupakan

sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan, yang dipengaruhi oleh lima aspek OCB, yaitu :

1. Mementingkan orang lain (*Altruism*), yaitu perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasional organisasi.
2. Perilaku kebijakan (*Civic virtue*), yaitu perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. Berhati-hati (*Conscientiousness*), yaitu perilaku yang berisikan tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum.
4. Kesopanan (*Courtesy*), yaitu perilaku berbuat baik kepada orang lain dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan.
5. Sikap tidak suka mengeluh (*Sportsmanship*), yaitu berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Berdasarkan kajian empiris terdahulu, masalah *organizational citizenship behavior* (OCB) telah banyak diteliti para ahli karena perilaku tersebut dianggap sangat penting/vital terhadap fungsi organisasi. Salah satu penelitian dari Kristof (1996) dengan hasil penelitiannya menyatakan bahwa organisasi bergantung pada kontribusi dari para pegawai yang bekerja melebihi apa yang semestinya dituntut oleh tugas agar berfungsi secara efektif. Lebih lanjut hanya sedikit kajian teoritis yang meneliti tentang hubungan variabel anteseden yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai. Teori-teori dan studi empiris pada bab sebelumnya dapat memberi penjelasan mengenai perkembangan teori

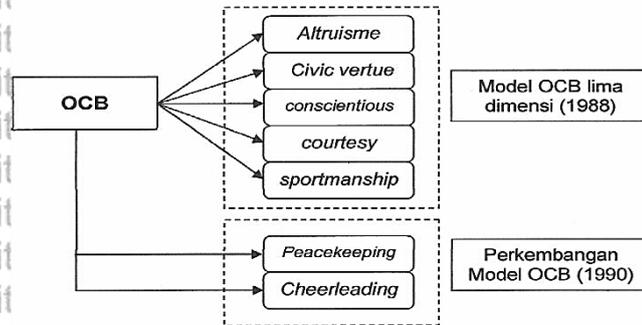
OCB. Organ (1990) mengembangkan OCB dengan menggunakan lima dimensi yaitu *altruisme*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy* dan *sportsmanship*.

Selanjutnya model OCB berdasarkan lima dimensi tersebut dikembangkan



dengan menambahkan dua dimensi baru, yaitu *peacekeeping* dan *cheerleading* sehingga model OCB yang dikembangkan oleh Organ menjadi tujuh dimensi.

**Gambar 2.10**  
**Model Organizational Citizenship Behavior(OCB)**



Sumber: Organ, (1990).

Organ (1988) membuat definisi tentang OCB sebagai perilaku perseorangan (*individual behavior*) yang bersifat diskresional dan tidak secara langsung atau secara jelas diakui secara formal oleh sistem penghargaan dalam organisasi, namun bila dilakukan pegawai maka akan memberikan dampak positif terhadap efektifitas pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi. Karena bersifat diskresional, maka OCB tidak perlu dicantumkan dalam *job-description* organisasi, dan lebih bersifat pilihan dari perseorangan untuk berperilaku *extra-role* tersebut. Sehingga dengan demikian, apabila perilaku *extra-role* tersebut hilang atau tidak lagi dilakukan oleh pegawai bukan merupakan sesuatu yang perlu mendapat sanksi.

Pengembangan teori Organ (1990) mengemukakan bahwa masih terdapat dua dimensi OCB lagi, yakni:

- 1) *Peace-making*, yaitu perilaku yang berupaya mengupayakan perdamaian dan menghindari konflik antara anggota (berperan sebagai stabilator dalam organisasi).
- 2) *Cheer-leading*, yaitu perilaku yang membangkitkan semangat ke sesama rekan kerjanya agar dapat berprestasi lebih baik lagi.

Sebagai suatu konsep, banyak para ahli manajemen memandang *extra-role behavior* atau OCB ini sebagai hal yang positif dilakukan pegawai, meskipun masih terdapat persamaan dan perbedaan dalam beberapa hal, sehingga beragam pula penyebutan yang ditujukan pada perilaku *extra-role* tersebut. Terhadap perilaku *extrarole* tersebut, Organ (1988) menyebutnya sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sedangkan Brief dan Motowidlo (1986) menyatakan sebagai perilaku organisasi pro-sosial (*Prosocial Organizational Behavior*), Graham (1991) menyebutnya sebagai *Civic Organizational Behavior*, George dan Brief (1992), George dan Jones (1997) menyebutnya sebagai *Organizational Spontaneity*, dan Borman dan Motowidlo (1997) mengatakan sebagai *Contextual Performance*.

Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa masyarakat berorientasi pada suatu kekuasaan yang mungkin memiliki *self-monitor* lebih tinggi, mempunyai kemampuan untuk memeriksa situasi dan menganggap penyesuaian diri sebagai suatu hal yang penting. Para pegawai akan cepat belajar dan tanggapan. Para pegawai selalu berorientasi pada kekuasaan untuk mengkalkulasi pada kesempatan dengan perilaku mereka, kemudian berjuang untuk organisasi selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka.

Dalam penelitian ini untuk pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ (1988) yaitu: *Altruism*, yaitu perilaku yang menunjukkan perhatian berpartisipasi dalam kehidupan sosial organisasi. *Civic virtue*, yaitu sikap membantu rekan kerja dalam operasi yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka. *Conscientiousness*, yaitu perilaku melampaui disajikan kewajiban resmi di tempat kerja. *Courtesy*, yaitu pertimbangan dan hati untuk efek perilaku pribadi dan refleksi pada orang lain. *Sportsmanship* yaitu kecenderungan untuk





kesabaran terhadap gangguan, pemerasan, kerja kesulitan dapat dihindari, tanpa sarana pengaduan atau *dispraise*.

### 2.1.5. Kinerja Pegawai

Telaah dalam teori ini mengemukakan teori yang relevan, kemudian didedukasikan pada gejala yang hendak diteliti untuk membangun hipotesis serta mengupayakan relevansi operasionalisasi dari konsep temuan-temuan yang dapat menjadi rujukan.

Secara etimologi Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumberdaya manusia yang berkualitas. Dalam organisasi kinerja pegawai perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga organisasi dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*performance rating*" atau "*performance appraisal*" (Mangkunegara, 2007).

Pengembangan tentang kajian kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi, untuk menilai pegawai berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai dalam organisasi. Gambaran tersebut tentunya berdasarkan pada pengertian *performance*, menurut Rivai (2008), dasar kata "*to perform*" dengan beberapa *entries* yang bermakna:

a. Menghasilkan, mencapai, menargetkan dan optimalisasi kegiatan (*to resul, achieve, targeting, evaluation*).

b. Melakukan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute of complete an undertaking*).

Makna dari pengertian diatas, menjelaskan bahwa kinerja yang baik dapat dilakukan apabila pegawai menempatkan dirinya, dalam bekerja mempunyai kesadaran, niat yang baik, tanggung jawab yang tinggi dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dengan hadirnya teknologi.

Menurut Lee dan chen (2007), tujuan akhir dari pencapaian kinerja adalah pelayanan kepada masyarakat. Teori tujuan yang dikemukakan Lee dan Chen bahwa tujuan dari kinerja, berarti pencapaian pelayanan dan tindakan individu, kelompok atau organisasi mencerminkan kegiatan yang produktif bagi kinerja pegawai. Manajemen kinerja adalah merupakan fungsi yang menguntungkan bagi pegawai dan organisasi dalam menjalankan fungsi pekerjaannya: bahwa pegawai dalam suatu organisasi merupakan asset yang perlu dikelola dengan sebaik-baiknya (Tung, 2011)

Pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Sejalan dengan pendapat Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga

atau organisasi. Menurut Wirawan (2010), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja mengukur tingkat pencapaian bisnis dan sosial berkenaan dengan tujuan dan tanggung jawab dari perspektif pihak yang menilai. Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan keseluruhan aktifitas dalam melakukan tugasnya terhadap organisasi atau instansi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing individu terhadap organisasi.

Ada beberapa unsur yang dapat memperlihatkan kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspeknya, seperti tingkat efektivitas, efisiensi, keamanan dan kepuasan masyarakat atau pihak yang dilayani. Tingkat efektivitas dapat dilihat dari sejauh mana seorang pegawai dapat memanfaatkan sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani. Tingkat efisiensi mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan, sekaligus dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang,

dimana semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya. Unsur keamanan-kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan, mengandung dua aspek, baik dari aspek keamanan-kenyamanan bagi pegawai maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan-kenyamanan menunjuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja. Adanya standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja dapat menjamin seorang pegawai bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas dari rasa 'was-was' akan komplain. Sementara itu, pihak yang dilayani mengetahui dan memperoleh 'paket pelayanan' secara utuh. Mengingat fungsi ideal dari



pelaksanaan tugas pegawai dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan, maka unsur penting dalam penilaian kinerja pegawai adalah kepuasan masyarakat/pihak yang dilayani (Yanuar Resubun, 2013).

Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi untuk memaksimalkan kinerja masing-masing individu, berhubungan dengan pelaku individu. Kinerja disini dilihat sebagai kinerja pegawai yang akan baik bila mempunyai keahlian tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, serta mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Dengan demikian dapat dikatakan pula bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu (Gibson et al., 1998). Sejalan dengan Hasibuan (2001) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Artinya kinerja adalah suatu hasil pekerjaan seseorang yang didapatkan dari keahlian yang dimilikinya sehingga pekerjaan yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik, pekerjaan yang baik akan menunjukkan akuntabilitas terhadap masyarakat (publik).

Penelitian ini mendukung Mathis dan Jackson (2002) bahwa kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

1. Kuantitas Kerja. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
2. Kualitas Kerja. Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu. Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan organisasi.

4. Tingkat Kehadiran. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

5. Kerjasama. Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Mendukung pendapat Bernardin dan Russel dalam Ruky (2006: 15) bahwa *performance is defined as the record of out comes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Dalam pandangan tersebut, aspek yang ditekankan adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seseorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Selanjutnya menurut McCormick dan Tiffin (1994) dalam Mangkunegara (2001) terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja; Pertama variabel



individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Kedua adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyiaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial dalam organisasi. Adapun menurut As'ad (2004) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O) yaitu kinerja = f (A x M x A), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan. Meskipun seorang individu mungkin bersedia mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Siagian (2002) mendefinisikan kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Selanjutnya Djamiluddin (2007) menyatakan bahwa kinerja individu dapat dipengaruhi oleh *ability* atau kemampuan dan motivasi dalam bekerja, (seberapa besar seseorang merasa terdorong untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya).





Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai jumlah dari hasil karya yaitu suatu hasil dari pelaksanaan pekerjaan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik (Simamora, 2004). Kinerja pegawai menjadi minat organisasi karena pentingnya memelihara produktivitas di tempat kerja. Kecakapan masing-masing pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja dan perannya merupakan sumber utama terjadinya variasi individual dalam kinerja pegawai (Borman dan Motowidlo, 1993). Artinya bahwa kinerja pegawai terdiri dari perilaku yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka yang dapat diamati dan relevan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Pandangan Pasolong (2010) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya pelaksanaan *Good Governanced* dapat berjalan dengan baik dalam praktek kekuasaan dan kewenangan pemerintah secara umum dengan proses pengaturan, pembinaan dan pengendalian kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang lebih profesional (Karhi, 1997). Oleh karena itu, agar tercapai tujuan tersebut dibutuhkan sumber daya yang mempunyai kualitas dari segi material maupun sumberdaya manusia itu sendiri (Swastha, 2000).

Pandangan Vroom (1964) dalam Rolinson (2002) bahwa kinerja ditentukan oleh lingkungan, kemampuan dan motivasi dimana dicatat bahwa manajer dapat mengontrol langsung proses seleksi karena berpengaruh pada kemampuan dan pengetahuan, yang mana hal ini dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangannya. Motivasi berasal dari dalam diri karyawan dan kadang motivasi sulit diobservasi.

Berdasarkan pemahaman tersebut diatas bahwa suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut.

Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawai tidak maksimal.

Sesuai dengan pendapat Bernardin dan Russel (1993) bahwa terdapat beberapa kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Selanjutnya, Snell SA (1992) menyatakan bahwa kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, bersifat eksternal. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuan. Menurut Armstrong (2004), kinerja merupakan wahana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari suatu organisasi, tim atau individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut, kompetensi rencana yang telah disepakati bersama. Maka dapat disimpulkan dari beberapa definisi diatas bahwa adanya keterkaitan pengukuran kinerja dan strategi kinerja menjadi lebih efektif sehingga terjadi konsistensi pada pembuatan keputusan serta tindakan yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu organisasi.

Robbins (2008) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Bernardin Russel (2002) berhasil dan tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai baik secara individual maupun secara kelompok dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut Wibowo (2007:7) kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut Murphy (1989) bahwa definisi kinerja berfokus pada perilaku daripada hasil (*outcomes*) karena fokus kepada hasil akan mendorong pegawai untuk menemukan cara yang paling mudah untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatnya prestasi dalam organisasi pegawai yang bersangkutan sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai (Sedarmayanti, 2009). Kinerja tugas adalah barang atau jasa atau aktivitas-aktivitas yang memberi dukungan tidak langsung terhadap proses-proses teknis inti dalam organisasi.

Berbagai pendapat di atas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan nilai hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja tidak terlepas dari serangkaian kegiatan yang meliputi pelayanan, aktivitas, hasil, penanganan, manfaat dan pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan organisasi.

### **(1) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sugiono (2008) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu;

a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g) Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Menurut pendapat Dessler (2009) kinerja adalah (prestasi kerja) pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari pegawai tersebut terhadap pegawai lainnya. Bagi pihak manajemen, kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi dan pengembangan karier, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pelatihan dan mempertahankan status organisasi (Vancevich et al., 2007).

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan pegawai. Pegawai dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan pegawai yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan promosi yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen akan menurunkan kualitas organisasi tersebut.

Sejalan dengan teori Fadel (2009) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:



a) Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b) Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan, serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

c) Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

d) Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

e) Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainya seperti biasa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

**(2) Penilaian Kinerja Pegawai**

Pengertian penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN), penilaian prestasi kerja (ASN) adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja (ASN).

Tata cara penilaian kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Makassar adalah dengan menilai dua unsur antara lain :

## 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Penilaian kinerja dengan menggunakan (SKP) ini meliputi beberapa aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi.

### a. Aspek Kuantitas

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dan dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah ganyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

### b. Aspek Kualitas

Kualitas dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Yang dimaksud dengan kelengkapan dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan melaksanakan tugas dan pekerjaan. Yang dimaksud kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Dan kerapian adalah kerapian melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

### c. Aspek Waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengandengan waktu yang diberikan. Visi dan misi akan dapat terselesaikan apabila pegawai dapat melaksanakan tugas tepat pada waktunya.

### d. Aspek Biaya

Dalam melaksanakan tugas pegawai diharapkan menggunakan sumber daya keuangan dalam organisasi untuk membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja.

## 2) Perilaku Kerja

Selain dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada Pemerintah Kota Makassar penilaian kerja juga dapat diukur dengan indikator perilaku kerja.

Indikator yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan khusus bagi pejabat struktural yaitu kepemimpinan.

Definisi dari indikator-indikator tersebut dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No. 46 Tahun 2011 yaitu:

### a. Orientasi pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait dan instansi lain.

### b. Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan.

### c. Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan (ASN) untuk mewujudkan tujuan organisasi.

### d. Disiplin

Disiplin yang dimaksud adalah kesanggupan (ASN) untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan dalam peraturan perundang-undangan dan apabila tidak ditindak lanjuti akan dijatuhi hukuman disiplin.

### e. Kerjasama

Kerjasama diartikan sebagai kemauan dan kemampuan (ASN) untuk bekerjasama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya ataupun instansi lain.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diperuntukan bagi pejabat struktural artinya kemampuan dan kemauan (ASN) untuk memotivasi bawahan atau orang lain demi tercapainya tujuan organisasi.

Sejalan dengan Murphy (1989) pengukuran kinerja seharusnya berfokus pada perilaku ketimbang hasil (*outcomes*) sehingga perlu diidentifikasi perilaku-perilaku yang menggambarkan kinerja. akan tetapi dalam penelitian ini telah memasukkan konstruk OCB (*organizational citizenship behavior*) yang dalam banyak seginya merupakan suatu ukuran kinerja. Untuk itu perlu dipilih beberapa ukuran kinerja pegawai yang lebih sederhana guna menghindari tumpang tindih dengan item-item yang di ukur dalam OCB.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka ukuran kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah perpaduan antara indikator dari Bernardin dan Russel (2001) dengan pengukuran dari Gomes (2003) sebagai berikut:

- 1) Kualitas yakni tingkatan sejauh mana pegawai melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan job description.
- 2) Kuantitas yakni tingkatan sejauh mana pegawai mencapai target pekerjaan yang ditentukan.
- 3) Waktu yakni tingkatan sejauh mana pegawai mampu memanfaatkan waktu kerja secara efektif untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
- 4) Kehadiran yakni tingkatan sejauh mana disiplin pegawai dalam hal kehadiran di tempat kerja.
- 5) Kerjasama yakni tingkatan sejauh mana pegawai dapat menyesuaikan diri dan bekerjasama dengan rekan-rekan yang lain di tempat kerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam

pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

## 2.2. Kajian Empiris

### 1. Penelitian yang berkaitan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai

Nurun Nabi et al. (2017) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan baik manajemen puncak secara profesional dengan rekan kerja. Sampel yang digunakan sebanyak 130 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara dan metode analisis menggunakan analisis deskriptif serta alat analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Fiqih Hidayah et al. (2014) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja melalui OCB terhadap kinerja pegawai Sekolah Dasar Negeri kecamatan Mayang, Jember. Sampel penelitian sebesar 60. Metode analisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Azar dan Shafighi (2013) yang berjudul pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan (studi kasus: karyawan isfahan revolusi Islam perumahan foundation). Sampel penelitian sebesar 85 responden. Analisis data menggunakan AMOS dan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Noermijati (2015) Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai. Sampel penelitian ini sebesar 100 pegawai Bank BRI Cabang Jombang dengan menggunakan random sampling dan metode analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bank BRI Cabang Jombang.

Hue Tan Yew et al. (2014) melakukan penelitian yang berjudul peran OCB dan faktor demografi terhadap hubungan motivasi dan kinerja karyawan di Malaysia. Sampel penelitian sebesar 364 responden. Pendekatan analisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **2. Penelitian yang berkaitan antar kompetensi dengan kinerja pegawai**

Penelitian yang dilakukan oleh HalilZaim et al. (2013) yang berjudul analisa efek kompetensi individu terhadap kinerja karyawan: studi lapangan pada industri di Turki. Sampel penelitian sebesar 2679 pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah analisis faktor eksplorasi (EFA) dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hande Serim et al. (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara persepsi karyawan tentang model kompetensi, hasil kerja dan OCB. Dengan sampel 175 responden dan alat analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

June Sethela et al. (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi usaha kecil dan menengah (UKM) yang berfokus pada kompetensi yang berdampak pada kinerja pegawai. Sampel penelitian sebesar 324 responden dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian Sanda et al. (2011) yang berjudul kompetensi manajerial dan kinerja pegawai pada perusahaan kecil dalam mengembangkan



usaha ekonomi di Swedia. Penelitian ini menggunakan analisis korelasi. Sampel penelitian sebesar 72 survey menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **3. Penelitian yang berkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai**

Fakhar shahzad (2014) melakukan penelitian untuk menganalisis dampak dari budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai di Pakistan. Sampel penelitian ini sebesar 110 pegawai pada perusahaan software di Pakistan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis data menggunakan regresi berganda dan korelasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Pakistan.

Penelitian Mohammed dan Abubakar (2013) yang berjudul dampak budaya organisasi pada kinerja karyawan Universitas Mogadishu di Somalia. Penelitian ini menggunakan 70 sampel responden dan teknik analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian Balthazard et al. (2006) dalam penelitian yang berjudul disfungsi budaya organisasi, disfungsi organisasi: menangkap norma perilaku yang membentuk budaya organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis korelasional. Sampel penelitian sebesar 60.900 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya penelitian Yiing dan Zaman (2009) yang berjudul budaya organisasi pada hubungan antara perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi



dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Malaysia. Sampel penelitian ini sebesar 238. Analisis penelitian menggunakan statistik deskriptif dan metode analisis korelasi Pearson. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Chamariyah et al. (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap perilaku organisasi kewarganegaraan (OCB) terhadap kinerja pegawai: (studi pada pegawai PT. PLN (Persero) Area Pamekasan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksploratif. Sampel penelitian sebanyak 54 pegawai tetap. Teknik analisis menggunakan data statistik deskriptif dan *Generalized Structured Component Analisis* (GSCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 4. Penelitian yang berkaitan antara motivasi kerja dengan OCB

Khadija Mushtaq et al. (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara motivasi kerja, kepuasan kerja dan lima faktor OCB melalui studi *cross sectional* pada Sektor Perbankan di Gujarat, Pakistan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif. Sampel penelitian sebesar 236 dengan teknik analisis yang digunakan adalah SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap OCB berpengaruh signifikan.

Moradi (2015) melakukan penelitian yang berjudul hubungan motivasi kerja dan OCB pegawai pada kantor pemuda dan olahraga di Provinsi Chaharmahal dan Bakhtiari, Iran. Sampel penelitian sebesar 152 responden. Metode analisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Berbeda dengan penelitian Hue Tan Yew et al. (2014) yang berjudul peran OCB dan faktor demografi terhadap hubungan motivasi dan kinerja karyawan di Malaysia. Sampel penelitian sebesar 364 responden. Pendekatan analisis



menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai, sedangkan untuk menguji efek mediasi OCB antara motivasi dengan kinerja digunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

#### **5. Penelitian yang berkaitan antara kompetensi dengan OCB**

Hande Serimet al. (2014) melakukan penelitian yang berjudul efek dari persepsi karyawan mengenai model kompetensi pada hasil kerja terhadap OCB yang dimoderasi dengan peran pertukaran sosial di Istanbul, Turki. Sampel penelitian sebesar 175 responden. Teknik analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai.

Ebrahim Sabahi et al. (2015) melakukan penelitian dengan judul dampak kompetensi emosional sosial pada organizational citizenship behavior (OCB) guru di kota Asaluyeh. Analisis penelitian menggunakan analisis deskriptif, dan sampel penelitian sebesar 290 sampel. Metode analisis menggunakan analisis jalur. Hasilnya menunjukkan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Berbeda dengan Kim dan Latif (2011) melakukan penelitian dengan judul efek gaya kepemimpinan, kompetensi dan organizational citizenship behavior (OCB) di Malaysia. Sampel penelitian sebesar 347 responden. Metode analisis menggunakan analisis jalur dan analisis korelasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

#### **6. Penelitian yang berkaitan antara budaya organisasi dengan OCB**

Wimby Wandary (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh nilai budaya organisasi terhadap OCB para dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lambung Mangkurat. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti





pengaruh nilai-nilai budaya organisasi dosen yang dipengaruhi oleh OCB.

Metode analisis menggunakan regresi sederhana dan sampel penelitian sebesar 47 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap OCB.

Ghashghaeinia (2015) melakukan penelitian dengan judul hubungan antara budaya organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) di Universitas Fars Azad Iran. Sampel penelitian berjumlah 315 responden dengan menggunakan metode *stratified random sampling*, dan alat analisis data menggunakan SPSS. Hasilnya penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Chamariyah et al. (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, OCB terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai PT. PLN (Persero) Area Pamekasan). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif exploratif. Sampel penelitian sebanyak 54 pegawai tetap. Teknik analisis menggunakan data statistik deskriptif dan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Berbeda dengan penelitian Ajay K. Jain (2015) yang berjudul dampak budaya organisasi dan komitmen organisasi (OC) terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pekerja di India. Sampel yang terdiri dari manajer menengah dan senior pada organisasi sektor publik di India. Metode pendekatan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

## 7. Penelitian yang berkaitan antara OCB dengan kinerja pegawai

Fiqih Hidayah et al. (2014) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja melalui OCB terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Mayang Kabupaten Jember.

Sampel penelitian ini sebesar 60 responden. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ling Tai et al. (2012) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan OCB terhadap peningkatan kinerja pegawai di Taiwan. Sampel penelitian sebesar 210 kuesioner. Teknik analisis menggunakan analisis linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Wiwiek Harwika (2013) melakukan penelitian yang bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, organisasi budaya, OCB. Metode pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan sampel penelitian sebesar 249 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Chamariyah et al. (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, OCB terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai PT. PLN (Persero) Area Pamekasan). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksploratif. Sampel penelitian sebanyak 54 pegawai tetap. Teknik analisis menggunakan data statistik deskriptif dan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hande Serim et al. (2014) melakukan penelitian yang berjudul efek dari persepsi karyawan mengenai model kompetensi pada hasil kerja terhadap OCB yang dimoderasi dengan peran pertukaran sosial di Istanbul, Turki. Sampel penelitian sebesar 175 responden. Teknik analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan hasil penelitian dilakukan oleh Chelagat et al. (2015) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai padasektor perbankan. Sampel penelitian sebesar 173. Metode penelitian ini menggunakan statistik deskriptif. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dan korelasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **8. Penelitian yang berkaitan antara motivasi kerja, OCB dan kinerja pegawai**

Fiqih Hidayah et al. (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan melalui OCB terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Mayang Kabupaten Jember. Sampel penelitian ini sebesar 60 responden. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui OCB.

Hue Tan Yew et al. (2014) melakukan penelitian yang berjudul peran OCB dan faktor demografi terhadap hubungan motivasi dan kinerja karyawan di Malaysia. Sampel penelitian sebesar 364 responden. Pendekatan analisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai, sedangkan untuk menguji efek mediasi OCB antara motivasi dengan kinerja digunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, OCB mampu memediasi antara motivasi dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh Chelagat et al. (2015) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai padasektor perbankan. Sampel penelitian sebesar 173. Metode penelitian ini menggunakan statistik deskriptif. Teknik analisis menggunakan regresi linear

berganda dan korelasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 9. Penelitian yang berkaitan antara kompetensi, OCB dan kinerja pegawai

Hande Serimet al. (2014) melakukan penelitian yang berjudul efek dari persepsi karyawan mengenai model kompetensi pada hasil kerja terhadap OCB yang dimoderasi dengan peran pertukaran sosial di Istanbul, Turki. Sampel penelitian sebesar 175 responden. Teknik analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai.

Ebrahim Sabahi et al. (2015) melakukan penelitian dengan judul dampak kompetensi emosional sosial pada *organizational citizenship behavior* (OCB) guru di kota Asaluyeh. Analisis penelitian menggunakan analisis deskriptif, dan sampel penelitian sebesar 290 sampel. Metode analisis menggunakan analisis jalur. Hasilnya menunjukkan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Fitriastuti (2013) melakukan penelitian yang bertujuan menguji pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan OCB terhadap kinerja. Sampel penelitian sebesar 89. Metode analisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya penelitian Fiqih Hidayah et al. (2014) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja melalui OCB terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Mayang Kabupaten Jember. Sampel penelitian ini sebesar 60 responden. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.



Ling Tai et al. (2012) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan OCB terhadap peningkatan kinerja pegawai di Taiwan. Sampel penelitian sebesar 210 kuesioner. Teknik analisis menggunakan analisis linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Wiwiek Harwika (2013) melakukan penelitian yang bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, organisasibudaya, OCB. Metode pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan sampel penelitian sebesar 249 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Chamariyah et al. (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, OCB terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai PT. PLN (Persero) Area Pamekasan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif exploratif. Sampel penelitian sebanyak 54 pegawai tetap. Teknik analisis menggunakan data statistik deskriptif dan *Generalized Structured Component Analisis* (GSCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian Kim dan Latif (2011) melakukan penelitian dengan judul efek gaya kepemimpinan, kompetensi dan organizational citizenship behavior (OCB) di Malaysia. Sampel penelitian sebesar 347 responden. Metode analisis menggunakan analisis jalur dan analisis korelasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Selanjutnya penelitian Chelagat et al. (2015) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai padasektor perbankan. Sampel penelitian sebesar 173. Metode penelitian ini menggunakan statistik deskriptif. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dan korelasi.



Hasil penelitian ini menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 10. Penelitian yang berkaitan antara budaya organisasi, OCB dan kinerja pegawai

Penelitian Jo dan Joo (2011) yang berjudul *berbagi pengetahuan: pengaruh pembelajaran budaya organisasi, komitmen organisasi dan OCB*.

Sampel penelitian sebesar 452 pegawai. Teknik analisis data menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Wiwiek Harwika (2013) melakukan penelitian yang bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB). Metode pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan sampel penelitian sebesar 249 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB.

Berbeda dengan penelitian Ajay K. Jain (2015) yang berjudul *dampak budaya organisasi dan komitmen organisasi (OC) terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pekerja di India*. Sampel yang terdiri dari manajer menengah dan senior pada organisasi sektor publik di India. Metode pendekatan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Berbeda dengan penelitian Chelagat et al. (2015) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai pada sektor perbankan.

Sampel penelitian sebesar 173. Metode penelitian ini menggunakan statistik deskriptif. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dan korelasi.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Research Gap	Peneliti	Hasil
Perbedaan temuan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Nurun Nabi et al. (2017) Fiqih Hidayah et al. (2014) Azar dan Shafighi (2013)	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (S)
	Noermijati (2015) Hue Tan Yew et al. (2014)	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
Perbedaan temuan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai	Halil Zaim et al. (2013) Hande Serim et al. (2014) June Sethela et al. (2014)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (S)
	Sanda et al. (2011)	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
Perbedaan temuan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Fakhar Shahzad (2014) Mohammed dan Abubakar (2013)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (S)
	Yiing dan Zaman (2009) Balthazard et al. (2006) Chamariyah et al. (2015)	budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
Perbedaan temuan antara motivasi kerja terhadap OCB	Moradi (2015) Khadija Mushtaq et al. (2014)	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB (S)
	Hue Tan Yew et al. (2014)	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (NS)
Perbedaan temuan antara kompetensi terhadap OCB	Hande Serim et al. (2014) Ebrahim Sabahi et al. (2015)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB (S)
	Kim dan Latif (2011)	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (NS)
Perbedaan temuan antara budaya organisasi terhadap OCB	Wimby Wandary (2015) Ghashghaeinia (2015) Chamariyah et al. (2015)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB (S)
	Ajay K. Jain (2015)	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (NS)

Tabel Lanjutan 2.1

<b>Perbedaan temuan antara OCB terhadap kinerja pegawai</b>	Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwika (2013); Chamariyah et al. (2015); Hande Serim et al. (2014)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (S)
	Chelagat et al. (2015)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
<b>Perbedaan temuan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi OCB</b>	Fiqih Hidayah et al. (2014); Hue Tan Yew et al. (2014)	motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) (S)
	Chelagat et al. (2015)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
<b>Perbedaan temuan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi OCB</b>	Hande Serim et al. (2014); Ebrahim Sabahi et al. (2015)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB
	Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwika (2013); Chamariyah et al. (2015)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (S)
	Fitriastuti (2013)	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB
<b>Perbedaan temuan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi OCB</b>	Kim dan Latif (2011)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
	Chelagat et al. (2015)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)
	Wiwiek Harwika (2013) Jo dan Joo (2011)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB. (S)
<b>Perbedaan temuan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi OCB</b>	Ajay K. Jain (2015)	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB
	Chelagat et al. (2015)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (NS)



### BAB III

## KERANGKA KONSEPTUAL

### 3.1 Kerangka Dasar Teori dan Empiris

Mengelola sumber daya manusia tidak terlepas dari adanya pegawai yang berprestasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komponen utama adalah sumber daya manusia yang berperan aktif di dalam maupun di luar organisasi. Sumber daya aparatur negara bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Seorang ASN harus memiliki kejujuran, keadilan secara merata dalam melaksanakan tugas negara, pemerintahan serta pembangunan berlandaskan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Kinerja pegawai merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Gomes (2003) menjabarkan pengukuran kinerja terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas, bekerjasama, kehandalan, inisiatif, kualitas individu. Keterkaitan antara variabel motivasi kerja, kompetensi, dan budaya organisasi yang dimediasi oleh OCB diharapkan mampu memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas penelitian ini akan mengkaji peranan OCB dalam meningkatkan kinerja pegawai serta dari variabel endogen dilakukan pengujian pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Teori dan hasil penelitian empiris yang mendasari hubungan antar variabel penelitian ini: Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai mengacu pada Frederick Herzberg (1959) mengenai motivasi intrinsik dan ekstrinsik sehingga dampaknya pada kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2006) bahwa apabila seseorang memiliki kekurangan baik secara fisik maupun secara psikis maka orang tersebut tidak mampu melakukan tindakan untuk memenuhi tujuan organisasi. Hasil kajian empiris yang dilakukan oleh Fiqih

Hidayah et al. (2014); Nurun Nabi et al. (2017); Azar dan Shafighi (2013)

menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan kompetensi terhadap kinerja mengacu pada pendapat Dessler (2004) yang menyatakan bahwa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kepribadian (*attitude*) individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai; dan Palan (2008) bahwa kompetensi berhubungan dengan perilaku yang mendasar dari seseorang, konsep diri, nilai, pengetahuan ataupun keahlian agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian terkini menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja oleh Halil Zaim et al. (2013); June Sethela et al. (2014); Hande Serim et al. (2014) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada hasil riset yang dilakukan oleh Yu dan Shyug (2011) bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada saat organisasi tersebut menemukan pegawai yang tepat maka kemampuan dan kinerjanya akan meningkat. Selanjutnya penelitian Riani (2011) bahwa budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja pegawai dalam organisasi. Demikian juga dalam penelitian Mohammed dan Abubakar (2013); Fakhar Shahzad (2014) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja memiliki korelasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada pendapat Organ (2006) bahwa perilaku pegawai akan memberikan dampak konsistensi OCB karena adanya kebebasan menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja pegawai melalui pemberian bonus. Pendapat Gibson et al. (1997) bahwa motivasi merupakan konsep menguraikan kekuatan atau dorongan yang timbul dalam diri seorang individu untuk menggerakkan perilaku dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Khadija



Mushtaq et al. (2014); Moradi (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

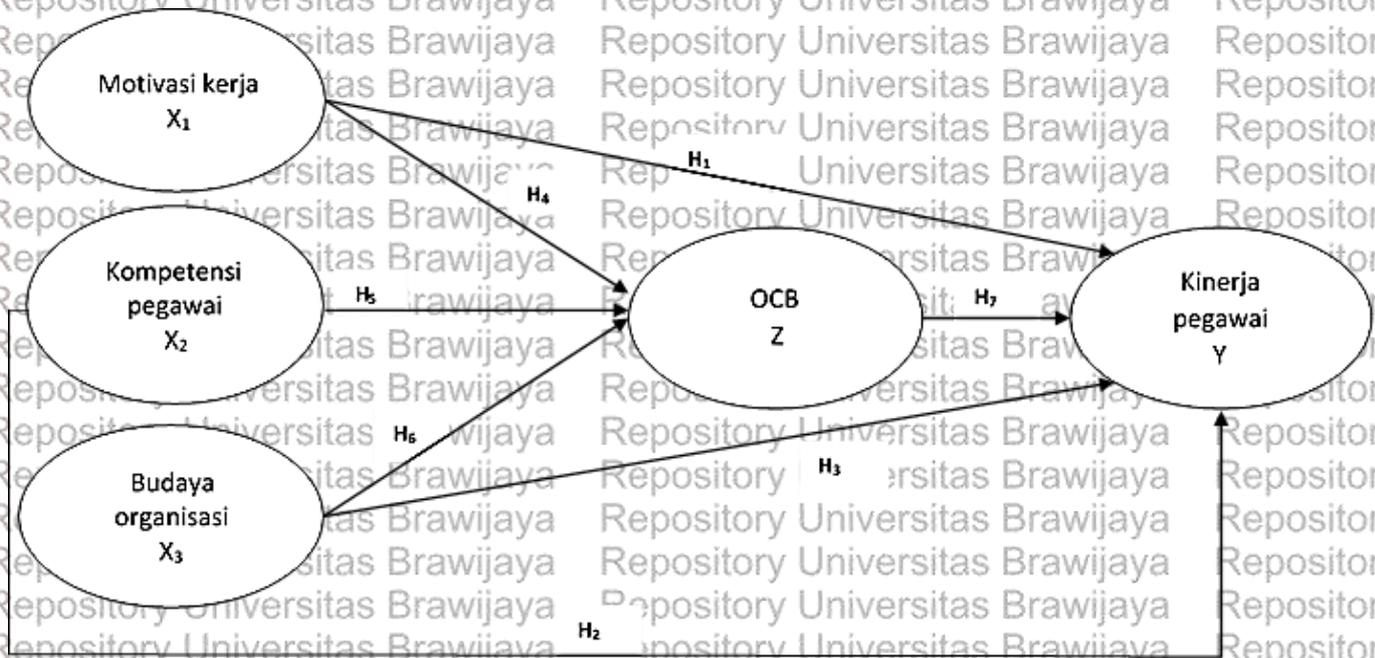
Hubungan antara kompetensi dengan OCB mengacu pada pendapat Stephen (2006) dan Wibowo (2007) bahwa organisasi akan berhasil apabila seorang pegawai berkompoten untuk melakukan pekerjaan hingga melebihi batas kemampuannya. Penelitian yang dilakukan oleh Hande Serim et al. (2014); Ebrahim Sabahi et al. (2015) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Keterkaitan antara budaya organisasi dengan OCB berpedoman pada pendapat Sloat (1999) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan pembentuk utama pada peningkatan OCB. Budaya organisasi sebagai nilai pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya (Susanto, 1997). Penelitian mengenai budaya organisasi dengan OCB dilakukan oleh Wimby Wandary (2015); Ghashghaeinia (2015); Chamariyah et al. (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Korelasi antara OCB dengan kinerja pegawai mengacu pada pendapat Organ (1998) bahwa perilaku pegawai bekerja melebihi pekerjaan yang diwajibkan didasarkan pada kinerjanya. Seseorang bekerja dengan sukarela melebihi beban kerja tidak diberikan tambahan penghargaan tetapi kinerjanya akan menjadi dasar penilaian dalam meningkatkan kinerja (Turnipaseed & Murkison, 1996). Penelitian yang berkaitan antara OCB dengan kinerja pegawai diantaranya penelitian oleh Ling Tai et al. (2012); Fiqih Hidayah et al. (2014); Wiwiek Harwiki (2013); Chamariyah et al. (2015) dan Hande Serim et al. (2014) bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kerangka konseptual yang dimaksud ditunjukkan pada Gambar 3.1. sebagai berikut ini:

**Gambar 3.1**  
**Kerangka Konseptual**



**Sumber: Data diolah, (2017)**

**Keterangan:**

1. Frederick Herzberg (1959); Luthans (2011); Fiqih Hidayah et.al. (2014); Nurun Nabi et.al. (2017); Azar dan Shafiqhi (2013)
2. Dessler (2004); Palan (2008); Halil Zaim et al. (2013); June Sethela et.al (2014); Hande Serim et al. (2014).
3. Yu dan Shyug (2011); Riani (2011); Fakhir Shahzad (2014); Mohammed dan Abubakar (2013).
4. Organ (2006), Gibson et al. (1997); Khadija Mushtaq et al. (2014); Moradi (2015).
5. Stephen (2006); Wibowo (2007); Hande Serim. (2014); Ebrahim Sabahi et.al (2015).
6. Sloat (1999); Susanto (1997); Wimby Wandary (2015); Ghashghaeinia (2015); Chamariyah et al. (2015).
7. Organ (1998); Turnipaseed & Murkison (1996); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwika (2013); Fiqih Hidayah et al. (2014); Chamariyah et al. (2015); Hande Serim et al. (2014).



## 3.2 Hipotesis Penelitian

### 3.2.1 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja mengacu pada pendapat Frederick Herzberg (1959) bahwa faktor yang melekat pada pekerjaan mampu memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih unggul sebagai faktor pemuas, faktor pemuas dapat dilihat dari faktor intrinsik. Faktor motivasi tersebut dikaitkan dengan keberhasilan pekerjaan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Kajian empiris mengenai motivasi kerja dan kinerja pegawai telah dilakukan oleh Fiqih Hidayah et al. (2014); Nurun Nabi et al. (2017); Azar dan Shafighi (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang pertama yaitu:

**H<sub>1</sub>: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

### 3.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai mengacu pada pendapat Dessler (2004) bahwa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kepribadian (*attitude*) individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja (Becker dan Ulrich, 2001).

Hasil studi empiris yang dilakukan oleh Halil Zaim et al. (2013); June Sethela et al. (2013); Hande Serim et al. (2014) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang kedua yaitu :

**H<sub>2</sub>: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

### 3.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mengacu pada pendapat Yu dan Shyug (2011) menyatakan bahwa seorang pegawai yang bekerja sesuai dengan kata hatinya maka pegawai tersebut mampu mengembangkan kemampuannya sehingga dampaknya pada peningkatan kinerja. Menurut pendapat Robbins (2006) bahwa dalam suatu organisasi memiliki budaya kuat dan budaya lemah, budaya yang kuat artinya sebagian orang-orangnya mempunyai keteguhan dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya, namun sebaliknya budaya yang lemah tidak memiliki hal tersebut. Selanjutnya Riani (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja pegawai dalam organisasi. Hal tersebut didukung oleh pendapat Jonifer (2001) bahwa budaya pada suatu organisasi merupakan bagian yang mempengaruhi sikap pegawainya dalam melakukan kegiatan, hal ini dikarenakan terdapat perekat sosial yang dapat mengikat setiap anggota dalam organisasi tersebut agar semua mampu meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

Hasil penelitian yang menguji budaya organisasi dengan kinerja pegawai dilakukan oleh Fakhar Shahzad (2014), Mohammed dan Abubakar (2013) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang ketiga yaitu :

**H<sub>3</sub>: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

### 3.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB

Keterkaitan motivasi dengan OCB mengacu pada pendapat Organ (2006) bahwa perilaku pegawai akan memberikan dampak konsistensi OCB karena adanya kebebasan menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja

pegawai melalui pemberian bonus. Pendapat Pintrich (2002) bahwa organisasi dalam menciptakan perilaku kerja yang positif memberikan motivasi dengan cara memenuhi kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik pegawai yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan keinginan berperilaku, arah perilaku (pilihan), intensitas perilaku (usaha, berkelanjutan), dan penyelesaian atau prestasi kerja yang sesungguhnya. Perilaku kerja yang positif dapat diartikan reaksi atau tanggapan individu terhadap pekerjaannya dengan selalu berupaya bekerja dengan penuh tanggung jawab dan bekerja keras.

Terdapat kajian empiris sebelumnya mengenai keterkaitan antara motivasi kerja dan OCB diantaranya Moradi (2015); Khadija Mushtaq et al. (2014) hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang keempat yaitu:

**H<sub>4</sub>: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.**

### **3.2.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap OCB**

Hubungan kompetensi dengan OCB mengacu pada Stephen (2006) bahwa organisasi akan berhasil apabila seorang pegawai berkompeten untuk melakukan pekerjaan hingga melebihi batas kemampuannya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hande Serim et al. (2014) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Selanjutnya hasil penelitian Ebrahim Sabahi et al. (2015) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang kelima yaitu:

**H<sub>5</sub>: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB.**

### 3.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB

Keterkaitan budaya organisasi dan OCB mengacu pada pendapat Sloot (1999) bahwa budaya organisasi merupakan prediktor utama pada *organizational citizenship behavior*. Adanya budaya organisasi yang kuat merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Wichrich dan Koontz (2005) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang harus diteladani oleh semua pegawai dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan kemampuan untuk memberikan nilai terhadap anggota organisasi.

Kajian empiris yang telah dilakukan oleh Wimby Wandary (2015); Ghashghaeinia (2015); Chamariyah et al. (2015) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang keenam yaitu :

**H<sub>6</sub>: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.**

### 3.2.7. Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan OCB dengan kinerja pegawai mengacu pendapat oleh Organ (1998) bahwa perilaku pegawai bekerja melebihi pekerjaan yang diwajibkan didasarkan pada kinerjanya. Selanjutnya menurut pendapat Budiar (2004) menyatakan bahwa OCB memiliki perilaku (*extra-role behavior*) yang bersifat menolong serta sikap perilaku yang tidak sewajarnya oleh pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sejalan dengan pendapat Rastgar et al. (2014) yang menjelaskan bahwa seorang pegawai memiliki perilaku ekstra peran dalam peningkatan kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwiki (2013); Chamariyah et al. (2015); Hande Serim et al. (2014) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior*



(OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang ketujuh yaitu :

**H<sub>7</sub>: OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

### **3.2.8 Peran OCB dalam memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Keterkaitan OCB dalam memediasi motivasi dan kinerja pegawai menurut pendapat Podsakoff et al. (2000) menyatakan bahwa OCB memiliki dampak positif bagi berjalannya organisasi. OCB memberikan kontribusi dalam peningkatan produktivitas pegawai meningkatkan kinerja serta memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara efektif. Apabila motivasi kerja yang tinggi dimiliki oleh setiap pegawai akan berpengaruh terhadap OCB sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi mediasi pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Fiqih Hidayah et al. (2014); Hue Tan Yew et al. (2014) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang kedelapan yaitu:

**H<sub>8</sub>: OCB memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.**

### **3.2.9 Peran OCB dalam memediasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hubungan OCB yang mampu memediasi kompetensi dengan kinerja pegawai dapat dilihat menurut pendapat Spencer dan Spencer (2003) bahwa seseorang yang memiliki watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan dapat mempengaruhi perilaku dan kemampuan untuk menghasilkan kinerja. Sependapat dengan Pramudoyo (2010) bahwa

kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, apabila pegawai dapat berkinerja dengan baik ataupun kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar kerja yang digunakan. Artinya bahwa fokusnya agar pegawai mampu memanfaatkan perilaku, pengetahuan dan keterampilannya guna mencapai kinerja yang optimal. Menurut pendapat Rastgar et al. (2014) bahwa seorang pegawai memiliki perilaku ekstra dalam peningkatan kinerja mereka.

Beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh kompetensi terhadap OCB didukung hasil penelitian Hande Serim et al. (2014); Ebrahim Sabahi et al. (2015) menunjukkan pengaruh signifikan kompetensi dengan OCB. Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwika (2013); Chamariyan et al. (2015) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang yang kesembilan yaitu:

**H<sub>9</sub>: OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.**

### **3.2.10 Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

OCB sebagai mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai menurut pendapat Organ (1988) budaya yang kuat membentuk perilaku dalam organisasi sehingga mampu mempengaruhi kinerja pegawai. OCB yang diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai mediasi untuk peningkatan efektivitas dan produktivitas agar organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan sehingga dapat memperkuat komunikasi dalam satu tim kerja (Podsakoff et al. 2000; Organ, 2006).

Keterkaitan mediasi OCB antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat dilihat dari kajian empiris sebelumnya oleh Wiwiek Harwika (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja melalui



OCB. Jo dan Joo (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang yang kesepuluh yaitu:

**H<sub>10</sub>: OCB memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.**

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

#### 3.3.1. Variabel Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>)

Motivasi kerja merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu baik dari dalam diri (intrinsik) maupun dari lingkungan kerja (ekstrinsik) untuk mencapai kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja dalam organisasi. Terkadang motivasi bersifat instingtif (dipengaruhi insting) dan kadang kala timbul dari keputusan yang rasional (Herzberg, 1959; Rosidah, 2009). Indikator motivasi kerja menurut pendapat Herzberg dalam Gibson et al. (1997); Baron dan Greenberg (1990); dan Rosidah (2009) terdiri dari:

- a. Kondisi ekstrinsik (X<sub>1.1</sub>) yaitu faktor *hygiene* atau pemeliharaan yang bersumber dari luar diri seseorang, meliputi item pernyataan sebagai berikut: upah (X<sub>1.11</sub>); keamanan kerja (X<sub>1.12</sub>); kondisi kerja (X<sub>1.13</sub>); status (X<sub>1.14</sub>); prosedur (X<sub>1.15</sub>); mutu penyeliaan (X<sub>1.16</sub>); mutu hubungan personal (X<sub>1.17</sub>).
- b. Kondisi intrinsik (X<sub>1.2</sub>), yaitu hal-hal yang mendorong berprestasi (motivator) yang bersumber dari dalam diri seseorang, meliputi item pernyataan sebagai berikut: pencapaian prestasi (X<sub>1.21</sub>); pengakuan (X<sub>1.22</sub>); tanggung jawab (X<sub>1.23</sub>); kemajuan pegawai itu sendiri (X<sub>1.24</sub>); kemungkinan berkembang (X<sub>1.25</sub>).

#### 3.3.2. Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)

Kompetensi merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya baik yang berupa motif, sifat, konsep diri, keterampilan kognitif dan pengetahuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan

visi dan misi organisasi tersebut (Spencer dan Spencer, 1993). Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah :

- a. Motif ( $X_{21}$ ) merupakan kebutuhan dasar atau pola pikir yang menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku bagi pegawai. Item pernyataan dalam indikator motif terdiri dari memberikan kesempatan pegawai ( $X_{2.11}$ ); kesempatan melanjutkan sekolah ( $X_{2.12}$ ); pegawai mencapai prestasi ( $X_{2.13}$ )
- b. Sifat ( $X_{22}$ ) adalah bawaan umum pegawai untuk berperilaku atau merespons dengan cara tertentu berupa kepercayaan diri, kontrol diri, resistensi stress atau kekerasan, meliputi item pernyataan sebagai berikut: mengerjakan pekerjaan baru ( $X_{2.21}$ ); mengerjakan pekerjaan walaupun pimpinan tidak ada ( $X_{2.22}$ ); berani mengambil keputusan ( $X_{2.23}$ ).
- c. Konsep diri ( $X_{23}$ ) adalah sikap atau nilai pegawai dalam melakukan pekerjaannya, meliputi item pernyataan sebagai berikut: hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_{2.31}$ ); peralatan kantor selalu tersedia ( $X_{2.32}$ ); prasarana dan sarana mendukung ( $X_{2.33}$ ).
- d. Keterampilan kognitif ( $X_{24}$ ) adalah keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai, meliputi item pernyataan sebagai berikut: jabatan sesuai dengan kemampuan ( $X_{2.41}$ ); mampu berkoordinasi ( $X_{2.42}$ ); mampu menggunakan alat kerja ( $X_{2.43}$ )
- e. Pengetahuan (*Content knowledge*) ( $X_{25}$ ) adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya, meliputi item pernyataan sebagai berikut: mampu menyelesaikan masalah ( $X_{2.51}$ ); mampu memahami tugas ( $X_{2.52}$ ); mampu menggunakan ide ( $X_{2.53}$ ).

### 3.3.3. Variabel Budaya Organisasi (X3)

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang harus dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi sehingga menjadi faktor pembeda dengan organisasi lainnya (Robbins, 2006). Budaya organisasi merupakan bagian dari norma dan

nilai yang mengarah pada perilaku dalam organisasi tersebut. Budaya birokratis yang berjenjang dan terbagi atas beberapa bagian dan jelas antara hak dan kewajiban. Budaya organisasi dapat diungkapkan melalui tujuh dimensi yang menjabarkan budaya pada organisasi mulai dari rendah hingga tinggi yang diartikan sebagai hal yang sangat tidak wajar dalam organisasi atau hal yang sangat lumrah dalam organisasi diantaranya orientasi hasil, orientasi tim, orientasi manusia, stabilitas, agresivitas. Adapun indikator-indikator penelitian ini mengacu pada pendapat Robbins (2006) meliputi:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko ( $X_{3.1}$ ) yaitu para pegawai didorong agar inovatif dan mengambil resiko, meliputi item pernyataan sebagai berikut: berinovasi ( $X_{3.11}$ ); pengambilan resiko ( $X_{3.12}$ )
- b. Perhatian (*Attention*) terhadap detail ( $X_{3.2}$ ) yaitu para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) analisis, dan perhatian terhadap detail, meliputi item pernyataan sebagai berikut: kegiatan detail ( $X_{3.21}$ ); sistematis ( $X_{3.22}$ ).
- c. Orientasi hasil ( $X_{3.3}$ ) yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, meliputi item pernyataan sebagai berikut: hasil yang dicapai ( $X_{3.31}$ ); pemborosan waktu ( $X_{3.32}$ ).
- d. Orientasi orang ( $X_{3.4}$ ), yaitu keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu, meliputi item pernyataan sebagai berikut: perlakuan organisasi ( $X_{3.41}$ ); perhatian organisasi ( $X_{3.42}$ ).
- e. Orientasi tim ( $X_{3.5}$ ), yaitu kegiatan kerja yang diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu, meliputi item pernyataan sebagai berikut: bekerja dalam tim lebih efektif ( $X_{3.51}$ ); kerja tim berjalan baik ( $X_{3.52}$ ).

f. Keagresifan ( $X_{3.6}$ ) yaitu melihat apakah pegawai bekerja secara agresif dan kompetitif bukannya santai-santai, meliputi item pernyataan sebagai berikut: ide-ide baru ( $X_{3.61}$ ); mengukur kemampuan ( $X_{3.62}$ ).

g. Kemantapan/kestabilan ( $X_{3.7}$ ) yaitu kegiatan organisasi menekankan pada dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan, meliputi item pernyataan sebagai berikut: sistem terbangun ( $X_{3.71}$ ); skala prioritas ( $X_{3.72}$ ).

### 3.3.4. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu dalam organisasi yang bersifat sukarela tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward*. Podsakoff et al. (2000) menyatakan bahwa OCB memiliki kontribusi pada organisasi dalam meningkatkan produktivitas, stabilitas kinerja serta memperkuat kemampuan organisasi agar dapat beradaptasi secara efektif. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* diukur dengan menggunakan lima indikator masing-masing indikator terdiri dari beberapa item yang mengacu pada pendapat Organ (1988) yang meliputi:

a. Mementingkan orang lain (*Altruism*) ( $Z_1$ ) yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasional organisasi. Indikator ini diukur dengan menggunakan 2 (dua) item pernyataan meliputi: membantu rekan kerja yang pekerjaannya *overload* ( $Z_{11}$ ); membantu mengerjakan tugas pada satu bidang pekerjaan ( $Z_{12}$ ).

b. Perilaku kebijakan (*Civic virtue*) ( $Z_2$ ) yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Indikator ini diukur dengan menggunakan 2 (dua) item pernyataan meliputi: tidak memanfaatkan fasilitas ( $Z_{21}$ ); membuat pertimbangan dalam menilai ( $Z_{22}$ ).

c. Berhati-hati (*Conscientiousness*) ( $Z_3$ ) yaitu perilaku yang berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. Indikator ini diukur





dengan menggunakan 2 (dua) item pernyataan meliputi: disiplin kerja ( $Z_{31}$ ); tidak menghabiskan waktu ( $Z_{32}$ ).

d. Kesopanan (*Courtesy*) ( $Z_4$ ) yaitu perilaku berbuat baik kepada orang lain dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Indikator ini diukur dengan menggunakan 2 (dua) item pernyataan meliputi: memberikan perhatian ( $Z_{41}$ ); membantu unit lain yang bermasalah ( $Z_{42}$ )

e. Sikap tidak suka mengeluh (*Sportmanship*) ( $Z_5$ ) yaitu sikap yang ditunjukkan oleh seseorang yang selalu mengikuti aturan (tidak suka protes ataupun mengeluh). Indikator ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pernyataan meliputi: kemauan untuk bertoleransi ( $Z_{51}$ ); tidak mencari-cari kesalahan ( $Z_{52}$ ); tidak membesarkan-besarkan masalah. ( $Z_{53}$ )

### 3.3.5. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan pencapaian tertinggi pada tiga elemen yang saling berkaitan satu dengan yang lain yaitu keterampilan, upaya dan bersifat eksternal dalam upaya mencapai tujuan (Snell, 1992). Bernardin dan Russel (2002) menyatakan bahwa berhasil dan tidaknya kinerja pada suatu organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai baik secara individual maupun secara kelompok dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan baik juga.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka ukuran kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah perpaduan antara indikator dari Bernardin dan Russel (2002) dengan pengukuran dari Gomes et al. (2003) sebagai berikut:

a. Kualitas (*Quality*) ( $Y_1$ ): yakni tingkatan pegawai melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan *job description*, item pernyataan meliputi: mengerjakan pekerjaan dengan kecermatan ( $Y_{11}$ ); menguasai bidang tugas ( $Y_{12}$ ); bekerja sesuai dengan standar ( $Y_{13}$ )

- b. Kuantitas (Quantity) ( $Y_2$ ) yakni tingkatan pegawai mencapai target pekerjaan yang ditentukan, item pernyataan meliputi: pencapaian volume kerja sesuai ( $Y_{21}$ ); mengerjakan pekerjaan secara efektif dan efisien ( $Y_{22}$ ); menyelesaikan pekerjaan berinisiatif ( $Y_{23}$ ).
- c. Ketepatan waktu ( $Y_3$ ) yakni tingkatan pegawai mampu memanfaatkan waktu kerja secara efektif untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Item pernyataan meliputi menggunakan waktu dengan efisien ( $Y_{31}$ ); menentukan prioritas kerja secara efektif ( $Y_{32}$ ); menyelesaikan pekerjaan tepat waktu ( $Y_{33}$ ).
- d. Kehadiran ( $Y_4$ ) yakni tingkatan disiplin pegawai dalam hal kehadiran di tempat kerja. Item pernyataan meliputi: hadir sesuai dengan jam kerja ( $Y_{41}$ ); menyelesaikan tugas ( $Y_{42}$ ); tidak meninggalkan kantor ( $Y_{43}$ ).
- e. Kerja sama ( $Y_5$ ) yakni tingkatan sejauh mana pegawai dapat menyesuaikan diri dan bekerja sama dengan rekan-rekan yang lain di tempat kerja. Item pernyataan meliputi: kesediaan berpartisipasi dan bekerja sama ( $Y_{51}$ ); adanya kerjasama antara pimpinan dan bawahan ( $Y_{52}$ ); kemampuan berkoordinasi dan bekerja sama ( $Y_{53}$ ).

**Tabel 3.1**  
**Variabel, Indikator dan Item penelitian**

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item Pernyataan	Sumber Acuan
Motivasi Kerja ( $X_1$ )	1. Kondisi Ekstrinsik	1. Upah kerja 2. Keamanan kerja 3. Kondisi kerja 4. Status 5. Prosedur 6. Mutu penyeliaan 7. Mutu hubungan personal	Herzberg (1959) dalam Gibson et al. (1997); Baron dan Greenberg (1990); Rosidah (2009)
	2. Kondisi Intrinsik	8. Pencapaian prestasi 9. Pengakuan, penghargaan 10. Tanggung jawab 11. Kemajuan pegawai 12. Kemungkinan berkembang	
Kompetensi ( $X_2$ )	1. Motif	13. Kesempatan mengembangkan bakat 14. Kesempatan sekolah 15. Mencapai prestasi	Spencer dan Spencer (1993)

Tabel Lanjutan 3.1

	2. Sifat	16.Mengerjakan pekerjaan yang diberikan 17.Tetap mengerjakan pekerjaan kantor 18.Mengambil keputusan penting	
	3. Konsep diri	19.Hubungan atasan dan bawahan 20.Peralatan kantor selalu tersedia 21.Adanya sarana dan prasarana	
	4.Keterampilan kognitif	22.Jabatan yang sesuai dengan kemampuan 23.Mampu berkordinasi 24.Menggunakan peralatan kerja	
	5.Pengetahuan	25.Mampu menyelesaikan masalah 26.Mampu memahami tugas pokok 27.Mampu menggunakan ide dan metode baru	
Budaya Organisasi (X3)	1.Inovasi dan Pengambilan resiko	28.Berinovasi 29.Pengambilan resiko	Robbins (2006)
	2.Perhatian ( <i>Attention</i> )	30.Kegiatan detail 31.Sistematis	
	3.Orientasi hasil	32.Hasil yang dicapai 33.Pemborosan waktu	
	4.Orientasi orang	34.Perlakuan organisasi 35.Perhatian organisasi	
	5.Orientasi tim	36.Bekerja tim lebih efektif 37.Kerja tim berjalan baik	
	6.Keagresifan	38.Ide-ide baru 39.Mengukur kemampuan	
	7.Kemantapan/kestabilan	40.Sistem terbangun 41.Skala prioritas	
Organizational Citizenship Behavior (Z)	1.Mementingkan Orang lain ( <i>Altruism</i> )	42.Saling membantu rekan kerja 43.Membantu mengerjakan tugas	Organ (1988); Podsakoff et al. (2000)
	2.Perilaku kebijakan ( <i>Civic virtue</i> )	44.Tidak memanfaatkan fasilitas 45.Pertimbangan dalam menilai	
	3.Berhati-hati ( <i>Conscientiousness</i> )	46.Disiplin kerja yang berlaku 47.Menghabiskan waktu	
	4.Kesopanan ( <i>Courtesy</i> )	48.Memberikan perhatian 49.Membantu unit lain	
	5.Sikap tidak suka mengeluh ( <i>Sportmanship</i> )	50.Kemauan untuk bertoleransi 51.Tidak mencari kesalahan 52.Tidak membesarkan masalah	
Kinerja pegawai (Y)	1.Kualitas	53.Mengerjakan pekerjaan dengan teliti 54.Menguasai bidang tugas 55.Bekerja sesuai standar mutu dan prosedur	Bernardin dan Russel (2002);Gomes et al. (2000)

Tabel Lanjutan 3.1

2. Kuantitas	56. Tingkat pencapaian volume kerja sesuai harapan 57. Mengerjakan pekerjaan secara efektif 58. Mengerjakan pekerjaan berinisiatif
3. Ketepatan waktu	59. Mampu menggunakan waktu dengan efisien 60. Menentukan prioritas kerja secara efektif 61. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
4. Kehadiran	62. Hadir sesuai jam kerja 63. Menyelesaikan tugas sebelum batas waktu 64. Tidak meninggalkan kantor
5. Kerjasama	65. Kesiediaan berpartisipasi dan bekerjasama 66. Kerjasama pimpinan dan bawahan 67. Kemampuan berkoordinasi dan bekerjasama





## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis hubungan sebab akibat antara variabel eksogen dan variabel endogen yang digunakan untuk memprediksi pola umum pada suatu keadaan. Pada penelitian ini minimal terdapat dua variabel yang dihubungkan yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan serta mengontrol suatu gejala. Oleh karena itu dalam penelitian ini nantinya akan dijelaskan mengenai adanya hubungan interaktif atau timbal balik antara variabel yang akan diteliti dan sejauh mana hubungan tersebut saling mempengaruhi. Menurut Silalahi (2009) dalam penelitian ini menggunakan kerangka model deduktif serta membuat hipotesis yang akan menjadi acuan sebuah jawaban atas suatu permasalahan dalam penelitian sehingga harus diuji lebih lanjut metodologinya.

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*, artinya bahwa di dalam memberikan penjelasan mengenai hubungan kausalitas antar variabelnya harus melalui pengujian hipotesis terlebih dahulu tujuannya agar dapat memperoleh hasil pengujian yang tepat sehingga dapat ditarik kesimpulan yang sifatnya kausalitas (sebab akibat) atau dapat juga melalui pengujian hipotesis (Sekaran, 2003).

#### 4.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Kota Makassar dengan melibatkan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Pemerintah Kota Makassar yang terdiri dari semua pegawai pada setiap bagian, kepala bagian dan kepala seksi.

#### 4.3 Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel

##### 4.3.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap pada

Pemerintah Kota Makassar sebesar 5.789 orang. Menurut Sugiyono (2013)

bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

#### 4.3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data sertamampu mewakili seluruh populasi. Sampel pada penelitian ini terdiri dari total keseluruhan pegawai tetap di Pemerintah Kota Makassar.

Dilakukan perhitungan jumlah sampel agar tidak terlalu besar sehingga dapat dikatakan representatif maka dilakukan penentuan sampel dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 1999)dimana :

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

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Besar Populasi

e = Pengambilan sampel dengan menggunakan presentase tingkat kesalahan sebesar (6 % = 0,06)

Dari total populasi sebanyak 5.789 orang pengambilan sampel dengan menggunakan presentase tingkat kesalahan sebesar6% maka uraian ukuran sampel sebesar 265 orang/responden pegawai. Berikut ini adalah rekapitulasi populasi dan sampel penelitian.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian**

No	OPD Pemerintah Kota Makassar	Populasi	Sampel
1	Sekretariat	615	28
2	Badan	665	30
3	Dinas	3.103	142
4	Kecamatan	1.132	52
5	Rumah Sakit Umum	274	13
	Jumlah	<b>5.789</b>	<b>265</b>

Sumber: Pemerintah Kota Makassar, Tahun 2017



Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa total sampel yang digunakan sebesar 265 responden yang terdiri dari 28 sampel di bagian sekretariat daerah, 30 sampel pegawai yang ditempatkan di bagian lingkungan kerja badan, 142 responden diambil di bagian kerja seluruh dinas, di kecamatan terdapat 52 responden yang mewakili dan 13 responden di seluruh rumah sakit umum yang terletak di Pemerintah Kota Makassar.

Setelah kuesioner tersebut didistribusikan kepada para responden namun terdapat 40 responden tidak mengembalikan kuesioner dan terdapat 3 kuesioner data yang tidak lengkap. Sehingga disimpulkan bahwa jumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebesar 222.

#### 4.3.3. Metode Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel menggunakan metode *proportional random sampling* yaitu keseluruhan populasi yang ada memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini dengan proporsi setiap bagian (Sekaran, 2003).

Alasan yang paling mendasari peneliti menggunakan metode *proportional random sampling* karena setiap bagian pada Pemerintah Kota Makassar merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan.

#### 4.4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Pertimbangan menggunakan Skala Likert adalah memiliki banyak kemudahan, reliabilitas yang tinggi, fleksibel dan aplikatif diberbagai situasi. Di dalam pengolahan data skala likert termasuk dalam skala interval. Penyebaran kuesioner kesejumlah responden berisi tentang item-item dari indikator pernyataan pada variabel penelitian guna mendapatkan jawaban sesuai dengan persepsi dari responden. Untuk menjawab semua pernyataan yang ada dengan menggunakan lima kategori yaitu skala *Likert*. Item-item pernyataan pada masing-masing variabel dan nilai skor dapat dilihat dalam tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2

## Analisa jawaban dan Skor pada kuesioner

No.	Variabel	Jawaban dan Nilai skor				
1	Motivasi Kerja	STS (1)	TS (4)	N (3)	S (4)	SS (5)
2	Kompetensi	STS (1)	TS (4)	N (3)	S (4)	SS (5)
3	Budaya Organisasi	STS (1)	TS (4)	N (3)	S (4)	SS (5)
4	OCB	STS (1)	TS (4)	N (3)	S (4)	SS (5)
5	Kinerja Pegawai	STS (1)	TS (4)	N (3)	S (4)	SS (5)

Sumber: Sekaran (2003); Malholtra (2004).

## 4.5. Pengumpulan Data

### 4.5.1. Sumber Data

Menurut cara memperoleh data dalam penelitian ini antara lain dengan :

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan masalah motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi, OCB dan kinerja pegawai.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diolah dalam bentuk deskripsi atau catatan tertulis, dokumen pada perkantoran (Sekaran,2003). Data dalam penelitian ini diperoleh dari pemerintah kota Makassar berupa sejarah, struktur organisasi serta total jumlah seluruh pegawainya.

### 4.5.2. Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan angket yang dibagikan kepada responden secara terstruktur untuk merekam data yang ada, sehingga data tersebut dapat akurat sebagai bentuk tanggapan langsung dari responden untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan peneliti (Sekaran, 2003).

Instrumen penelitian dalam penelitian ini menggunakan kuesioner.



## 2. Wawancara

Wawancara merupakan metode tanya jawab secara langsung dengan pihak yang dianggap dapat memberikan informasi lengkap terkait dengan seluruh bagian kepegawaian. Penelitian ini juga menggunakan wawancara untuk memperoleh informasi dari responden.

## 4.6. Uji Instrumen Penelitian

### 4.6.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Dalam suatu penelitian data mempunyai kedudukan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Valid atau tidaknya data sangat menentukan bermutu atau tidaknya data tersebut. Hal ini tergantung instrumen yang digunakan yakni memenuhi asas validitas dan reliabilitas.

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui penafsiran responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat dalam instrumen penelitian. Variabel-variabel terukur dikatakan valid jika mempunyai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ )  $\geq 0,3$  (Sugiyono, 2008). Pengujian validitas instrument dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 21.0.

Dari item-item pernyataan hasil uji validitas data yang menunjukkan variabel motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi, OCB dan kinerja pegawai diperoleh angka koefisien korelasi yang menyatakan lebih besar dari 0,3, maka perolehan angka pada item-item pernyataan yang lebih besar dari 0,3 menunjukkan bahwa item pernyataan tersebut adalah valid.

**Tabel 4.3.**  
**Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Item	Pearson Correlation	Kesimpulan
Motivasi Kerja	Kondisi Ekstrinsik	X1.1	0.936	Valid
	Kondisi Instrinsik	X1.2	0.940	Valid
Kompetensi	Motif	X2.1	0.759	Valid
	Sifat	X2.2	0.781	Valid
	Konsep Diri	X2.3	0.863	Valid
	Keter. Kognitif	X2.4	0.882	Valid
	Pengetahuan	X2.5	0.857	Valid
	Inovasi, pengambilan resiko	X3.1	0.843	Valid
	Perhatian detail	X3.2	0.864	Valid
Budaya Organisasi	Orientasi hasil	X3.3	0.791	Valid
	Orientasi orang	X3.4	0.835	Valid
	Orientasi tim	X3.5	0.781	Valid
	Keagresifan	X3.6	0.841	Valid
	Kemantapan/kestabilan	X3.7	0.855	Valid
OCB	Mementingkan orang lain	Z.1	0.757	Valid
	Perilaku kebijakan	Z.2	0.724	Valid
	Berhati-hati	Z.3	0.792	Valid
	Kesopanan	Z.4	0.757	Valid
	Sikap tidak suka mengeluh	Z.5	0.817	Valid
Kinerja Pegawai	Kualitas	Y.1	0.716	Valid
	Kuantitas	Y.2	0.782	Valid
	Ketepatan waktu	Y.3	0.814	Valid
	Kehadiran	Y.4	0.845	Valid
	Kerjasama	Y.5	0.770	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2017

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan instrumen pengukur data dan data yang dihasilkan disebut *reliable* atau terpercaya apabila instrument itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Solimun et al. 2017). Nilai batas yang digunakan untuk menguji apakah setiap variabel dapat dipercaya, handal, dan akurat, dipergunakan formula koefisien Alpha dari

Cronbach. Variabel dinyatakan reliabel jika nilai koefisien alpha cronbach sebesar  $>0,60$ .

**Tabel 4.4.**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach's alpha	Hasil
Motivasi kerja	0.956	Reliabel
Kompetensi	0.886	Reliabel
Budaya Organisasi	0.925	Reliabel
OCB	0.826	Reliabel
Kinerja pegawai	0.846	Reliabel

Sumber : Data Diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa reliabilitas dari nilai koefisien alpha untuk variabel motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi, OCB dan kinerja pegawai menunjukkan nilai  $>0,6$  sehingga instrumen penelitian tersebut reliabel.

#### 4.7. Teknik Analisis Data

Berdasarkan tujuan penelitian metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dengan cara mendeskripsikan setiap variabel serta indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program *SmartPLS.2.0* tujuannya untuk menguji hipotesis dan menghasilkan model yang sesuai dan layak. Kegunaan PLS selain untuk mengonfirmasikan sebuah teori juga dapat memberikan penjelasan adanya hubungan antara variabel laten serta mampu memberikan analisa konstruk untuk membentuk indikator yang reflektif.

Menurut Ghazali (2008) bahwa terdapat beberapa alasan mendasar mengapa memilih model analisis PLS antara lain adalah : (1) model yang terbentuk menunjukkan hubungan kausalitas yang berjenjang; (2) penelitian ini menggunakan variabel laten yang diuraikan dalam bentuk indikator sehingga cocok menggunakan PLS; (3) teknik PLS biasanya menggunakan SEM berbasis varians sehingga teknik analisisnya multivariat dengan serangkaian analisis

variabel laten; (4) PLS merupakan metode yang tidak berpedoman pada banyak asumsi.

Pemilihan model analisis jalur dalam penelitian ini, terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Asumsi yang terdapat pada PLS ini berkaitan dengan pemodelan persamaan, sehingga tidak memiliki hubungan dengan pengujian hipotesis, yaitu : (1) korelasi variabel laten yaitu linier serta adaptif; (2) model struktural yang bersifat rekursif.

Dalam software Smart PLS menurut Ghazali (2008) dan Solimun (2010) menjelaskan bahwa pengujian model penelitian empiris berbasis PLS dapat dijabarkan sebagai berikut :

### 1. Spesifikasi Model

Analisis jalur merupakan hubungan antar variabel sebagai berikut :

- a) *Outer Model* adalah hubungan antar variabel laten dengan item atau model pengukuran. Menurut Solimun (2008) dan Ghazali (2008) dikatakan bahwa indikator non perseptual (non persepsi) sifatnya normatif.
- b) *Inner Model* adalah hubungan antar variabel laten yang dijelaskan dengan dasar teori penelitian.

### 2. Evaluasi model

*Discriminant validity* merupakan indikator yang direfleksikan dengan cara evaluasi dari semua item dan *composite reliability*. Evaluasi ini dilakukan dengan cara melihat persentase varian, dengan melihat nilai  $R^2$  untuk variabel laten dengan nilai Stone-Geisser Q Square test untuk mengetahui jalur struktural.

#### a) Model Pengukuran (outer model)

Outer model dapat direfleksikan dengan masing-masing indikator dengan mengukur validitas konvergen yang akan menunjukkan hubungan item reflektif dengan variabel laten. Nilainya 0.5 atau 0.6 yang dapat memenuhi jumlah itemnya. Validitas diskriminan dapat dikatakan bahwa item yang valid apabila nilai

cross loadingnya memiliki nilai paling besar dengan variabel lainnya. Dapat dilihat dari nilai akar AVE lebih besar dari korelasi secara keseluruhan, maka validitas diskriminannya dianggap sudah baik. Realibilitas komposit merupakan item dari variabel dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas komposit yang baik apabila nilai komposisinya  $\geq 0.7$ .

#### b). Model Pengukuran

Dapat dilihat bahwa R-Square dari variabel terikat memiliki metode yang dapat digunakan untuk melihat seberapa baik nilai pengamatan yang dihasilkan pada model yang diteliti. Hasilnya harus lebih besar dari 0, maka diartikan model tersebut dapat diprediksi namun sebaliknya nilai Q-Square kurang dari 0 maka tidak memiliki *predictive relevance*.

#### c). Pengujian Hipotesis Penelitian

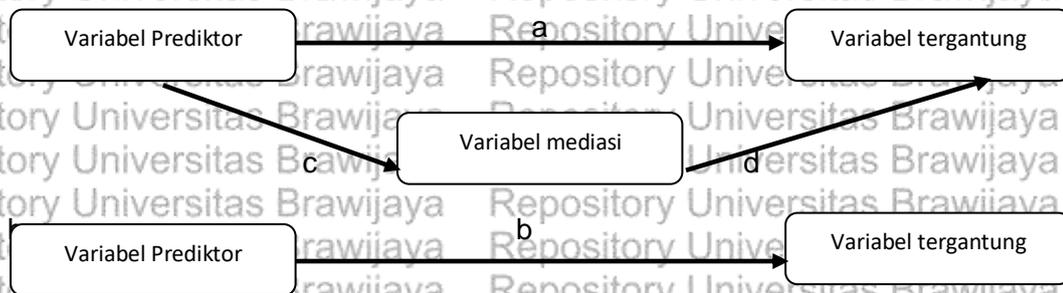
Dalam menggunakan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian oleh Solimun (2012). Dengan menguji t-statistik atau uji t. Sehingga tidak memerlukan asumsi distribusi normal.

#### 4.7.3. Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi adanya variabel intervening dalam model penelitian. Uji mediasi dilakukan dengan cara yang dikembangkan oleh Sobel atau sering disebut dengan uji Sobel (*Sobel Test*). Dalam pengujian pengaruh signifikansi tidak langsung, diperlukan pengujian nilai t dari koefisien ab. Dapat dibandingkan bahwa nilai t hitung dengan nilai t tabel, apabila nilai t hitung > nilai t tabel maka terjadi pengaruh mediasi (Ghazali, 2013). Selanjutnya dilakukan metode pemeriksaan untuk menentukan sifat hubungan antar variabel yang terdiri dari mediasi murni (*complete mediation*), mediasi parsial (*partial mediation*), dan bukan sebagai variabel mediasi (*non mediation*).

Metode pemeriksaan variabel dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien dan signifikansi sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) menguji peran variabel intervening dengan variabel endogen (Solimun, 2012).

**Gambar 4.1**  
Hubungan Antar Variabel dapat digambarkan adalah sebagai berikut :



Sumber: Solimun, 2012.

Dari gambar hubungan antara variabel dalam penelitian dapat dijelaskan bahwa apabila jalur (c) dan jalur (d) berpengaruh sedangkan jalur (a) tidak memiliki pengaruh, maka akan dikatakan dengan variabel mediasi murni (*complete mediation*). Selanjutnya apabila terdapat jalur (c) dan jalur (d) memiliki pengaruh dan jalur (a) signifikan namun koefisien jalur (a) memiliki nilai lebih kecil dari jalur (b) maka dikatakan mediasi sebagian (*partial mediation*). Apabila salah satu jalur (c) dan jalur (d) atau keduanya tidak berpengaruh maka dikatakan bukan variabel mediasi (Solimun, 2012).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Pemerintah Kota Makassar**

Pada abad ke-16, Kota Makassar menjadi pusat perdagangan yang dominan di Indonesia Timur, sekaligus menjadi salah satu kota terbesar di Asia Tenggara. Raja-raja Makassar menerapkan kebijakan perdagangan bebas yang ketat, di mana seluruh pengunjung ke Makassar berhak melakukan perniagaan disana dan menolak upaya VOC (Belanda) untuk memperoleh hak monopoli di kota tersebut.

Kota Makassar adalah ibukota dari provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan kota terbesar keempat di Indonesia dan terbesar di Kawasan Timur Indonesia memiliki luas area 175,77 km<sup>2</sup> dengan penduduk sejumlah 1.700.571 jiwa sehingga kota ini sudah menjadi kotametropolitan. Sebagai pusat pelayanan di Kawasan Timur Indonesia, Kota Makassar berperan sebagai pusat perdagangan dan jasa, pusat kegiatan industri, pusat kegiatan pemerintahan, jasa angkutan barang dan penumpang baik darat, laut maupun udara dan pusat pelayanan pendidikan, kesehatan dan perdagangan. Secara administrasi kota ini terdiri dari 14 kecamatan dan 143 kelurahan. Kota ini berada pada ketinggian 0-25 m dari permukaan laut. Masyarakatnya terdiri dari etnis Bugis, etnis Makassar, etnis Toraja, etnis Mandar, etnis arab dan etnis cina, uraian di atas merupakan potret potensi yang dimiliki kota Makassar. Pengelolaan potensi yang dimiliki kota Makassar tidak lepas dari partisipasi masyarakat dan pihak swasta pada umumnya serta aparatur pemerintah pada khususnya yang berfungsi sebagai inisiator, motivator dan fasilitator dalam pembangunan. Sebagai ujung tombak baik secara teknis administratif maupun teknis fungsional dari berbagai bidang dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu aset utama suatu instansi yang menjadi

perencana sekaligus pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional.

**Tabel 5.1**  
**Struktur Organisasi Pemerintah Kota Makassar**

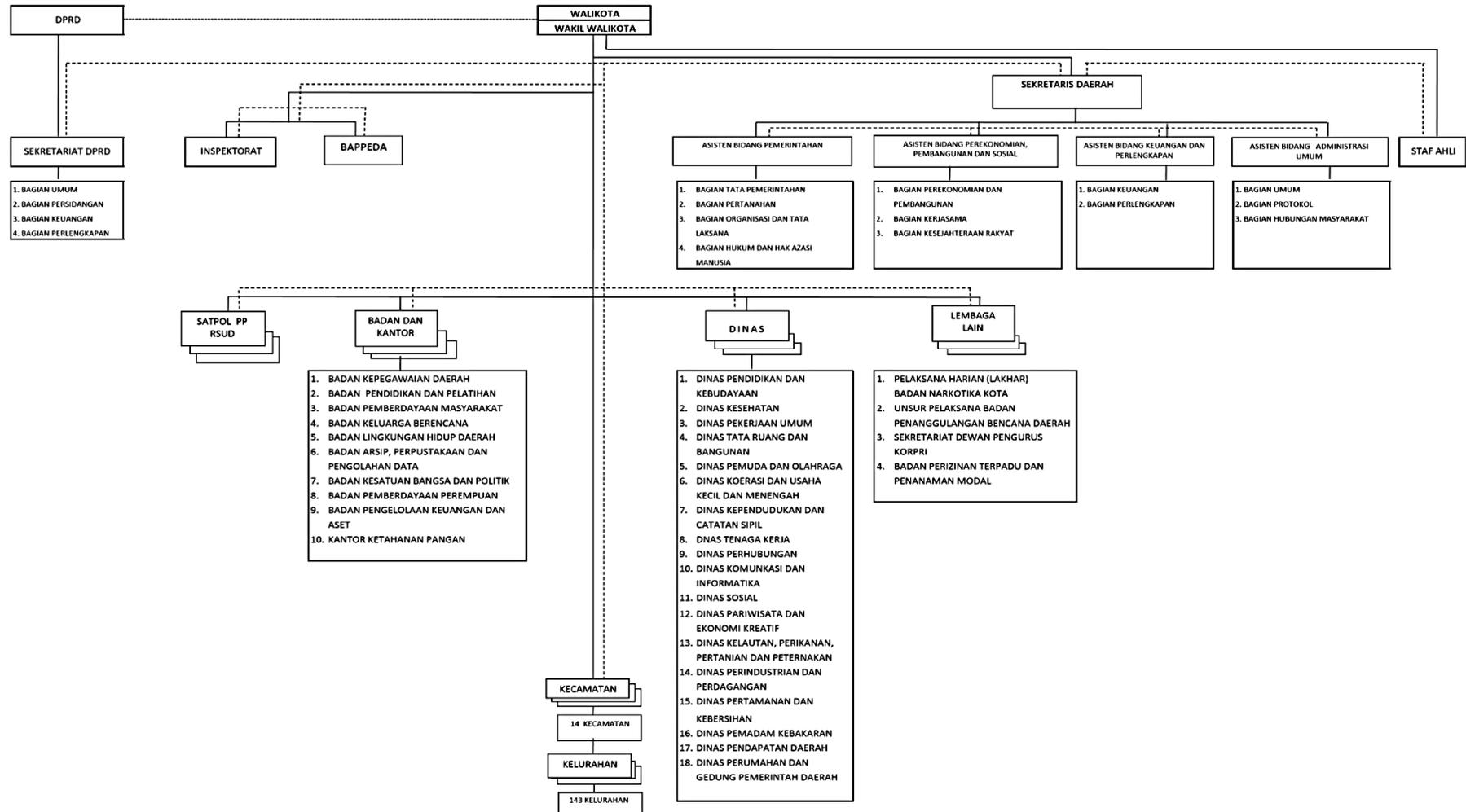
<b>Walikota / Wakil Walikota</b>	
<b>Staf Ahli</b>	
<b>DPRD</b>	
<b>Sekretariat DPRD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagian Umum</li> <li>2. Bagian Persidangan</li> <li>3. Bagian Keuangan</li> <li>4. Bagian Perlengkapan</li> </ol>
<b>Inspektorat</b>	
<b>Bappedda</b>	
<b>Sekretaris Daerah</b>	
<b>Asisten Bidang Pemerintahan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagian Tata Pemerintahan</li> <li>2. Bagian Pertahanan</li> <li>3. Bagian Organisasi dan Tata Laksana</li> <li>4. Bagian Hukum dan Hak Asasi Manusia</li> </ol>
<b>Asisten Bidang Perekonomian, Pembangunan dan Sosial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagian Perekonomian dan Pembangunan</li> <li>2. Bagian Kerjasama</li> <li>3. Bagian Kesejahteraan Rakyat</li> </ol>
<b>Asisten Bidang Keuangan Dan Perlengkapan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagian Keuangan</li> <li>2. Bagian Perlengkapan</li> </ol>
<b>Asisten Bidang Administrasi Umum</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagian Umum</li> <li>2. Bagian Protokol</li> <li>3. Bagian Hubungan Masyarakat</li> </ol>
<b>Satpol PP RSUD</b>	
<b>Badan Dan Kantor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Badan Kepegawaian Daerah</li> <li>2. Badan Pendidikan dan Pelatihan</li> <li>3. Badan Pemberdayaan Masyarakat</li> <li>4. Badan Keluarga Berencana</li> <li>5. Badan Lingkungan Hidup Daerah</li> <li>6. Badan Arsip, Perpustakaan Dan Pengelolaan Data</li> <li>7. Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik</li> <li>8. Badan Pemberdayaan Perempuan</li> <li>9. Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset</li> <li>10. Kantor Ketahanan Pangan</li> </ol>
<b>Dinas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan</li> </ol>

Tabel Lanjutan 5.1

	2. Dinas Kesehatan
	3. Dinas Pekerjaan Umum
	4. Dinas Tata Ruang Dan Bangunan
	5. Dinas Pemuda dan Olahraga
	6. Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah
	7. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
	8. Dinas Tenaga Kerja
	9. Dinas Perhubungan
	10. Dinas Komunikasi Dan Informatika
	11. Dinas Sosial
	12. Dinas Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif
	13. Dinas Kelautan, Perikanan, Pertanian Dan Peternakan
	14. Dinas Perindustrian Dan Perdagangan
	15. Dinas Pertamanan Dan Kebersihan
	16. Dinas Pemadam Kebakaran
	17. Dinas Pendapatan Daerah
	18. Dinas Perumahan Dan Gedung Pemerintah Daerah
<b>Lembaga Lain</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksana Harian (LAKHARI) Badan Narkotika Kota</li> <li>2. Unsur Pelaksana Badan Penanggulangan Bencana Daerah</li> <li>3. Sekretariat Dewan Pengurus KOPRI Badan Perizinan Terpadu Dan Penanaman Modal</li> </ol>
<b>Kecamatan</b>	Terdiri dari 14 Kecamatan
<b>Kelurahan</b>	Terdiri dari 143 Kelurahan

Sumber: Pemerintah kota Makassar, (2017).

**Gambar 5.1 Struktur Organisasi  
Pada Pemerintahan Kota Makassar**



Sumber : Bagian BKD Pemerintah Kota Makassar, 2017

## 5.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini menjelaskan karakteristik responden didapat melalui kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 265 pegawai, namun pada saat membagikan kuesioner, 43 kuesioner yang tidak kembali dengan alasan rusak ataupun hilang, sehingga peneliti menentukan responden sebanyak 222 responden. Secara singkat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, pangkat/golongan dan pendidikan:

**Tabel 5.2.**  
**Karakteristik Responden**

No	Karakteristik responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Laki-laki	160	72.1
	Perempuan	62	27.9
	Jumlah	222	100.0
2	<b>Usia</b>		
	21 – 30 Tahun	40	18.0
	31 – 40 Tahun	76	34.2
	41 – 50 Tahun	57	25.7
	>50 Tahun	49	22.1
	Jumlah	222	100.0
3	<b>Masa Kerja</b>		
	< 5 Tahun	31	13.9
	6 – 10 Tahun	60	27.0
	11 – 20 Tahun	66	29.7
	21 – 30 Tahun	56	25.2
	>30	9	4.0
	Jumlah	222	100.0
4	<b>Pangkat/Golongan</b>		
	Golongan II	31	13.9
	Golongan III	164	73.9
	Golongan IV	27	12.2
	Jumlah	222	100.0
5	<b>Pendidikan</b>		
	SLTA	42	18.9
	D3	16	7.3
	S1	127	57.2
	S2	37	16.7
	Jumlah	222	100.0

Sumber: Data Primer telah diolah(2017)

Berdasarkan tabel 5.2 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa jenis kelamin menunjukkan sebagian besar responden adalah laki-laki yaitu 72.1% sedangkan sisanya yaitu 27.9% adalah perempuan. Tentang banyaknya jumlah laki-laki, hal ini cukup beralasan karena berkaitan dengan pekerjaan.

Selanjutnya usia responden sebagian besar berusia 31 – 40 tahun yaitu 34.2%, usia 41 – 50 tahun yaitu 25.7%, responden yang berusia >50 tahun sebesar 22.1% dan yang terkecil adalah responden yang berusia 21 – 30 tahun yaitu 18.0%. Dari data diatas terbukti bahwa pegawai pada Pemerintah Kota Makassar sebagian besar para pegawai yang memasuki masa pensiun atau usia tidak produktif sehingga sulit dapat meningkatkan kinerjanya karena tidak fokus dalam menekuni pekerjaannya sehari-hari.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja sebagian besar bekerja selama 11 – 20 tahun yaitu 29.7%, masa kerja responden selama 6 – 10 tahun yaitu 27.0%, berikutnya masa kerja selama 21 – 30 tahun yaitu 25.2%. Pegawai yang bekerja selama <5 tahun sebesar 13.9% dan pegawai yang masa kerjanya >30 tahun sebesar 4.0%. Dari penjelasan tersebut memberikan gambaran bahwa responden memahami tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya serta memiliki wawasan yang baik tentang aktivitas pekerjaan pada pemerintah kota Makassar.

Dari karakteristik responden berdasarkan golongan, pegawai pada pemerintah Kota Makassar yang menjadi responden adalah golongan III sebanyak 73.9%, golongan II yaitu sebanyak 13.9%, golongan IV sebanyak 12.2%. Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Makassar yang menjadi responden pada umumnya golongan III dan sudah memiliki pengalaman serta kemampuan yang cukup, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Makassar.

Responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan sebagian besar tamatan sarjana (S1) yaitu 57.2%, tamatan SLTA yaitu 18.9%, tamatan Magister (S2) sebesar 16.7% sedangkan jumlah yang terkecil adalah tamatan D3 yaitu 7.3%, hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden memiliki kemampuan dalam berfikir untuk menjalankan tugas sehari-hari yang telah ditentukan.

### 5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai seberapa tinggi atau kuat indikator yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Hasil analisis deskripsi variabel Motivasi Kerja (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3), OCB (Z) dan Kinerja pegawai (Y). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban dari responden. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Riduwan dan Kuncoro (2007) sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.3**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

No.	Nilai rata-rata skor	Kriteria
1	1.00 – 1.80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2	1.81 – 2.60	Rendah/tidak setuju
3	2.61 – 3.40	Cukup tinggi/ragu-ragu
4	3.41 – 4.20	Tinggi/setuju
5	4.21 – 5.00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2007)

Distribusi frekuensi hasil jawaban responden merupakan tingkat kecenderungan persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian, yaitu motivasi kerja (X1), kompetensi (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) yang dimediasi (OCB) (Z) pada Pemerintah Kota Makassar.

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

### 5.3.1 Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ )

Motivasi kerja pada penelitian ini diukur menggunakan 2 (dua) indikator yaitu kondisi ekstrinsik dan kondisi intrinsik.

Pengukuran indikator-indikator dijabarkan melalui item-item pernyataan yang dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai peran motivasi kerja. Penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*the right man on the right place*), masing-masing individu tersebut mempunyai motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut:

**Tabel 5.4.**  
**Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ )**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	f	%	F	%	F	%	f	%	F	%	
X1.1.1 (Upah kerja)	1	0,5	9	4,1	32	14,4	128	57,7	52	23,4	4,00
X1.1.2 (Keamanan kerja)	1	0,5	2	0,9	18	8,1	124	55,9	77	34,7	4,23
X1.1.3 (Kondisi kerja)	3	1,4	2	0,9	10	4,5	110	49,5	97	43,7	4,33
X1.1.4 (Status)	3	1,4	10	4,5	39	17,6	136	61,3	34	15,3	3,85
X1.1.5 (Prosedur)	1	0,5	3	1,4	12	5,4	149	67,1	57	25,7	4,16
X1.1.6 (Mutu penyeliaan)	1	0,5	1	0,5	39	17,6	145	65,3	36	16,2	3,96
X1.1.7 (Mutu hubungan personal)	1	0,5	4	1,8	17	7,7	151	68,0	49	22,1	4,09
<b>Kondisi Ekstrinsik Nilai Rerata</b>											<b>4,09</b>
X1.2.1 (Pencapaian prestasi)	1	0,5	1	0,5	25	11,3	140	63,1	55	24,8	4,11
X1.2.2 (Pengakuan, penghargaan dan pujian)	2	0,9	5	2,3	29	13,1	120	54,1	66	29,7	4,09
X1.2.3 (Tanggungjawab)	1	0,5	2	0,9	11	5,0	133	59,9	75	33,8	4,26
X1.2.4 (Kemajuan pegawai)	1	0,5	4	1,8	23	10,4	138	62,2	56	25,2	4,10
X1.2.5 (Kemungkinan Berkembang)	3	1,4	4	1,8	17	7,7	132	59,5	66	29,7	4,14
<b>Kondisi Intrinsik Nilai Rerata</b>											<b>4,14</b>
<b>Rerata Variabel Motivasi Kerja</b>											<b>4,12</b>

Sumber: Jawaban responden, diolah 2017

Deskripsi jawaban responden atas variabel motivasi kerja yang dijelaskan pada Tabel 5.4 diperoleh nilai rerata (*mean*) sebesar 4.12 artinya mayoritas responden mempersepsikan motivasi kerja pegawai pada pemerintah kota Makassar sudah tinggi. Hal ini didukung oleh persentase jawaban mayoritas responden menyatakan variabel motivasi kerja tinggi. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,12 yang berada pada interval (3,40 – 4,19).Demikian juga mayoritas responden menjawab setuju pada semua indikator variabel motivasi kerja. Berdasarkan penilaian responden menunjukkan bahwa indikator intrinsik memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4,14 dan berada pada kategori tinggi, dalam hal ini indikator intrinsik dipersepsikan tinggi oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dirasakan responden, terutama melalui kondisi intrinsik.

Di sisi lain, indikator kondisi ekstrinsik dirasakan paling rendah dalam melihat motivasi kerja yaitu sebesar 4,09 dengan interval (3,40 – 4,19). Meskipun dari skor rata-rata dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja melalui motivasi ekstrinsik kepada pegawai agar dapat lebih ditingkatkan.Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa pegawai diperoleh informasi mengenai motivasi ekstrinsik bahwa dampak yang ditimbulkan dengan adanya motivasi ekstrinsik membuat pegawai semakin bersemangat dalam meningkatkan kinerja serta konsisten dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan adanya motivasi ekstrinsik yang tinggiakan memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

### **5.3.2 Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

Kompetensi pada penelitian ini diukur menggunakan 5 (lima) indikator yaitu 1) motif; 2) sifat; 3) konsep diri; 4) keterampilan kognitif; dan 5) pengetahuan (*content knowledge*).

Pengukuran indikator-indikator dijabarkan melalui item-item pernyataan yang dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai peran kompetensi. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator kompetensi dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut:

**Tabel 5.5.**  
**Deskripsi Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
X2.1.1 (Kesempatan mengembangkan bakat)	1	0,5	1	0,5	23	10,4	140	63,1	57	25,7	4,13
X2.1.2 (Kesempatan sekolah)	1	0,5	2	0,9	13	5,9	130	58,6	76	34,2	4,25
X2.1.3 (Mencapai prestasi)	3	1,4	5	2,3	44	19,8	118	53,2	52	23,4	3,95
<b>Motif Nilai Rerata</b>											<b>4,11</b>
X2.2.1 (Mengerjakan pekerjaan yang diberikan)	2	0,9	2	0,9	19	8,6	146	65,8	53	23,9	4,11
X2.2.2 (Tetap mengerjakan pekerjaan kantor)	1	0,5	2	0,9	19	8,6	126	56,8	74	33,3	4,22
X2.2.3 (Mengambil keputusan penting)	5	2,3	15	6,8	60	27,0	108	48,6	34	15,3	3,68
<b>Sifat Nilai Rerata</b>											<b>4,00</b>
X2.3.1 (Hubungan atasan dan bawahan)	1	0,5	5	2,3	22	9,9	100	45,0	94	42,3	4,27
X2.3.2 (Peralatan kantor selalu tersedia)	4	1,8	4	1,8	27	12,2	104	46,8	83	37,4	4,16
X2.3.3 (Adanya sarana dan prasarana)	4	1,8	4	1,8	14	6,3	115	51,8	85	38,3	4,23
<b>Konsep Diri Nilai Rerata</b>											<b>4,22</b>
X2.4.1 (Jabatan yang sesuai dengan kemampuan)	2	0,9	7	3,2	27	12,2	128	57,7	58	26,1	4,05
X2.4.2 (Mampu berkoordinasi)	2	0,9	1	0,5	19	8,6	135	60,8	65	29,3	4,17
X2.4.3 (Menggunakan peralatan kerja)	2	0,9	0	0,0	13	5,9	137	61,7	70	31,5	4,23
<b>Keterampilan Kognitif Nilai Rerata</b>											<b>4,15</b>
X2.5.1 (Mampu menyelesaikan masalah)	2	0,9	0	0,0	30	13,5	147	66,2	43	19,4	4,03
X2.5.2 (Mampu memahami tugas pokok)	2	0,9	0	0,0	16	7,2	132	59,5	72	32,4	4,23
X2.5.3 (Mampu menggunakan ide dan metode baru)	2	0,9	4	1,8	18	8,1	124	55,9	74	33,3	4,19
<b>Pengetahuan (Content Knowledge) Nilai Rerata</b>											<b>4,15</b>
<b>Rerata Variabel Kompetensi</b>											<b>4,13</b>

Sumber: Jawaban responden, diolah 2017

Deskripsi jawaban responden atas variabel kompetensi yang dijelaskan pada Tabel 5.5 diperoleh nilai rerata (*mean*) sebesar 4,13 artinya mayoritas responden mempersepsikan kompetensi pegawai padapemerintah kota Makassar sudah tinggi. Hasil tersebut didukung oleh persentase jawaban mayoritas responden menyatakan variabel kompetensi tinggi. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,13 yang berada pada interval(4,00 – 4,22). Demikian juga mayoritas responden menjawab setuju pada semua indikator variabel kompetensi. Berdasarkan penilaian responden menunjukkan bahwa indikator konsep diri memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4,22 dan berada pada kategori sangat tinggi, dalam hal ini indikator konsep diri dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sangat dirasakan responden, terutama melalui konsep diri. Konsep diri sebagai indikator tertinggi dalam variabel kompetensi terlihat melalui hubungan atasan dan bawahan, peralatan kantor yang tersedia dan prasarana dan sarana yang memadai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai diperoleh informasi bahwa setiap pegawai telah memiliki konsep kerja masing-masing yang sudah dibuat pada awal tahun dan diperiksa pada akhir tahun, konsep diri dalam meningkatkan kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya agar pencapaian kerja sesuai dengan target yang telah ditentukan dalam penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan konsep diri merupakan dasar dalam pencapaian kinerja yang lebih maksimal.

Namun disisi lain, indikator sifat kerja dirasakan paling rendah dalam melihat kompetensi yaitu sebesar 4.00 dengan interval (3.68 – 4.22), meskipun nilai skor rata-rata dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi melalui item sifat kerja dari pegawai agar lebih ditingkatkan sehingga akan lahir pegawai-pegawai yang kompetitif. Usaha yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menindaklanjuti terjadinya penurunan kompetensi yaitu dengan

cara meningkatkan kesadaran bagi para pegawai agar lebih tegas mengambil sikap dan disiplin serta bertanggungjawab atas tugas dan pekerjaannya, sehingga terlihat peningkatan pada kompetensi kerja dan berdampak pada kinerja pegawai tersebut.

### 5.3.3 Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)

Budaya organisasi diukur dengan 7 (tujuh) indikator yakni 1) inovasi dan pengambilan resiko; 2) perhatian terhadap detail; 3) orientasi hasil; 4) orientasi orang; 5) orientasi tim; 6) keagresifan, dan 7) kemantapan/kestabilan.

Pengukuran indikator-indikator dijabarkan melalui item-item pernyataan yang dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai budaya organisasi. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 5.6 berikut:

**Tabel 5.6**  
**Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
X3.1.1 (Berinovasi)	1	0,5	5	2,3	27	12,2	142	64,0	47	21,2	4,03
X3.1.2 (Pengambilan resiko)	1	0,5	1	0,5	25	11,3	141	63,5	54	24,3	4,11
<b>Inovasi dan pengambilan resiko Nilai Rerata</b>											<b>4,07</b>
X3.2.1 (Kegiatan detail)	1	0,5	4	1,8	17	7,7	147	66,2	53	23,9	4,11
X3.2.2 (Sistematis)	1	0,5	2	0,9	19	8,6	149	67,1	51	23,0	4,11
<b>Perhatian secara detail Nilai Rerata</b>											<b>4,11</b>
X3.3.1 (Hasil yang dicapai)	2	0,9	10	4,5	45	20,3	135	60,8	30	13,5	3,82
X3.3.2 (Pemborosan waktu)	1	0,5	1	0,5	16	7,2	143	64,4	61	27,5	4,18
<b>Orientasi pada hasil Nilai Rerata</b>											<b>4,00</b>
X3.4.1 (Perlakuan organisasi)	1	0,5	5	2,3	26	11,7	117	52,7	73	32,9	4,15
X3.4.2 (perhatian organisasi)	1	0,5	3	1,4	31	14,0	120	54,1	67	30,2	4,12
<b>Orientasi pada orang Nilai Rerata</b>											<b>4,14</b>

Tabel lanjutan 5.6

X3.5.1 (Bekerja tim lebih efektif)	1	0,5	1	0,5	17	7,7	121	54,5	82	36,9	4,27
X3.5.2 (Kerja tim berjalan baik)	1	0,5	1	0,5	12	5,4	122	55,0	86	38,7	4,31
<b>Orientasi pada timNilai Rerata</b>											<b>4,29</b>
X3.6.1 (Ide-ide baru)	1	0,5	3	1,4	14	6,3	148	66,7	56	25,2	4,15
X3.6.2 (Mengukur kemampuan)	1	0,5	3	1,4	25	11,3	147	66,2	46	20,7	4,05
<b>KeagresifanNilai Rerata</b>											<b>4,10</b>
X3.7.1 (Sistem terbangun)	1	0,5	3	1,4	19	8,6	142	64,0	57	25,7	4,13
X3.7.2 (Skala prioritas)	1	0,5	4	1,8	16	7,2	137	61,7	64	28,8	4,17
<b>Kemantapan/kestabilanNilai Rerata</b>											<b>4,15</b>
<b>RerataVariabel Budaya Organisasi</b>											<b>4,12</b>

Sumber : Jawaban responden telah diolah 2017

Budaya organisasi merupakan penjabaran dari budaya sebuah organisasi mulai dari rendah hingga tertinggi yang dapat diartikan bahwa ada hal yang biasa terjadi dan ada pula suatu kejadian yang tidak biasa terjadi. Menurut Robbins (2006) bahwa budaya organisasi tidak sama pembentukan kinerja pegawainya, ada yang berpengaruh kuat dan lemah. Selanjutnya Rivai (2004) menyatakan bahwa budaya yang tidak dapat terlaksana dengan baik akan menimbulkan konflik sehingga dampaknya pada penurunan kinerja. Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan persepsi pegawai terhadap seberapa kuat penerapan budaya organisasi oleh pegawai terhadap pemerintah kota Makassar.

Deskripsi jawaban responden atas variabel budaya organisasi yang dijelaskan pada Tabel 5.6 diperoleh nilai rerata (*mean*) sebesar 4,12 dengan interval (4,00 – 4,29) artinya mayoritas responden mempersepsikan budaya organisasi di pemerintah kota Makassar sudah kuat. Hasil tersebut didukung oleh persentase jawaban mayoritas responden yang menyatakan variabel budaya organisasi sudah kuat. Dari Tabel 5.6 di atas terlihat bahwa budaya organisasi dapat dipersepsikan kuat oleh responden. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai rata-rata sebesar 4,12 yang berada pada skala interval (3,40 – 4,19). Demikian juga

mayoritas responden menjawab setuju pada semua indikator variabel budaya organisasi. Berdasarkan penilaian responden menunjukkan bahwa indikator orientasi tim memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4.29 dan berada pada kategori kuat, dalam hal ini indikator budaya organisasi dipersepsikan sangat kuat oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi kerja dirasakan responden, terutama melalui orientasi tim.

Di sisi lain, indikator orientasi hasil dirasakan paling rendah untuk melihat budaya organisasi yaitu sebesar 4.00 dengan interval (4.00 – 4.29). Meskipun dari skor rata-rata dalam kategori kuat. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa budaya organisasi melalui orientasi hasil diharapkan dapat diperbaiki.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai diperoleh informasi mengenai budaya organisasi bahwa budaya organisasi dalam penerapannya di pemerintah kota Makassar masih rendah, hal ini dikarenakan masih banyak kualitas SDM pegawai yang kurang mampu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Selain itu, pengawasan dari atasan ke bawahan dan pengawasan secara horizontal yang masih sangat kurang, serta masih banyak pegawai yang saling mengharap dalam penyelesaian tugas akibat ketidakmampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Dengan budaya organisasi yang masih rendah berdampak pada kinerja pegawai yang kurang optimal akibatnya output/hasil dari tugas yang dibebankan pun kurang optimal.

Adanya anggapan dari pegawai bahwa budaya organisasi yang merupakan aturan yang harus dilaksanakan pada organisasi akan memberikan kesadaran pada kontribusi orientasi hasil sehingga mampu mencapai efektif dan efisiensi kerja dalam organisasi. Upaya yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam meningkatkan orientasi hasil kerja dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan kesadaran individu terhadap suatu permasalahan yang ada agar tercipta interaksi antara pegawai satu dengan yang lain.

### 5.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior*(Z)

*Organizational Citizenship Behavior* pada penelitian ini diukur menggunakan 5(lima) indikator yakni 1) mementingkan orang lain (*altruism*);2)perilaku kebijakan(*civic virtue*); 3) berhati-hati (*conscientiousnes*); 4) kesopanan (*courtesy*);dan 5) sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*).

Pengukuran indikator-indikator dijabarkan melalui item-item pernyataan yang dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai peran OCB. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator OCB dapat dilihat pada tabel 5.7 berikut:

**Tabel 5.7.**  
**Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
Z.1.1 (Saling membantu Rekan kerja)	1	0,5	5	2,3	17	7,7	130	58,6	69	31,1	4,18
Z.1.2 (Membantu mengerjakan tugas)	2	0,9	5	2,3	32	14,4	145	65,3	38	17,1	3,95
<b>Mementingkan orang lain(<i>Altruism</i>) Nilai Rerata</b>											<b>4,07</b>
Z.2.1 (Tidak memanfaatkan fasilitas kantor)	6	2,7	10	4,5	44	19,8	90	40,5	72	32,4	3,95
Z.2.2 (Pertimbangan dalam menilai)	1	0,5	2	0,9	27	12,2	141	63,5	51	23,0	4,08
<b>Perilaku kebijakan(<i>Civic Virtue</i>) Nilai Rerata</b>											<b>4,02</b>
Z.3.1 (Disiplin kerja yang berlaku)	1	0,5	4	1,8	14	6,3	125	56,3	78	35,1	4,24
Y1.3.2 (Tidakmenghabiskan waktu)	3	1,4	11	5,0	26	11,7	124	55,9	58	26,1	4,00
<b>Berhati-hati (<i>Conscientiousness</i>)Nilai Rerata</b>											<b>4,12</b>
Z.4.1 (Memberikan perhatian)	2	0,9	0	0,0	25	11,3	153	68,9	42	18,9	4,05
Z.4.2 (Membantu unit lain)	2	0,9	8	3,6	51	23,0	116	52,3	45	20,3	3,87
<b>Kesopanan (<i>Courtesy</i>) Nilai Rerata</b>											<b>3,96</b>
Z.5.1 (Kemauanuntuk bertoleransi)	1	0,5	4	1,8	28	12,6	144	64,9	45	20,3	4,03

Tabel Lanjutan 5.7

Z.5.2 (Tidak mencari kesalahan)	2	0,9	5	2,3	22	9,9	132	59,5	61	27,5	4,10
Z.5.3 (Tidak membesarkan masalah)	2	0,9	5	2,3	20	9,0	137	61,7	58	26,1	4,10
<b>Sikap tidak suka mengeluh (<i>Sportmanship</i>) Nilai Rerata</b>											<b>4,08</b>
<b>Rerata Variabel OCB</b>											<b>4,05</b>

Sumber: Jawaban responden, diolah 2017

Deskripsi jawaban responden atas *Organizational Citizenship Behavior* yang dijelaskan pada Tabel 5.7 diperoleh nilai rerata (*mean*) sebesar 4,05 artinya mayoritas responden mempersepsikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai pada pemerintah kota Makassar sudah tinggi. Hasil tersebut didukung oleh persentase jawaban responden mayoritas responden menyatakan variabel OCB tinggi. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,05 yang berada pada interval (3,96 – 4,12). Demikian juga mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh indikator variabel OCB. Berdasarkan penilaian responden menunjukkan bahwa indikator berhati-hati memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4,12 dan berada pada kategori tinggi, dalam hal ini indikator berhati-hati dipersepsikan tinggi oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa OCB dirasakan responden, terutama melalui indikator berhati-hati.

Di sisi lain, indikator kesopanan dirasakan paling rendah dalam melihat OCB yaitu sebesar 3,96 dengan interval (3,87 – 4,05). Berdasarkan skor rata-rata indikator kesopanan berada pada kategori cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa OCB melalui kesopanan agar dapat lebih ditingkatkan dan diharapkan mampu meningkatkan perilaku pegawai dengan cara membantu unit lain dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa pegawai diperoleh informasi mengenai OCB bahwa kurangnya perhatian pegawai terhadap fungsi-fungsi yang membantu tercapainya tujuan organisasi secara optimal misalnya pada saat pelaksanaan tugas dilakukan dengan sebaik mungkin dan tidak segan bertanya pada atasan atau rekan kerja mengenai tugas yang dirasa kurang

dimengerti. Selain itu, kurangnya sikap saling membantu baik antar pegawai maupun antar unit lain terkait masalah pekerjaan akibatnya beban kerja dirasakan kurang adil bagi sebagian pegawai yang memiliki keterampilan ataupun kompetensi yang lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai OCB dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai yang memiliki OCB yang tinggi, akan menjadi pegawai yang selalu memiliki kedisiplinan yang tinggi serta tidak membuang waktu untuk suatu kegiatan yang tidak memiliki kontribusi dalam kemajuan organisasi dan penuh kehati-hatian dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 5.3.5 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai pada penelitian ini dibentuk oleh 5 (lima) indikator meliputi 1) kualitas; 2) kuantitas; 3) ketepatan waktu; 4) kehadiran; dan 5) kerjasama. Pengukuran indikator-indikator dijabarkan melalui item-item pernyataan yang dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai kinerja pegawai. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap indikator kinerja pegawai disajikan pada Tabel 5.8 berikut:

**Tabel 5.8**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
Y.1.1 (Mengerjakan pekerjaan dengan teliti)	1	0,5	4	1,8	28	12,6	148	66,7	41	18,5	4,01
Y.1.2 (Menguasai bidang tugas)	2	0,9	10	4,5	24	10,8	132	59,5	54	24,3	4,02
Y2.1.3 (Bekerja sesuai standar Tabel Lanjutan 5.8)	1	0,5	1	0,5	15	6,8	112	50,5	93	41,9	4,33
<b>Kualitas Nilai Rerata</b>											<b>4,12</b>
Y.2.1 (Tingkat pencapaian volume kerja sesuai harapan)	2	0,9	2	0,9	15	6,8	114	51,4	89	40,1	4,29

Y.2.2 (Mengerjakan pekerjaan secara efektif dan efisien)	2	0,9	1	0,5	11	5,0	146	65,8	62	27,9	4,19
Y.2.3 (Mengerjakan pekerjaan berinisiatif)	1	0,5	4	1,8	21	9,5	140	63,1	56	25,2	4,11
<b>Kuantitas Nilai Rerata</b>											<b>4,20</b>
Y.3.1 (Menggunakan waktu dengan efeisen)	1	0,5	2	0,9	16	7,2	137	61,7	66	29,7	4,19
Y.3.2 (Menentukan prioritas kerja secara efektif)	1	0,5	4	1,8	30	13,5	120	54,1	67	30,2	4,12
Y.3.3 (Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu)	1	0,5	1	0,5	23	10,4	108	48,6	89	40,1	4,27
<b>Ketepatan waktu Nilai Rerata</b>											<b>4,20</b>
Y.4.1 (Hadir sesuai jam kerja)	1	0,5	2	0,9	19	8,6	135	60,8	65	29,3	4,18
Y.4.2 (Menyelesaikan tugas sebelum batas waktu)	1	0,5	2	0,9	10	4,5	130	58,6	79	35,6	4,28
Y.4.3 (Tidak meninggalkan kantor)	1	0,5	0	0,0	19	8,6	130	58,6	72	32,4	4,23
<b>Kehadiran Nilai Rerata</b>											<b>4,23</b>
Y.5.1 (Kesediaan berpartisipasi dan bekerjasama)	2	0,9	1	0,5	34	15,3	129	58,1	56	25,2	4,06
Y.5.2 (Kerjasama pimpinandan bawahan)	2	0,9	2	0,9	19	8,6	137	61,7	62	27,9	4,15
Y.5.3 (Kemampuan berkoordinasidan bekerjasama)	2	0,9	1	0,5	13	5,9	129	58,1	77	34,7	4,25
<b>Kerjasama Nilai Rerata</b>											<b>4,15</b>
<b>Rerata Variabel Kinerja</b>											<b>4,18</b>

Sumber: Jawaban responden, diolah 2017

Deskripsi jawaban responden atas variabel kinerja pegawai yang dijelaskan tabel 5.8 diperoleh nilai rerata (*mean*) sebesar 4,18 dengan interval (4,12 – 4,23) artinya mayoritas responden mempersepsikan kinerja pegawai sudah tinggi. Hasil tersebut didukung oleh persentasi jawaban mayoritas responden menjawab setuju pada seluruh variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan penilaian responden menunjukkan bahwa indikator kehadiran memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4,23 dan berada pada kategori sangat tinggi, dalam hal ini indikator kehadiran dipersepsikan sangat tinggi oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dirasakan responden,

terutama melalui kehadiran.

Di sisi lain, indikator kualitas kerja dirasakan paling rendah dalam melihat kinerja pegawai yaitu sebesar 4.12 dengan interval (4.01–4.33). Meskipun dari skor rata-rata dalam kategoritinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai melalui kualitas kerja agar lebih ditingkatkan sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa pegawai diperoleh informasi mengenai kinerja pegawai bahwa masih banyak pegawai yang kurang menguasai bidang tugasnya, pegawai dalam mengerjakan tugas kurang teliti dan disiplin, masih adanya atasan yang menyuruh bawahan mengenai tugas yang sebenarnya bukan tugas pokoknya, serta kurangnya perhatian terhadap jumlah pegawai dalam tim dengan beban kerja yang diemban.

#### 5.4. Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Pada hasil evaluasi model penelitian disajikan pengujian yang meliputi (1) pengujian asumsi linearitas, (2) pengujian model struktural (*inner model*) dan pengujian terhadap hipotesis model struktural (*inner model*). Langkah pertama dalam analisis PLS adalah melakukan pengujian asumsi berikut ini:

##### 5.4.1 Hasil Uji Asumsi Linieritas

**Tabel 5.9**  
**Pengujian Asumsi Linieritas**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Pengujian	Simpulan
Motivasi Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Signifikansi model linier $0.046 < 0.05$	Linier
Kompetensi		Signifikansi model linier $0.034 < 0.05$	Linier
Tabel Lanjutan 5.9 Organisasi		Signifikansi model linier $0.002 < 0.05$	Linier
Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai (Y)	Signifikansi model linier $0.036 < 0.05$	Linier
Kompetensi		Signifikansi model linier $0.023 < 0.05$	Linier

Budaya Organisasi	Signifikansi model linier 0.005<0.05	Linier
OCB	Signifikansi model linier 0.033<0.05	Linier

Sumber: Data diolah dengan SPSS (Lampiran 5)

Berdasarkan dari hasil pengujian asumsi linier terdapat bukti bahwa keseluruhan *p-value* dalam model linier lebih kecil dari 0.05 sehingga, dapat dikatakan bahwa asumsi linearitas model struktural sudah terpenuhi.

#### 5.4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*Outer model*) adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Tujuan dalam riset ini untuk menilai variabel-variabel indikator (*observed variabel*) yang merefleksikan sebuah model konstruk. Pada penelitian ini analisis dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator untuk menguji serta memberikan makna atas simbol pada variabel laten.

Analisis secara empiris bertujuan untuk memvalidasi model dan reliabilitas konstruk yang tercermin pada ukuran variabel laten atau konstruk yang terbangun berdasarkan teori dan kajian empiris. Dalam penelitian ini menggunakan lima variabel laten yaitu motivasi, kompetensi, budaya organisasi, OCB dan kinerja pegawai dengan indikator variabel yang bersifat reflektif. Di dalam pengukuran *outer model* digunakan nilai indikator untuk menilai validitas dan reliabilitas variabel penelitian. Menurut Solimun (2010) terdapat 3 sampai dengan 7 indikator dengan *loading factor* 0.50 sampai 0.60 yang dianggap memenuhi syarat dan jumlahnya tidak terlalu besar. Terdapat tiga kriteria dalam menilai outer model antara lain *discriminant validity*, *composite reliability* dan *convergent validity*. Dari ketiga penilaian model pengukuran hasil *bootstrapping* dengan menggunakan metode PLS, pengujian model pengukuran pada setiap indikator direfleksikan sebagai variabel laten atau konstruk yang dijelaskan

sebagai berikut ini :

**(1) Discriminant Validity**

Pada pengujian *discriminant validity* dalam penelitian ini menggunakan nilai *cross loading* dan *square root average (AVE)* yang bertujuan untuk memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian ini valid dalam menjelaskan ataupun merefleksikan variabel laten. Untuk lebih jelasnya dalam pengujian *discriminant validity* dapat diuraikan sebagai berikut ini:

1. *Discriminant Validity* menggunakan nilai *cross loading* terjadi jika setiap indikator memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya dan untuk lebih jelasnya dalam pengujian *discriminant validity* dapat diuraikan sebagai berikut ini :

**Tabel 5.10.**  
**Cross Loading untuk Uji Discriminant Validity**

Variabel	Indikator	Motivasi	Komptsi	Bud Org	OCB	Kinerja
Motivasi Kerja	Kondisi Ekstrinsik	<b>0.940</b>	0.037	0.023	-0.021	0.075
	Kondisi Instrinsik	<b>0.940</b>	-0.037	-0.023	0.021	-0.075
Kompetensi	Motif	0.302	<b>0.758</b>	0.209	0.191	-0.285
	Sifat	-0.387	<b>0.788</b>	0.177	0.198	0.047
	Konsep Diri	0.067	<b>0.856</b>	-0.177	-0.128	0.187
	Keterampilan Kognitif	-0.054	<b>0.890</b>	-0.002	-0.078	0.002
	Pengetahuan	0.078	<b>0.864</b>	-0.168	-0.140	0.020
Budaya Organisasi	Inovasi & pengambilan resiko	0.226	-0.042	<b>0.845</b>	0.074	-0.126
	Perhatian	-0.095	0.248	<b>0.867</b>	0.113	-0.065
	Orientasi hasil	-0.175	-0.248	<b>0.797</b>	0.104	0.051
	Orientasi orang	0.135	0.123	<b>0.829</b>	0.035	-0.149
	Orientasi Tim	0.055	-0.146	<b>0.780</b>	-0.168	0.221
	Keagresifan	-0.118	-0.156	<b>0.844</b>	0.002	-0.000
	Kemantapan	-0.029	0.190	<b>0.855</b>	-0.167	0.086
OCB	Mementingkan orang lain	-0.190	-0.031	0.191	<b>0.762</b>	-0.357
	Kepercayaan	0.313	-0.075	-0.195	<b>0.694</b>	0.017
OCB	Bernati-nati	0.301	0.245	-0.343	<b>0.789</b>	-0.063
	Kesopanan	-0.324	0.095	0.131	<b>0.765</b>	0.220
	Sikap tdk suka mengeluh	-0.074	-0.224	0.190	<b>0.846</b>	0.167
Kinerja Pegawai	Kualitas	0.027	-0.104	0.110	-0.038	<b>0.704</b>

Kuantitas	-0.015	0.084	-0.047	-0.064	<b>0.784</b>
Ketepatan waktu	-0.045	0.146	-0.133	-0.088	<b>0.826</b>
Kehadiran	0.145	-0.174	0.026	0.063	<b>0.855</b>
Kerjasama	-0.120	0.046	0.060	0.125	<b>0.775</b>

Sumber: Output WarpPLS

Pada tabel 5.10. dapat dilihat hasil perhitungan *cross loading* yang menunjukkan bahwa nilai *cross loading* variabel motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi, OCB dan kinerja pegawai berada di atas nilai *cross loading* dari variabel lainnya. Semua instrumen pada penelitian ini dengan batas nilai tertinggi 0.50 dikatakan valid.

2. *Discriminant validity* dengan menggunakan *square root of average extracted  $\sqrt{AVE}$* . Apabila nilai  $\sqrt{AVE}$  masing-masing variabel laten memiliki nilai yang lebih besar dari korelasi dengan variabel lainnya, maka instrumen tersebut dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu apabila nilai pengukurannya  $>0.50$  maka akan dijadikan alat pengukuran. Hasil dari perhitungan nilai *square root of average variance extracted  $\sqrt{AVE}$*  seperti tampak pada tabel 5.11 berikut ini :

**Tabel 5.11**  
**Nilai AVE,  $\sqrt{AVE}$  dan korelasi antar variabel laten**

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$	Matrik korelasi			
			Mtvs	Komptsi	Bud Org	OCB
<b>Motivasi Kerja</b>	0.883	0,940				
<b>Kompetensi</b>	0.693	0,833	0.766			
<b>Budaya Organisasi</b>	0.692	0,832	0.769	0.845		
<b>OCB</b>	0.597	0,773	0.735	0.713	0.671	
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.625	0,791	0.750	0.718	0.671	0.742

Sumber: Output WarpPLS

Pada nilai  $\sqrt{AVE}$  dari variabel motivasi kerja sebesar 0.940 yang memiliki korelasi tertinggi antara motivasi kerja dengan kompetensi 0.766; budaya

organisasi sebesar 0.769 dengan OCB sebesar 0.713 dan kinerja pegawai sebesar 0.671. Nilai dari  $\sqrt{AVE}$  dari variabel kompetensi sebesar 0.833 dengan korelasi antara kompetensi dengan OCB sebesar 0.671, selanjutnya variabel kinerja pegawai sebesar 0.718 dan variabel motivasi kerja sebesar 0.766.

Pada variabel budaya organisasi nilai  $\sqrt{AVE}$  sebesar 0.832 lebih tinggi daripada korelasi yang ada antara budaya organisasi dengan motivasi kerja yaitu sebesar 0.769 dan nilai dari variabel kompetensi sebesar 0.845 dengan OCB sebesar 0.671. Nilai  $\sqrt{AVE}$  dari variabel OCB lebih tinggi dibandingkan korelasi antara OCB dengan motivasi kerja sebesar 0.735, sedangkan kompetensi memiliki nilai sebesar 0.713 dan kinerja pegawai sebesar 0.671. Pada nilai  $\sqrt{AVE}$  variabel kinerja pegawai lebih tinggi korelasi antara motivasi kerja sebesar 0.750, variabel kompetensi sebesar 0.718 dan variabel budaya organisasi 0.671. Dari hasil nilai  $\sqrt{AVE}$  tabel 5.11 dapat dilihat dari nilai *square root of root square* dengan hasil desain pada penelitian ini hasilnya dapat lebih besar dari pada membandingkan hasil korelasi antar variabel laten sehingga semua instrumen yang didistribusikan dapat dikatakan valid.

## **(2) Composite Reliability**

*Composite reliability* merupakan pengujian dari nilai *reliability* antara variabel konstruk yang membentuknya. Apabila hasilnya di atas 0.70 maka hasilnya konsisten, maka alat ukur tersebut dinilai dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Pengujian reliabilitas menggunakan *composite reliability*, yang hasilnya disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.12**  
**Hasil Pengujian *Composite Reliability***

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's alpha	Hasil
----------	-----------------------	------------------	-------

<b>Motivasi kerja</b>	0.938	0.868	Reliabel
<b>Kompetensi</b>	0.918	0.888	Reliabel
<b>Budaya Organisasi</b>	0.940	0.925	Reliabel
<b>OCB</b>	0.881	0.830	Reliabel
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.892	0.849	Reliabel

Sumber: Output WarpPLS

Pada hasil pengujian berdasarkan pada Tabel 5.12 diperoleh nilai *composite reliability* variabel budaya organisasi sebesar 0.940, variabel motivasi kerja sebesar 0.938, variabel kompetensi 0.918, variabel kinerja sebesar 0.892 dan variabel OCB 0.881 berarti bahwa terdapat lima variabel yang mempunyai reliabilitas yang baik yang disebabkan karena mempunyai nilai  $>0.70$ . Sehingga dapat dilakukan analisis evaluasi inner model dan memeriksa *goodness of fit* nya.

### **(3) Convergent Validity**

*Convergent validity* digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk dan laten secara akurat (Gerson, 2002). Indikator variabel laten diwakili oleh skor dimensi yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *loading factor* setiap indikator terhadap variabel latennya. *Loading factor* identik dengan korelasi antara skor indikator dengan skor variabel laten atau faktornya. *Cut-off value* yang disyaratkan untuk menyimpulkan bahwa sebuah indikator secara tepat mengukur variabel latennya minimal 0.50 atau nilai  $p\text{-value} < 0.05$ .

Hasil uji *convergent validity* indikator-indikator penelitian disajikan pada tabel 5.18. Setiap indikator variabel laten memiliki  $loading > 0.50$ , dan  $p\text{-value} < 0,001$  yang menunjukkan bahwa indikator-indikator mampu dengan baik mengukur variabel latennya. Dengan demikian pengukuran untuk masing-masing variabel laten pada penelitian ini memenuhi kriteria uji *validitas convergen*, dalam

arti mampu mengukur makna konstruk variabel laten yang diukur.

**Tabel 5.13**  
**Hasil Uji *Convergent Validity***

Variabel	Indikator	Loading Factor	SE	P value
Motivasi Kerja	Kondisi Ekstrinsik	<b>0.940</b>	0.085	<0.001
	Kondisi Instrinsik	<b>0.940</b>	0.102	<0.001
Kompetensi	Motif	0.758	0.103	<0.001
	Sifat	0.788	0.108	<0.001
	Konsep Diri	0.856	0.077	<0.001
	Keter. Kognitif	<b>0.890</b>	0.098	<0.001
	Pengetahuan	0.864	0.105	<0.001
Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	0.845	0.081	<0.001
	Perhatian detail	<b>0.867</b>	0.091	<0.001
	Orientasi hasil	0.797	0.094	<0.001
	Orientasi orang	0.829	0.073	<0.001
	Orientasi tim	0.780	0.105	<0.001
	Keagresifan	0.844	0.099	<0.001
	Kemantapan/kestabilan	0.855	0.086	<0.001
OCB	Mementingkan orang lain	0.762	0.092	<0.001
	Perilaku kebijakan	0.694	0.083	<0.001
	Berhati-hati	0.789	0.084	<0.001
	Kesopanan	0.765	0.108	<0.001
	Sikap tidak suka mengeluh	<b>0.846</b>	0.105	<0.001
Kinerja Pegawai	Kualitas	0.704	0.070	<0.001
	Kuantitas	0.784	0.107	<0.001
	Ketepatan waktu	0.826	0.052	<0.001
	Kehadiran	<b>0.855</b>	0.094	<0.001
	Kerjasama	0.775	0.073	<0.001

Sumber: Output WarpPLS

Berdasarkan tabel 5.13 tersebut, dapat dijelaskan bahwa semua indikator dari variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), memiliki  $p\text{-value} < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa konstruk variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) signifikan. Indikator kondisi instrinsik ( $X_{1.2}$ ) memiliki *outer loading* yang sama besar dengan kondisi ekstrinsik ( $X_{2.2}$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kondisi instrinsik dan ekstrinsik memiliki kontribusi yang sama dalam mencerminkan motivasi kerja. Hasil analisis data dapat dilihat

bahwa nilai estimasi pada *loading factor* diketahui bahwa indikator motivasi intrinsik dipandang penting atau kuat dalam merefleksikan variabel motivasi kerja.

Pada variabel kompetensi ( $X_2$ ) di atas, dapat dijelaskan bahwa semua item penyusun variabel kompetensi ( $X_2$ ) memiliki  $p\text{-value} < 0.05$ . Sehingga, dapat dikatakan bahwa semua indikator signifikan. Keterampilan kognitif ( $X_{2.4}$ ) memiliki nilai *outer loading* yang paling besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar terhadap variabel kompetensi ( $X_2$ ) diukur oleh indikator keterampilan kognitif ( $X_{2.4}$ ). Dari hasil analisis data dapat dilihat dari nilai estimasi yang ada pada *loading factor* dapat diketahui bahwa indikator keterampilan kognitif dipandang paling penting atau kuat dalam merefleksikan variabel kompetensi

Selanjutnya pada variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) di atas, dapat dijelaskan bahwa semua item penyusun variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) memiliki  $p\text{-value} < 0.05$ . Sehingga, dapat dikatakan bahwa semua indikator signifikan. Perhatian secara detail ( $X_{3.2}$ ) memiliki nilai *outer loading* yang paling besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar terhadap variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) diukur oleh indikator perhatian secara detail ( $X_{3.2}$ ). Hasil analisis data jika dilihat dari nilai estimasi pada *loading factor* dapat diketahui pada indikator perhatian secara detail sehingga indikator tersebut dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel budaya organisasi.

Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $Z$ ) di atas, dapat dijelaskan bahwa semua item penyusun variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $Z$ ) memiliki  $p\text{-value} < 0.05$ . Sehingga, dapat dikatakan bahwa semua indikator signifikan. Sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*) ( $Z_{1.5}$ ) memiliki nilai *outer loading* yang paling besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $Z$ ) diukur oleh indikator sikap tidak suka mengeluh ( $Z_{1.5}$ ). Hasil analisis data jika dilihat dari nilai estimasi pada *loading factor* dapat diketahui pada indikator sikap tidak suka

mengeluh sehingga indikator tersebut dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel *Organizational Citizenship Behavior*.

Pada variabel kinerja pegawai (Y) di atas, dapat dijelaskan bahwa semua item penyusun variabel kinerja (Y) memiliki  $p\text{-value} < 0.05$ . Sehingga, dapat dikatakan bahwa semua indikator signifikan. Kehadiran (Y<sub>4</sub>) memiliki nilai *outer loading* yang paling besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar terhadap variabel kinerja (Y) diukur oleh indikator kehadiran pegawai (Y). Hasil analisis data jika dilihat dari nilai estimasi pada *loading factor* dapat diketahui pada indikator kehadiran sehingga indikator tersebut dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai.

Korelasi antara indikator dengan faktor (variabel laten) identik dengan *loading factor*, maka makin besar *loading factor*, semakin baik pula indikator dalam mengukur variabel laten. Nilai *loading factor* yang tertinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut yang paling mewakili variabel latennya. Untuk variabel laten motivasi, *loading factor* kondisi ekstrinsik dan kondisi intrinsik memiliki *loading* yang sama besarnya. Untuk variabel laten kompetensi, nilai *loading* tertinggi adalah keterampilan kognitif. Untuk variabel laten budaya organisasi, nilai *loading* tertinggi adalah perhatian secara detail. Untuk variabel laten OCB, *loading* tertinggi adalah sikap tidak suka mengeluh. Adapun untuk variabel laten kinerja, nilai *loading* tertinggi adalah kehadiran pegawai.

#### **5.4.3. Korelasi Nilai *Estimasi Loading* dan *Mean* Variabel Penelitian**

Korelasi ini memiliki tujuan untuk mengkaji antara nilai *estimasi loading* yang dapat mengidentifikasi nilai rerata serta penentuannya secara berurutan. Pada setiap indikator untuk merefleksikan variabel konstruk, dapat dilihat dari nilai rerata pada dalam kondisi empiris yang diterapkan pada setiap indikator variabel menurut hasil tanggapan responden. Berikut nilai *estimasi loading* nilai rerata pada penilaian tersebut disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.14**  
**Penjelasan Hubungan Nilai *Loading Factor* dengan Rerata**

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Rerata
Motivasi Kerja	Kondisi Ekstrinsik	<b>0.940</b>	4.09
	Kondisi Instrinsik	<b>0.940</b>	4.14
Kompetensi	Motif	0.758	4.11
	Sifat	0.788	4.00
	Konsep Diri	0.856	4.22
	Keterampilan Kognitif	<b>0.890</b>	4.15
	Pengetahuan	0.864	4.15
Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	0.845	4.07
	Perhatian detail	<b>0.867</b>	4.11
	Orientasi hasil	0.797	4.00
	Orientasi orang	0.829	4.14
	Orientasi tim	0.780	4.29
	Keagresifan	0.844	4.10
	Kemantapan/kestabilan	0.855	4.15
OCB	Mementingkan orang lain	0.762	4.07
	Perilaku kebijakan	0.694	4.02
	Berhati-hati	0.789	4,12
	Kesopanan	0.765	3.96
	Sikap tidak suka mengeluh	<b>0.846</b>	4,08
Kinerja Pegawai	Kualitas	0.704	4.12
	Kuantitas	0.784	4.20
	Ketepatan waktu	0.826	4.20
	Kehadiran	<b>0.855</b>	4.23
	Kerjasama	0.775	4.15

Sumber: Output WarpPLS

Berdasarkan Tabel 5.14 dapat dijelaskan tentang responden melihat fakta empiris dengan cara melihat nilai rerata (*mean*) serta dapat mengidentifikasi faktor penting yang dominan melalui *loading factor* dengan cara menjabarkan masing-masing item pada variabel penelitian. Pada hasil deskripsi analisis yang ada menunjukkan kondisi empiris mengenai penilaian kerja seorang pegawai yang didasarkan pada motivasi kerja dicerminkan melalui indikator ekstrinsik dan intrinsik.

Dari hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik telah dikonfirmasi dengan semua indikator motivasi kerja dan semua

indikator tersebut memiliki bobot faktor yang signifikan dengan nilai  $p < 0.05$ . Dari kajian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai pada pemerintah kota Makassar didukung oleh faktor ekstrinsik dan intrinsik. Kontribusi secara empiris dari konsep motivasi kerja sesuai dengan model dari Frederick Herzberg (1959); Fiqih Hidayah et al. (2014); Nurun Nabi et al. (2017).

Data lain yang diperoleh dari Tabel 5.14 dimana motivasi intrinsik dengan simbol kesuksesan memiliki bobot faktor yang tertinggi dengan nilai rerata sebesar 4.14 namun *loading factor* indikator ekstrinsik dan intrinsik sama yaitu sebesar 0.940. Maka dari itu dapat mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik mempunyai peranan yang paling penting dalam membentuk motivasi kerja. Beberapa faktor membentuk motivasi kerja intrinsik adalah pencapaian prestasi, inovatif dan kreativitas pegawai dalam bekerja, pengakuan, penghargaan dan pujian bagi yang bekerja dengan baik, tanggung jawab, mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan sesuai waktu, kemajuan pegawai itu sendiri, adanya pendidikan dan pelatihan dan selalu merasa tidak puas serta keinginan untuk maju serta kemungkinan berkembang merupakan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai untuk selalu berkembang dan meningkatkan kemampuannya.

Apabila dilihat dari rerata masing-masing item yang ada pada motivasi intrinsik menunjukkan bahwa tanggung jawab, mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan sesuai waktu mempunyai nilai terbesar. Dalam keadaan seperti ini menunjukkan bahwa pegawai menyadari akan pentingnya tanggungjawab dalam pekerjaan yang harus diselesaikan. Dalam mengerjakan pekerjaan sebaiknya harus sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan bersama sehingga pegawai merasa pekerjaan sebaiknya dikerjakan dengan penuh disiplin serta tanggungjawab yang besar demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai harus senantiasa memiliki kompetensi dalam bekerja yang terdiri dari motif atau cara berfikir serta berperilaku pegawai, sifat bagian dari perilaku bawaan pegawai, konsep diri merupakan nilai pegawai dalam bekerja, keterampilan kognitif serta pengetahuan dalam menjalankan tugasnya telah dikonfirmasi sebagai serangkaian indikator kompetensi kerja pegawai karena semua indikator tersebut memiliki bobot faktor yang signifikan ( $p < 0.05$ ). Pada kondisi seperti ini dapat membuktikan bahwa kompetensi pegawai pada Pemerintah Kota Makassar didukung oleh motif pegawai, sifat dan perilaku pegawai, konsep diri, keterampilan kognitif serta pengetahuan. Temuan penelitian ini mempertegas kompetensi yang telah dimodelkan oleh Becker dan Ulrich (2005), Halil Zaim et al. (2013); June Sethelaet al. (2014).

Pada tabel 5.14 diperoleh informasi bahwa kompetensi yang berupa konsep diri memiliki bobot faktor tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi terhadap konsep diri memiliki peranan yang paling dominan dalam membentuk kompetensi kerja pegawai. Selanjutnya kompetensi terhadap konsep diri yang berupa hubungan atasan dengan bawahannya, peralatan kantor tersedia dan prasarana serta sarana yang memadai merupakan salah satu bentuk kompetensi yang dapat meningkatkan kerja pegawai. Selain itu, pegawai pemerintah kota Makassar harus tetap memperhatikan faktor lain sebagai penentu kompetensi kerja pegawai seperti keterampilan kognitif, pengetahuan, motif dan sifat.

Berdasarkan tabel 5.14 nilai rerata yang ada pada indikator kompetensi terhadap konsep diri untuk item hubungan atasan dan bawahan sebesar 4.27. Nilai rerata yang ada pada indikator kompetensi terhadap motif untuk item kesempatan sekolah sebesar 4.25. kemudian dilanjutkan oleh indikator konsep diri dengan sarana dan prasarana nilai rerata 4.23; dilanjutkan oleh indikator

kompetensi terhadap keterampilan kognitif dengan menggunakan alat kerja dengan baik serta pengetahuan dengan indikator mampu menyelesaikan tugas dengan nilai 4.23. Selanjutnya indikator kompetensi dengan mampu menggunakan ide dengan nilai rerata 4.19. Kompetensi dengan indikator keterampilan kognitif dengan mampu berkordinasi memiliki nilai rerata 4.17, sedangkan nilai rerata paling rendah dapat dilihat pada kompetensi terhadap sifat pada indikator mengambil keputusan yang penting.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan nilai *loading factor* ternyata indikator kompetensi terhadap keterampilan kognitif merupakan indikator yang paling penting dalam merefleksikan kompetensi kerja pegawai. Berdasarkan penilaian responden ternyata kompetensi terhadap hubungan atasan dan bawahan mempunyai nilai rerata paling tinggi. Artinya indikator kompetensi terhadap hubungan atasan dan bawahan yang dicerminkan melalui peranan seorang pimpinan dalam memberikan dukungan serta kemauan seorang pemimpin untuk mendengarkan kritikan, saran masukan dari pegawainya, sehingga berdasarkan tanggapan responden indikator ini paling didahulukan untuk mendiskripsikan variabel kompetensi kerja pegawai.

Pada hasil tersebut ditunjukkan bahwa inovasi dan pengambilan resiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan serta kemantapan merupakan indikator pada budaya organisasi yang memiliki bobot faktor yang signifikan ( $p < 0.05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada pemerintah kota Makassar didukung oleh semua indikator dalam variabel budaya organisasi. Konsep ini memberikan kontribusi secara empiris dari budaya organisasi sebagaimana yang telah dimodelkan oleh Robbins (2006); Riani (2011); Sloat (1999).

Informasi lain yang dapat diperoleh dari tabel 5.14 adalah perhatian secara detail memiliki bobot faktor tertinggi dengan nilai *loading factor* sebesar 0.867.

Hal ini dapat mengindikasikan bahwa kegiatan yang dilakukan secara detail serta sistematis memiliki peranan yang paling utama dalam membentuk budaya organisasi. Terdapat beberapa faktor pembentuk budaya perhatian adalah adanya perhatian dari organisasi kepada setiap pegawai serta para pegawai senantiasa berusaha untuk memecahkan persoalan secara sistematis. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pegawai akan senantiasa loyal terhadap organisasi serta mempertahankan cara kerjanya dengan baik. Budaya organisasi dengan nilai *loading factor* yang terendah adalah orientasi tim. Beberapa faktor yang membentuk orientasi tim adalah bekerja dengan *teamwork*, kerja tim tetap selalu dipertahankan.

Berdasarkan nilai rerata terendah ternyata terdapat pada indikator orientasi hasil sebesar 4.00, sedangkan nilai tertinggi pada budaya organisasi terdapat pada orientasi tim dengan nilai rerata sebesar 4.29. Kondisi ini menggambarkan bahwa budaya organisasi tetap harus dipertahankan dengan cara pegawai harus mampu memiliki inovasi serta keterampilan dalam mengambil suatu keputusan dalam organisasi, selalu berfikir fokus pada suatu hasil dan tidak pemborosan waktu. Di satu sisi dalam kerja tim harus senantiasa mengutamakan kekompakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Apabila dilihat dari rerata masing-masing item yang ada pada orientasi tim menunjukkan bahwa bekerja dengan cara *teamwork* lebih efektif daripada bekerja sendiri serta kerja tim senantiasa dipertahankan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian variabel *organizational citizenship behavior* yang direfleksikan melalui indikator mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap dengan nilai rerata sebesar 4.05. yang dapat diartikan bahwa sebagian besar para pegawai menyatakan bahwa mereka sudah melakukan OCB dengan baik. Berdasarkan penilaian responden yang dilihat

paling dominan yang dapat diprioritaskan adalah berhati-hati (*conscientiousness*) dengan nilai 4.12. Selanjutnya berdasarkan nilai *estimate loading* item yang dirasa paling penting adalah sikap tidak suka mengeluh dengan nilai sebesar 0.846 sedangkan nilai yang terkecil adalah perilaku kebijakan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.694. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap dianggap mampu merefleksikan variabel *organizational citizenship behavior*. Tetapi fakta empiris yang ada belum dijadikan bahan pertimbangan dasar dan belum dapat terlaksana dengan baik menurut penilaian responden dalam pelaksanaannya sikap disiplin kerja yang ditunjukkan oleh pegawai serta tidak menghabiskan waktu secara sia-sia merupakan sikap yang ditunjukkan oleh responden dalam kehati-hatiannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pada hasil penelitian mengenai kinerja pegawai dapat direfleksikan melalui indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama diperoleh nilai rerata sebesar 4.18, yang diartikan sebagian besar pegawai menyatakan bahwa pegawai telah melaksanakan kinerja dengan baik. Berdasarkan penilaian responden yang dianggap merupakan prioritas adalah kehadiran, dimana indikator ini memiliki nilai tertinggi sebesar 4,23. Selanjutnya berdasarkan nilai *estimate loading* item yang dirasa paling penting adalah kehadiran dengan nilai sebesar 0.855; dan nilai *outer loading* terkecil adalah kualitas kerja dengan nilai sebesar 0.704. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadiran pegawai yang diukur melalui hadir di kantor sesuai dengan jam kerja, menyelesaikan tugas sebelum batas waktunya, serta tidak meninggalkan kantor kecuali keperluan kerja merupakan salah satu indikator yang paling penting untuk merefleksikan variabel kinerja pegawai. Namun pada fakta empiris belum dijadikan sebagai bahan pertimbangan yang utama atau belum dapat terlaksana dengan baik karena menurut penilaian responden yang harus didahulukan pelaksanaannya adalah

indikator kualitas kerja pegawai melalui pegawai harus mampu mengerjakan pekerjaan dengan penuh ketelitian, pegawai harus dapat menguasai bidang tugas dengan baik serta pegawai bekerja sesuai dengan standar mutu dan prosedur kerja yang lebih baik.

#### 5.4.4. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pada pengujian model struktural *Goodness of fit* menggunakan nilai *predictive-relative* ( $Q^2$ ) dalam pengukuran observasi.  $Q^2$  dihitung berdasarkan koefisien determinasi seluruh variabel dependen. Nilai rentang  $0 < Q^2 < 1$ , mengindikasikan bahwa  $Q^2$  semakin baik, sebagai berikut:

**Tabel 5.15**  
**Hasil Pengujian Goodness of Fit**

Model Struktural	Variabel Endogen	R-Square
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0,602
2	Kinerja Pegawai (Y)	0,660

Sumber : Data telah diolah WarpPLS

Pada masing-masing variabel dependen dapat diuraikan dengan Nilai  $R^2$  sebagai berikut: 1) variabel Z diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0.602; 2) variabel Y diperoleh  $R^2$  sebesar 0,660. Dengan menggunakan nilai *predictive-relevance* dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,602) (1 - 0,660)$$

$$Q^2 = 1 - (0,398) (0,340)$$

$$Q^2 = 1 - 0,135$$

$$Q^2 = 0,865$$

Dari hasil tersebut diatas dapat dilihat bahwa nilai *predictive-relevance* sebesar 0,865 atau 86,5, nilai  $Q^2$  mendekati satu sehingga penelitian ini layak dikatakan relevan. Hasil pada model PLS yang terbentuk sudah baik, karena dapat menginformasikan secara keseluruhan.

#### 5.4.5. Hasil Pengujian Hipotesis (*Inner Model*)

Model stuktural (*inner model*) ini digunakan untuk melihat nilai koefisien

parameter jalur hubungan antar variabel laten. Dalam pengujian model struktural (*inner model*) dapat dilakukan setelah model hubungan dibangun sesuai dengan data hasil dari observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit model*). Dalam pengujian stuktural bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang ada. Output model PLS, pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan cara melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai t statistik yang dilihat signifikan pada level 0.05. Berdasarkan kerangka konsep dalam menganalisis PLS, dilakukan dengan cara dua tahapan antara lain 1) melalui koefisien jalur secara langsung; 2) melalui jalur mediasi antar variabel, dapat dijelaskan hasil sebagai berikut:

### (1) Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Secara Langsung

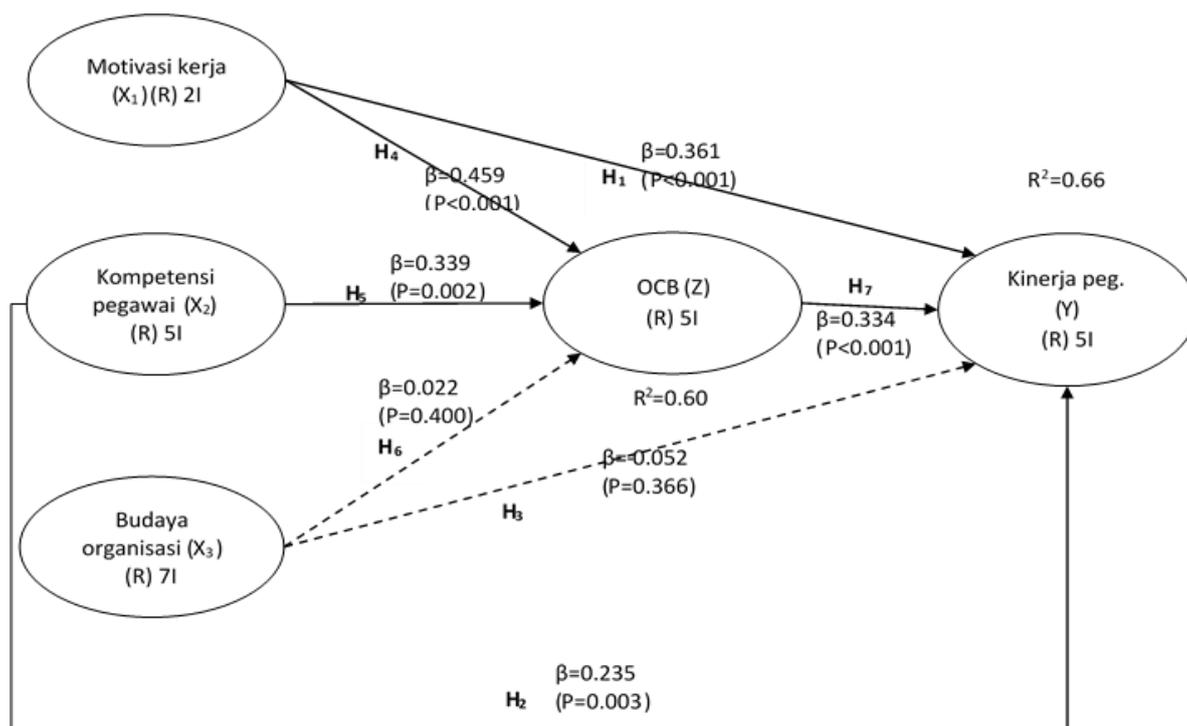
Pada pengujian hipotesis dan pengujian koefisien jalur langsung memiliki pengaruh antar variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, kompetensi terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, motivasikerja terhadap OCB, kompetensi terhadap OCB, budaya organisasi terhadap OCB dan OCB terhadap kinerja pegawai. Hasil penjelasan pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai koefisien jalur, t statistik dan nilai probabilitas. Maka dapat dilihat seperti tabel 5.16 sebagai berikut :

**Tabel 5.16**  
**Pengujian Pengaruh Langsung**

HIP	Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Jalur	t statistik	p-value	Keterangan
H1	Motivasikerja	Kinerja pegawai	0,361	4.297	<0.001	Signifikan
H2	Kompetensi	Kinerja pegawai	0,235	2.733	0.003	Signifikan
H3	Budaya Organisasi	Kinerja pegawai	-0,052	-0.344	0.366	Tidak Signifikan
H4	Motivasi kerja	OCB	0,459	4.989	<0.001	Signifikan
H5	Kompetensi	OCB	0,339	2.849	0.002	Signifikan
H6	Budaya Organisasi	OCB	0,022	0.259	0.400	Tidak Signifikan
H7	OCB	Kinerja pegawai	0,334	4.453	<0.001	Signifikan

Sumber : Data telah diolah WarpPLS

**Gambar 5.2.**  
**Model Diagram Jalur dalam PLS**



Sumber: Output WarpPLS

Keterangan

- > Pengaruh Signifikan
- - - - -> Pengaruh Tidak Signifikan

Berdasarkan pada Tabel 5.16 diuraikan dengan penjelasan berikut ini :

### H1: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung dalam PLS menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.361 dengan arah positif. Artinya bahwa adanya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai yang searah. Hasil penelitian tersebut diperoleh nilai statistik sebesar  $4.297 > 1.96$  dengan nilai *probabilitas* p-value sebesar  $0.001 < 0.05$ , karena p-value  $< 5\%$  maka terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis pertama diterima. Nilai koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat.

### H2: Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung dalam PLS menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.235 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif memiliki arti bahwa terdapat hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai adalah searah. Hasil penelitian diperoleh nilai t statistik sebesar  $2.733 > 1.96$ ; dengan nilai probabilitas p-value sebesar  $0.003 < 0.05$ . Karena p-value  $< 5\%$ , maka terdapat pengaruh secara signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis kedua diterima. Nilai koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi maka kinerja pegawai semakin meningkat.

### **H3: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung dalam PLS menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar  $-0,052$  bertanda negatif. Koefisien jalur bertanda negatif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tidak searah. Hasil penelitian ini diperoleh nilai t statistik sebesar  $-0.344 < 1.96$  dengan nilai probabilitas p-value sebesar  $0,366 > 0.05$ , karena  $p\text{-value} > 5\%$  maka tidak terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis ketiga ditolak.

### **H4: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung dalam PLS menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap OCB sebesar 0.459 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif diartikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap OCB searah. Hasil penelitian ini diperoleh nilai t statistik sebesar  $4.989 > 1.96$ ; dengan nilai p-value sebesar  $0.001 < 0.05$ . Karena p-value  $< 5\%$  maka terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja terhadap OCB sehingga hipotesis keempat diterima. Nilai koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka OCB semakin meningkat.

#### **H5: Pengaruh Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung dalam PLS menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap OCB sebesar 0.339 dengan arah positif. Nilai koefisien jalur bertanda positif artinya terdapat hubungan searah antara kompetensi terhadap OCB. Berdasarkan hasil perhitungan t statistik didapatkan t hitung sebesar  $2.849 > 1.96$ . Hasil analisis menunjukkan bahwa p-value sebesar  $0.002 < 5\%$ . Karena p-value  $< 5\%$  maka terdapat pengaruh secara signifikan kompetensi terhadap OCB sehingga hipotesis kelima diterima. Nilai koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi OCB maka OCB semakin meningkat.

#### **H6: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung dalam PLS menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap OCB sebesar 0.022 dengan arah positif. Nilai koefisien jalur bertanda positif berarti adanya hubungan antara budaya organisasi terhadap OCB yang searah. Berdasarkan perhitungan t statistik didapatkan t hitung sebesar  $0.259 < 1.96$ . Nilai probabilitas sebesar  $0.400 > 0.05$ . Karena nilai p-value  $> 5\%$  maka tidak terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi terhadap OCB sehingga hipotesis keenam ditolak.

#### **H7: Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh langsung dalam PLS menunjukkan bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai sebesar 0.334 dengan arah positif. Nilai koefisien jalur bertanda positif berarti bahwa adanya hubungan antara OCB terhadap kinerja pegawai yang searah. Hasil penelitian diperoleh nilai t hitung sebesar  $4.453 > 1.96$ ; dengan p-value sebesar  $0.001 < 0.05$ . Karena p-value  $< 5\%$ , maka terdapat pengaruh secara signifikan OCB terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis ketujuh diterima. Nilai koefisien bertanda positif dan

signifikan dapat disimpulkan bahwa semakin baik OCB maka kinerja pegawai semakin meningkat.

## (2) Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pada penelitian ini dilakukan analisis variabel mediasi dilakukan melalui dua pendekatan yaitu pemeriksaan dan pengujian. Metode pemeriksaan digunakan untuk menentukan melihat besarnya pengaruh koefisien jalur tidak langsung dengan dan tanpa melibatkan variabel mediasi. Selain itu, metode pemeriksaan juga berfungsi dalam menentukan sifat hubungan antar variabel yaitu variabel mediasi sempurna (*complete mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*) dan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2017).

Hasil penjelasan pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari nilai koefisien jalur, probabilitas dan sifat mediasi. Hasil uji koefisien pengaruh variabel mediasi OCB akan dijelaskan secara detail pada Tabel 5.17 berikut:

**Tabel 5.17**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung dan Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh Variabel Mediasi			Koefisien Jalur			Sifat Mediasi	Ket.
	Eksogen	Mediasi	Endogen	c	d	A		
H8	Motivasi kerja	OCB	Kinerja pegawai	0.459 (S)	0.334 (S)	0.361 (S)	Partial	Signifikan
H9	Kompetensi	OCB	Kinerja pegawai	0.339 (S)	0.334 (S)	0.235 (S)	Partial	Signifikan
H10	Budaya Organisasi	OCB	Kinerja pegawai	0.022 (NS)	0.334 (S)	-0.052 (NS)	Non Mediation	Tidak Signifikan

Sumber: Output WarpPLS (Lampiran 4) 2017

Berdasarkan tabel 5.17 menggambarkan bahwa pada hipotesis kedelapan, koefisien jalur pengaruh tidak langsung ( $c \cdot d$ ) signifikan dan koefisien jalur pengaruh langsung (a) juga signifikan, maka OCB sebagai variabel mediasi parsial. Pada hipotesis kesembilan, koefisien jalur pengaruh tidak langsung ( $c \cdot d$ ) signifikan dan koefisien jalur pengaruh langsung (a) juga signifikan; dimana kompetensi ke OCB adalah c; OCB ke kinerja pegawai adalah d; dan kompetensi ke kinerja pegawai adalah a, maka OCB sebagai variabel mediasi parsial. Namun, pada hipotesis kesepuluh, salah satu koefisien jalur pengaruh tidak

langsung (c\*d) tidak signifikan maka OCB bukan sebagai variabel mediasi.

Pengujian mediasi (uji tidak langsung) diperlukan untuk melihat kedudukan variabel mediasi dalam model. Uji Sobel digunakan untuk mengetahui apakah variabel mediasi secara signifikan mampu menjadi mediator dalam hubungan variabel eksogen dan variabel endogen. Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui OCB, untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui OCB dan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Hasil analisis *Sobel Test* disajikan dalam tabel 5.18 sebagai berikut:

**Tabel 5.18**  
**Hasil Sobel Test**

Jalur	A	B	SE <sub>A</sub>	SE <sub>B</sub>	t hitung	sig	Ket
Motivasi kerja-OCB-Kinerja pegawai	0.459	0.334	0.092	0.075	3.3223	0.001	Sig
Kompetensi-OCB-Kinerja pegawai	0.339	0.334	0.119	0.075	2.3997	0.014	Sig
Budaya organisasi-OCB-Kinerja pegawai	0.022	0.334	0.085	0.075	0.2584	0.397	Tdk sig

Sumber : Data Primer diolah (Lampiran 6)

Dapat dilihat dari hasil analisis Uji Sobel koefisien jalur pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh OCB diperoleh nilai t hitung sebesar  $3.3223 > 1.96$  dengan nilai *p-value* sebesar  $0.001 < 0.05$ ; maka OCB dapat memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uji sobel koefisien jalur pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh OCB diperoleh nilai t hitung sebesar  $2.3997 > 1.96$  dan *p-value* sebesar  $0.014 < 0.05$ ; maka OCB dapat memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil uji Sobel nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh OCB diperoleh nilai t hitung sebesar  $0.2584 < 1.96$  dengan nilai *p-value* sebesar  $0.397 > 0.05$ ; disimpulkan bahwa OCB tidak mampu memediasi

pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **H8.Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Pengujian pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada model awal yang dimediasi oleh OCB dapat dilihat bahwa secara langsung motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap OCB dan OCB secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis *Sobel test* diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $3.3223 > 1.96$ ; dan nilai probabilitas  $0.001 < 0.05$  sehingga OCB dinyatakan sebagai variabel mediasi.

Hasil pemeriksaan untuk menentukan sifat variabel mediasi OCB pada model penelitian ini dapat dilihat dari Tabel 5.17 yang menyatakan bahwa nilai koefisien motivasi kerja terhadap kinerja pegawai signifikan, motivasi kerja terhadap OCB signifikan dan nilai koefisien jalur OCB terhadap kinerja pegawai signifikan.

Dalam hal ini variabel OCB pada model penelitian tersebut dapat dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Dengan demikian terdapat bukti secara empiris dari hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa OCB mampu sebagai variabel mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis kedelapan diterima.

#### **H9.Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.**

Pengujian pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai pada model awal yang dimediasi oleh OCB dapat dilihat bahwa secara langsung kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap OCB dan OCB secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis *Sobel test*

diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $2.3997 > 1.96$ ; dan nilai probabilitas  $0.014 < 0.05$  sehingga OCB dinyatakan sebagai variabel mediasi.

Hasil pemeriksaan untuk menentukan sifat variabel mediasi OCB pada model penelitian ini dapat dilihat dari Tabel 5.17 yang menyatakan bahwa nilai koefisien jalur kompetensi terhadap kinerja pegawai signifikan. Nilai koefisien jalur kompetensi terhadap OCB signifikan dan OCB terhadap kinerja pegawai signifikan.

Dalam hal ini variabel OCB pada model penelitian tersebut dapat dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Dengan demikian terdapat bukti secara empiris dari hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa OCB mampu sebagai variabel mediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis kesembilan diterima.

#### **H10. Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.**

Pengujian pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada model awal yang dimediasi oleh OCB dapat dilihat bahwa secara langsung budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan OCB mampu mempengaruhi secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis *Sobel test* diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $0.2584 < 1.96$ ; dan nilai probabilitas  $0.397 > 0.05$  sehingga OCB dinyatakan bukan sebagai variabel mediasi.

Hasil pemeriksaan untuk menentukan sifat variabel mediasi OCB pada model penelitian ini dapat dilihat dari Tabel 5.17 yang menyatakan bahwa nilai koefisien variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap OCB tidak signifikan dan OCB terhadap kinerja pegawai signifikan.

Dalam hal ini variabel OCB pada model penelitian tersebut dapat dikatakan sebagai bukan variabel mediasi (*non mediation*). Dengan demikian terdapat bukti secara empiris dari hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis kesepuluh ditolak.

## **5.5. Pembahasan**

### **5.5.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai atau dengan kata lain motivasi kerja merupakan variabel penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan motivasi kerja paling tinggi adalah motivasi intrinsik pada Pemerintah Kota Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mempunyai peranan yang paling penting dalam membentuk motivasi kerja pada Pemerintah Kota Makassar. Motivasi intrinsik dicerminkan melalui adanya pegawai yang berprestasi, inovatif dan kreatif; adanya penghargaan dan pujian atasan kepada pegawai, pegawai bertanggungjawab dalam pekerjaan dan tepat waktu; ada rasa tidak cepat puas serta keinginan untuk maju; dan pegawai memiliki kesempatan pegawai untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Nilai estimasi *loading factor* indikator motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki angka yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa keduanya memiliki kontribusi yang sama dalam mencerminkan motivasi kerja. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada motivasi kerja sudah tinggi

dalam persepsi responden.

Penjabaran indikator motivasi kerja diantaranya motivasi ekstrinsik dan intrinsik harus benar-benar diterapkan dan menjadi perhatian utama dari pemerintah kota Makassar agar tercipta penyelenggaraan *good governance* (pemerintahan yang baik) dan adanya sinergitas antara seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan pejabat yang ada pada lingkungan tersebut. Agar pegawai dapat termotivasi dalam bekerja yang harus menjadi perhatian instansi pemerintah adalah memberikan upah dan *rewards* sesuai dengan aturan yang ada dan akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Pimpinan Dinas dan Badan adalah pejabat eselon yang harus bertanggung jawab, memberikan keamanan kerja, pengakuan dan penghargaan, kemajuan pegawai terhadap bawahan serta pekerjaan kantor, dalam menegakkan aturan kepegawaian pejabat eselon dalam lingkungan pemerintah kota Makassar harus menjadi contoh dan teladan utama. Jika aturan ditegakan secara optimal oleh pimpinan maka seluruh pegawai akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai undang-undang kode etik (ASN) yang berlaku beserta uraian tugas dan fungsinya.

Beberapa definisi motivasi kerja dikemukakan oleh Baron dan Greenberg (1990) bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mendasari seorang pegawai dalam bekerja, motivasi kerja bukan merupakan bagian untuk mendukung kepuasan kerja dalam jangka panjang. Faktor ekstrinsik didasarkan pada puas dan tidak puas dalam bekerja. Menurut Berelson dan Stainer (2002) bahwa motivasi merupakan suatu usaha kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Maksudnya adalah motivasi dalam penelitian ini memiliki aspek psikologis untuk membangkitkan dan menggerakkan seseorang baik dorongan internal dan eksternal untuk menghindari ketidakpuasan tenaga kerja yang merupakan faktor motivasional dan sifatnya intrinsik dimana dalam kondisi tersebut dapat menyebabkan produktivitas yang lebih tinggi dan sebagai alat untuk

meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan yang meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kinerja pegawai adalah kehadiran pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran mempunyai peran penting dalam membentuk kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Makassar. Kehadiran dicerminkan melalui adalah pegawai hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, pegawai dapat menyelesaikan tugas sebelum *deadline*, pegawai tidak meninggalkan kantor pada jam kerja. Kehadiran dalam nilai estimasi *loading factor* juga merupakan yang tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja pegawai terlihat bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja pegawai tinggi. Penjabaran indikator kehadiran pegawai yang tinggi mencerminkan adanya kesadaran dan tanggung jawab yang diberikan oleh seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan roda pemerintahan pada lingkungan pemerintah kota Makassar. Pemimpin dan bawahan haruslah bekerja berdasarkan aturan yang berlaku, selain itu pegawai bekerja sesuai undang-undang kode etik (ASN) dan menerapkan kualitas kerja, disiplin kerja secara baik sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Pimpinan Dinas dan Badan harus berupaya mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk melaksanakan setiap kebijakan dan sasaran kerja yang ditetapkan oleh organisasi yang berwenang diantaranya menjaga informasi yang bersifat rahasia dan juga memiliki sifat hormat dan santun dalam bekerja sehingga berdampak pada prestasi kerja pegawai.

Beberapa definisi kinerja pegawai dikemukakan oleh Mangkunegara (dalam Winda, 2013:20) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas

dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Menurut Simamora(dalam Deewar, 2010:29) kinerja pegawai adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratanpekerjaan.Kinerja pegawai yang tinggi mencerminkan bahwa pegawai tersebut telah melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tanggung jawab dan bidang pekerjaannya.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Luthans (2011) bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik mampu mendorong seseorang mencapai kepuasan kerja sehingga berdampak pada kinerja yang tinggi. Motivasi ekstrinsik dan intrinsik memiliki keterkaitan peningkatan kinerja dalam organisasi. Motivasi ekstrinsik yang diwujudkan dalam kondisi kerja yang nyaman serta keadaan yang mendukung seorang pegawai dalam bekerja baik sarananya maupun prasarana membuat pegawai menjadi bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya. Sedangkan dorongan yang kuat dapat dilihat dari motivasi intrinsik yang dicerminkan dalam bentuk rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Pandangan Mathis dan Jackson (2002) bahwa motivasi intrinsik akan mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya sehingga dapat menghindari ketidakpuasan dalam bekerja dampaknya pada peningkatan kinerja pegawai. Pendapat dari Saraswati (2011) bahwa tingkat motivasi seorang individu atau kelompokdapat dilihat dari tugas yang diberikan sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja.Dari penjelasan tersebut disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai yang positif sehingga mampu menghasilkan kinerjalebih baik pada organisasi.

Mengacu dengan model yang dikembangkan Frederick Herzberg (1959) yang lebih menekankan pada motivasi intrinsik untuk meningkatkan motivasi

pegawai dan motivasi ekstrinsik yang disebabkan akibat ketidakpuasan kerja pegawaisehingga berdampak pada perilaku dan kinerja pegawai. Pegawai akan termotivasi mengerjakan tugas dengan baik dan berkinerja yang tinggi apabila mendapatkan bonus, kenaikan gaji, promosi dan ganjaran untuk memberikan kepuasan pribadi pegawai tersebut. Artinya bahwa kinerja pegawai akan muncul ketika adanya faktor lain. Semua faktor tersebut sangat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kerja anggota organisasi dalam menghasilkan output organisasi salah satunya dapat dilihat dari pemberian bonus kepada pegawai. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada saat pegawai semakin puas akan imbalan yang diterima maka semakin tinggi motivasi kerja dan semakin bertambah tingkat kinerjanya.

Pendapat tersebut apabila dikaitkan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai yaitu pegawai yang berprestasi cenderung akan menunjukkan kinerja yang tinggi namun sebaliknya apabila kinerjanya rendah dapat dimungkinkan motivasinya juga rendah. Motivasi kerja merupakan pendorong sikap pegawai dalam bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya sehingga memberikan dampak yang signifikan bagi kemajuan dalam organisasi.

Hasil penelitian inisejalan dengan penelitian Nurun Nabi et al. (2017); Fiqih Hidayah et al. (2014); Azar dan Shafighi (2013) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Hue Tan Yew et al.(2014); Noermijati (2015) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **5.5.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti kompetensi mampu meningkatkan kinerja pegawai atau dengan kata lain kompetensi merupakan

variabel penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel kompetensi penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi motif kerja, sifat, konsep diri, keterampilan kognitif dan pengetahuan. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kompetensi paling tinggi adalah konsep diri pada Pemerintah Kota Makassar. Namun, nilai estimasi *loading* faktor tertinggi pada variabel kompetensi adalah keterampilan kognitif. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan kognitif memiliki kontribusi paling besar dalam mencerminkan kompetensi. Keterampilan kognitif dicerminkan melalui kesesuaian jabatan pegawai dengan kemampuan teknis yang dimiliki, pegawai mampu berkoordinasi antar unit/dinas lain dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan pegawai mampu menggunakan peralatan kerja dengan sebaik-baiknya. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada kompetensi sudah tinggi dalam persepsi responden.

Apabila Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar menerapkan atau memperhatikan penerapan kompetensi pegawai secara baik melalui indikator motif kerja, sifat, konsep diri, keterampilan kognitif dan pengetahuan, maka akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dan sikap pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya. Nilai-nilai moral yang dimiliki oleh pegawai akan menjadi landasan bagi terciptanya penerapan kompetensi secara baik. Dalam pengembangan suatu organisasi dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap, agar pencapaian sasaran kerja serta prestasi kerja dapat terpenuhi maka akan melahirkan sikap kerja pegawai yang bertanggung jawab dan konsep diri yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Setiap pegawai harus memacu dirinya untuk meningkatkan kompetensinya dengan cara berupa

mengikuti pelatihan, memahami *job description* dan memetakan *knowledge* sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten dan berdampak peningkatan kinerja pegawai.

Beberapa definisi kompetensi dikemukakan oleh Robbins (2007) bahwa kompetensi merupakan kemampuan atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam satu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Teori kompetensi Spencer (1993) bahwa setiap pegawai akan mengembangkan pengetahuan, perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan kreativitas individu sehingga dapat bermanfaat untuk kepentingan organisasi. Namun sebaliknya apabila pegawai tidak mau mengubah cara mereka dalam berorganisasi dan tidak mau meningkatkan kompetensinya maka tidak akan tercapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan yang meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kinerja pegawai adalah kehadiran pegawai pada Pemerintah Kota Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran mempunyai peran penting dalam membentuk kinerja pegawai. Kehadiran dicerminkan melalui adalah pegawai hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, pegawai dapat menyelesaikan tugas sebelum deadline, pegawai tidak meninggalkan kantor pada jam kerja. Kehadiran dalam nilai estimasi loading factor juga merupakan yang tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja pegawai terlihat bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja pegawai tinggi.

Penjabaran indikator kehadiran pegawai yang tinggi mencerminkan adanya kesadaran dan tanggung jawab yang diberikan oleh seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan roda pemerintahan pada lingkungan pemerintah kota Makassar. Pimpinan Dinas dan Badanpada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) haruslah bekerja berdasarkan aturan yang berlaku, selain itu pegawai bekerja sesuai undang-undang kode etik (ASN) dan menerapkan kualitas kerja, disiplin kerja secara optimal sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Pimpinan Dinas dan Badan harus berupaya mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk melaksanakan setiap kebijakan dan sasaran kerja yang ditetapkan oleh organisasi yang berwenang diantaranya menjaga informasi yang bersifat rahasia dan juga memiliki sifat hormat dan santun dalam bekerja sehingga berdampak pada prestasi kerja pegawai.

Beberapa definisi kinerja pegawai dikemukakan oleh Motowidlo (2003) kinerja pegawai didefinisikan sebagai nilai keseluruhan yang dilakukan individu selama periode waktu tertentu sebagai potongan perilaku yang berbeda yang diharapkan oleh organisasi. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Dessler (2004) menyatakan bahwa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kepribadian (*attitude*) individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang akan mempengaruhi kinerja. Suatu organisasi merupakan bagian dari unsur kekuatan serta daya saing yang harus memiliki kompetensi dan kinerja tinggi demi pencapaian suatu tujuan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka dibutuhkan adanya pelatihan yang efektif, sehingga peranan dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Palan (2008) menyatakan bahwa kompetensi berhubungan dengan perilaku yang mendasar dari seseorang, konsep diri, nilai, pengetahuan ataupun keahlian agar dapat meningkatkan

kinerja pegawai. Identitas dari seorang pegawai berorientasi untuk mencapai kemampuan kerja. Kemampuan yang dimaksud meliputi pengetahuan, keahlian dan identitas secara profesional.

Mengacu dengan pendapat Spencer (1993) bahwa kompetensi seseorang merupakan dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kompetensi merupakan identitas pengembangan diri seorang pegawai untuk berorientasi mencapai kemampuan tujuan organisasi. Kemampuan yang dimaksudkan meliputi pengetahuan, keahlian dan identitas secara profesional. Kemampuan tersebut digunakan oleh individu, organisasi dan juga masyarakat untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Menurut Sanchez et al. (1997) bahwa kompetensi mempunyai hubungan dengan peningkatan prestasi kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin seseorang memiliki kompetensi yang bagus dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka dampak yang akan ditimbulkan adalah peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan Done (2011) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap peningkatan kinerja.

Selain itu, pendapat Moehariono (2012) bahwa hubungan kompetensi sangat penting relevansinya dalam meningkatkan kinerja, dimana pegawai harus memiliki kompetensi sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menjelaskan bahwa kompetensi pegawai dipengaruhi dengan oleh tiga hal yaitu reputasi, prestasi dan perilaku. Diperlukan pegawai yang tidak sekedar pintar namun juga cerdas artinya bahwa pegawai pintar maksudnya pengetahuan secara formal atau *hardskill* namun pegawai yang cerdas mampu berperilaku santun dan beretika atau memiliki *softskill*, sehingga pegawai tersebut dapat dikatakan pintar dan cerdas karena mampu menyikapi permasalahan yang terjdian berani mengambil

keputusan dengan tepat. Perilaku pegawai dalam berkomunikasi ditunjang dengan kredibilitas, kemampuan serta kinerja merupakan persyaratan dalam seleksi penerimaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Lebih lanjut dikatakan bahwa beberapa orang pegawai yang berkompeten diberi kesempatan belajar ke luar negeri bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia. Penempatan kerja pegawai sudah mengarah pada masing-masing bidang ilmu yang sesuai serta mengurangi pegawai yang bukan pada bidangnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Halil Zaim et al. (2013); June Sethela et al. (2013); Hande Serim et al. (2014) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Sanda et al. (2011) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **5.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti budaya organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai atau dengan kata lain budaya organisasi bukanlah variabel penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel budaya organisasi dalam penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/kestabilan. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan budaya organisasi paling kuat adalah orientasi tim pada Pemerintah Kota Makassar. Namun, orientasi tim dalam nilai estimasi *loading factor* justru merupakan yang terendah, hal ini mengindikasikan bahwa orientasi tim menurut penilaian responden dinilai lemah dan harus

menjadi perhatian utama. Rendahnya orientasi tim pada pemerintah kota Makassar dicerminkan melalui kurang efektifnya *teamwork* dalam memecahkan persoalan rumit, para pegawai masih cenderung bekerja perorangan dalam mengatasi persoalan rumit, dan adanya *teamwork* yang tidak dipertahankan dengan baik. Nilai estimasi *loading factor* yang paling kuat dalam merefleksikan budaya organisasi adalah perhatian secara detail. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar adalah perhatian secara detail sehingga indikator tersebut dinyatakan penting dalam merefleksikan budaya organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada budaya organisasi sudah kuat dalam persepsi responden.

Apabila Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada Pemerintah Kota Makassar menerapkan atau memperhatikan penerapan budaya organisasi secara baik meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/kestabilan. Maka akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dan perilaku pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya. Nilai-nilai moral yang dimiliki oleh pegawai akan menjadi landasan bagi terciptanya penerapan budaya organisasi secara baik. Budaya organisasi yang belum dilaksanakan dengan baik di beberapa Dinas dan Badan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan bagian dari tekanan dan tantangan dalam suatu pekerjaan serta dalam hal pemecahan masalah yang dianggapnya rumit merupakan salah satu penyebab dari budaya organisasi yang melemah. Dalam menerapkan budaya organisasi dibutuhkan peranan dari pimpinan dan bawahan haruslah bekerja berdasarkan aturan yang berlaku, selain itu pegawai bekerja sesuai undang-undang kode etik (ASN) adanya komunikasi antara atasan dan bawahan, kualitas kerja dan disiplin kerja secara optimal sehingga menghasilkan budaya kerja yang sesuai dengan *Standard Operational Prosedural* (SOP).

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh Moeljono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi dan sebagai acuan filosofi kerja pegawai. Menurut Luthans (2006) bahwa budaya organisasional merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Artinya, bahwa budaya organisasional merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam organisasi yaitu: 1) membantu memahami arti dan jati diri karyawan; 2) menumbuhkan rasa percaya diri pegawai; 3) mengembangkan kinerja organisasi; 4) pedoman dalam bertindak (Wheeler & Hunger, 1986). Budaya organisasi yang kuat memberikan dampak yaitu: nilai-nilai kunci menjadi kekuatan organisasi, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak; Perilaku-perilaku pegawai secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak, Para anggota memiliki loyalitas terhadap organisasi; Musyawarah dan kebersamaan sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap pegawai; kegiatan organisasi berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi: Pegawai merasa tenang dan senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya; adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi untuk menstabilkan kegiatan-kegiatan organisasi; berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek; pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya; budaya berpengaruh terhadap perilaku

individual maupun kelompok.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan yang meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kinerja pegawai adalah kehadiran pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran mempunyai peran penting dalam membentuk kinerja pegawai. Beberapa faktor pembentuk kehadiran adalah pegawai hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, pegawai dapat menyelesaikan tugas sebelum *deadline*, pegawai tidak meninggalkan kantor pada jam kerja. Kehadiran dalam nilai estimasi *loading factor* juga merupakan yang tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja pegawai terlihat bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja pegawai tinggi.

Penjabaran indikator kehadiran pegawai yang tinggi mencerminkan adanya kesadaran dan tanggung jawab yang diberikan oleh seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan roda pemerintahan pada lingkungan pemerintah kota Makassar. Pimpinan Dinas dan Badan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) haruslah bekerja berdasarkan aturan yang berlaku, selain itu pegawai bekerja sesuai undang-undang kode etik (ASN) dan menerapkan kualitas kerja, disiplin kerja secara optimal sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Pimpinan Dinas dan Badan harus berupaya mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk melaksanakan setiap kebijakan dan sasaran kerja yang ditetapkan oleh organisasi yang berwenang diantaranya menjaga informasi yang bersifat rahasia dan juga memiliki sifat hormat dan santun dalam bekerja sehingga berdampak pada prestasi kerja pegawai.

Rue dan Byars (1980) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*". Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja tingkat pencapaian hasil dapat diukur dan diketahui. Sejalan dengan pendapat Bernardin dan Russel (1993) bahwa terdapat beberapa kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Kinerja dapat didefinisikan sebagai jumlah dari hasil karya, yaitu suatu hasil dari pelaksanaan pekerjaan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik (Simamora, 2004).

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Balthazard et al. (2006) bahwa dalam budaya organisasi terdapat norma budaya defensif (baik pasif dan agresif) yang berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai seperti komitmen kepada masyarakat, persepsi kualitas layanan publik, kemampuan beradaptasi dalam organisasi dan kualitas tempat kerja dan berhubungan positif dengan niat anggota untuk meninggalkan organisasi, sehingga departemen dengan budaya yang paling defensif menunjukkan kinerja pegawai yang paling lemah. Hasil penelitian ini juga mendukung Rousseau (1990) dalam Balthazard et al. (2006) bahwa budaya organisasi yang bersifat pasif/defensif berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Temuan ini sesuai dengan Trice dan Beyer (1993) dalam Yiing dan Zaman (2009) bahwa budaya organisasi yang bersifat birokrasi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Dalam budaya organisasi yang berjenis birokrasi ini sifatnya kaku menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan kerja, turunnya produktivitas, tingkat stress yang tinggi dan akhirnya berdampak pada melemahnya kinerja pegawai.

Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada pemerintah kota Makassar dikarenakan ketidakjelasan sasaran

kerja pegawai dan mentaati ketentuan peraturan kedinasan yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi serta prestasi kerja pada organisasi masih rendah sehingga memberikan pengaruh yang negatif terhadap peningkatan pegawai dan berdampak pada kinerja pegawai yang tidak optimal dalam menjalankan tanggungjawabnya. Sumber daya aparatur negara mempunyai tugas yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, adil dan tidak diskriminasi. Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memiliki kejujuran, keadilan yang merata dalam melaksanakan tugas negara, pemerintahan serta pembangunan berlandaskan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Seorang (ASN) memiliki peran utama dalam menjalankan pelayanan administrasi publik di Indonesia. Prinsip penting dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah *good governance* (pemerintahan yang baik), tujuan utama dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Tentunya *good governance* membutuhkan sebuah proses penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas, profesional dan akuntabel.

Disamping itu, seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mampu melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang: menjaga informasi yang bersifat rahasia dan juga memiliki sifat hormat dan santun dalam bekerja. Pimpinan Dinas dan Badan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) haruslah bekerja berdasarkan aturan yang berlaku, selain itu pegawai bekerja sesuai undang-undang kode etik (ASN) dan menerapkan kualitas kerja, disiplin kerja secara optimal. Hal inilah menjadi acuan dalam menjalankan roda pemerintahan agar tercipta *good governance* (pemerintahan yang baik) sehingga dapat bermanfaat bagi organisasi.

Dalam menjalankan kelancaran kinerja organisasi antara lain menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) harus akuntabel dalam melaksanakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, profesional, jujur dan adil dalam

menggunakan semua sumber daya negara secara efisien dan efektif. Dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi dari pelaku organisasi dalam menjalankan suatu tugas demi terwujudnya tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat Robbins (2006) bahwa budaya organisasi tidak sama dalam pembentukan kinerja pegawai dalam organisasi, ada yang berpengaruh kuat dan lemah. Selanjutnya Rivai (2004) menyatakan bahwa budaya yang tidak dapat terlaksana dengan baik dalam suatu organisasi akan menimbulkan suatu konflik sehingga dampaknya pada penurunan kinerja pegawai.

Menurut hasil analisis persepsi mayoritas responden terhadap rendahnya budaya organisasi disebabkan karena hasil yang dicapai dalam suatu kegiatan lebih memusatkan pada hasil secara kontekstual daripada secara teknis. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Kierstead (1998) bahwa budaya organisasi secara teknis tidak terbukti mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi. Budaya organisasi yang belum dilaksanakan dengan baik di beberapa bagian dan tekanan dalam suatu pekerjaan serta dalam hal pemecahan masalah yang dianggapnya rumit merupakan salah satu penyebab dari budaya organisasi yang melemah. Penelitian ini mendukung pendapat Darto et al. (2015) bahwa budaya organisasi yang dapat menghambat peningkatan kinerja pegawai disebabkan karena rutinitas pekerjaan sehari-hari tidak dilakukan lagi di organisasi tersebut. Artinya bahwa kebiasaan kerja yang setiap hari dilakukan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan Jonifer (2001) bahwa budaya pada suatu organisasi merupakan bagian yang sangat mempengaruhi setiap pegawainya dalam melakukan kegiatan, hal ini dikarenakan terdapat perekat sosial yang dapat mengikat setiap anggota dalam organisasi tersebut agar semua pihak yang ada mampu meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap

Pemerintah Kota Makassar yang menjadi penyebab tidak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan hasil wawancara sebagai berikut :

1. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Makassar harus mentaati Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 Bab 2 Pasal 3 angka 11,12,13 dan 17 menyatakan bahwa kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN) antara lain adalah masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja: mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan: menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya: mentaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Sedangkan larangan bagi (ASN) dalam pasal 3 angka menyatakan bahwa (ASN) dilarang untuk menyalagunakan kekuasaan, wewenang dan berpolitik praktis.
2. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Makassar dalam melaksanakan tugas dan kehidupan sehari-hari selain tunduk dan berpedoman pada Kode Etik (ASN) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Aparatur Sipil Negara (ASN), antara lain yang menyatakan bahwa (ASN) harus profesional dan berkualitas dalam melaksanakan yang bersih dan berwibawa, bertanggung jawab, terbuka, jujur, berintegritas tinggi dan menggunakan semua sumber daya yang ada secara efisien dan efektif. Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mampu melaksanakan setiap kebijakan yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang: melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif dan menjaga informasi yang bersifat rahasia.
3. Dalam Etika Pemerintahan yang diterapkan Pemerintah Kota Makassar masih belum mampu menjadi pedoman utama bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam pelaksanaannya masih ditemukan budaya organisasi

yang tidak efektif oleh pegawai diantaranya tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin kerja pegawai, memberikan pelayanan publik tidak profesional, pemborosan waktu, jam kerja masih diluar kantor dan masih adanya oknum pejabat dan pegawai yang berafiliasi dengan politik. Penerapan Etika pemerintah harus menjadi perhatian oleh pemerintah kota Makassar agar tercapai *good governance* serta tercipta budaya organisasi yang baik dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

4. Penerapan budaya organisasi pada Pemerintah Kota Makassar masih rendah. Hal ini tercermin dari kerja tim/*teamwork* tidak dijalankan dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan rumit karena saling mengharap dengan sesama teman sehingga menyebabkan hasil kerja pegawai tersebut menurun. Masih ditemukan pegawai tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai perintah atasannya.
5. Sistem penempatan kerja seorang pegawai pada Pemerintah Kota Makassar yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu merupakan hal yang sangat ekstrim karena hanya berpedoman pada *learning by doing* atau belajar dari pengalaman sehingga hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawai yang tidak maksimal.
6. Pengawasan dari atasan ke bawah dan pengawasan secara horizontal masih sangat kurang berdampak pada output yang dihasilkan kurang optimal sehingga kinerja menjadi menurun.
7. Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia pegawai sehingga masih sering ditemukan pegawai tidak mampu mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya.
8. Pemerintah Kota Makassar perlu membuat program era digital yaitu dengan menyediakan (cctv) dalam mengontrol dan memantau setiap aktifitas pegawai dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yiing dan Zaman (2009); Balthazard et al. (2006); Chamariyah et al. (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Fakhar Shahzad (2014); Mohammed dan Abubakar (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan dari penelitian ini dibutuhkan kajian lebih lanjut mengenai budaya organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, padahal jika dilihat secara teoritis dan empiris memiliki pengaruh.

#### **5.5.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti motivasi kerja mampu meningkatkan OCB pegawai atau dengan kata lain kompetensi merupakan variabel penting dalam meningkatkan OCB pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan motivasi kerja paling tinggi adalah motivasi intrinsik pada Pemerintah Kota Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mempunyai peranan yang paling penting dalam membentuk motivasi kerja. Motivasi intrinsik dicerminkan melalui adanya pegawai yang berprestasi, inovatif dan kreatif, adanya penghargaan dan pujian atasan kepada pegawai, pegawai bertanggungjawab dalam pekerjaan dan tepat waktu, ada rasa tidak cepat puas serta keinginan untuk maju dan pegawai memiliki kesempatan pegawai untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Nilai estimasi *loading factor* indikator motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki angka yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa keduanya memiliki kontribusi yang sama

dalam mencerminkan motivasi kerja. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada motivasi kerja sudah tinggi dalam persepsi responden.

Penjabaran indikator motivasi kerja diantaranya motivasi ekstrinsik dan intrinsik harus benar-benar diterapkan dan menjadi perhatian utama dari pemerintah kota Makassar agar tercipta penyelenggaraan *good governance* (pemerintahan yang baik) dan adanya sinergitas antara seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan pejabat yang ada pada lingkungan tersebut. Agar pegawai dapat termotivasi dalam bekerja yang harus menjadi perhatian instansi pemerintah adalah memberikan upah dan *rewards* sesuai dengan aturan yang ada sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya. Pimpinan Dinas dan Badan adalah pejabat eselon yang harus bertanggung jawab, memberikan keamanan kerja, pengakuan dan penghargaan, kemajuan pegawai terhadap bawahan serta pekerjaan kantor, pejabat eselon dalam lingkungan pemerintah kota Makassar harus menjadi contoh dan teladan utama dalam menegakkan aturan kepegawaian. Jika aturan ditegakkan secara optimal oleh pimpinan maka seluruh pegawai akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai undang-undang kode etik (ASN) yang berlaku beserta uraian tugas dan fungsinya.

Beberapa definisi motivasi kerja dikemukakan oleh Gomes (2001) motivasi kerja pegawai merupakan faktor individu yang dipengaruhi oleh kebutuhan, tujuan, sikap serta kemampuan dalam bekerja sehingga dari perilaku tersebut pegawai mengharapkan imbalan balas jasa berupa gaji/upah, keamanan dalam bekerja, bekerjasama serta mendapatkan pujian atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal ini berarti bahwa dorongan kerja seorang pegawai merupakan sikap dalam bekerja dengan harapan untuk mendapatkan sejumlah imbalan sesuai dengan hasil kerjanya. Apabila melebihi target yang diberikan maka akan mendapatkan tambahan sesuai dengan kelebihan kerja yang mereka lakukan. Menurut Armstrong (1996) motivasi merupakan salah satu tujuan dari seorang

pegawai dalam bekerja untuk mencari dan memiliki rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Hubungan antara motivasi kerja dengan OCB dapat dijelaskan dari dorongan individu untuk mengerahkan perilakunya dalam pencapaian tujuan organisasi.

OCB dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan OCB paling tinggi pada Pemerintah Kota Makassar adalah berhati-hati. Namun, berdasarkan nilai estimasi *loading factor* tertinggi adalah sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*). Hal ini mengindikasikan bahwa sikap tidak suka mengeluh mempunyai peran paling penting dalam membentuk OCB dan perlu diperhatikan. Sikap tidak suka mengeluh dicerminkan melalui kemauan pegawai dalam bertoleransi dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh, berusaha tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, berusaha untuk tidak membesarkan-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan diluar proporsinya. Selain itu, nilai estimasi *loading factor* terendah adalah indikator perilaku kebijakan. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kebijakan juga harus menjadi perhatian dalam memperbaiki OCB pegawai. Perilaku kebijakan dicerminkan melalui pegawai yang tidak memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden dalam mempersepsikan OCB sudah tinggi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dijabarkan sebagai perilaku individu yang diwujudkan dalam bentuk dukungan psikologis dan dukungan terhadap lingkungan sosial dalam mendukung kelancaran kinerja pegawai dalam bekerja. Perilaku individu ini berfungsi untuk memotivasi seorang pegawai agar berkinerja baik agar memberikan manfaat bagi organisasi dan lingkungan kerjanya. Beberapa perilaku yang terkait dengan OCB diantaranya, berbagi

dengan orang lain dan mematuhi peraturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan sisi positif dari diri pegawai dan merupakan salah satu bentuk dari perilaku-perilaku sosial yang baik serta bermakna membantu. OCB dianggap sebagai suatu perilaku ditempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja seseorang. OCB dapat dijadikan acuan pengembangan sumber daya manusia berupa perilaku individu diwujudkan dalam bentuk kesadaran dan kemauan untuk bekerja serta memberikan kontribusi kepada organisasi yaitu mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Hal inilah menjadi dasar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pemerintah kota Makassar dalam mengembangkan perilaku individu dari atasan maupun bawahan agar berdampak pada organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Gouldner (1960) bahwa masing-masing harus saling membantu dan menghargai bantuan tersebut satu sama lain. Menurut Rook (1987), norma universal timbal balik adalah yang terkuat dari norma-norma sosial yang relevan dengan perilaku membantu. Dengan membalas perbuatan baik, individu akan meningkatkan kemungkinan menerima manfaat di masa depan (Gouldner, 1960).

Hasil penelitian ini mengacu pendapat Herzberg et al. (1959) bahwa terdapat dorongan yang kuat dari pegawai itu sendiri untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya agar dapat dipenuhi dengan rasa tanggungjawab. Pegawai yang memiliki tanggungjawab cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melebihi deskripsi tugas pekerjaan yang telah diberikan serta membantu mengurangi beban stress kerja dalam organisasi. Sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi cenderung bersikap apatis terhadap pekerjaan, dalam hal ini tidak memiliki dorongan yang kuat untuk bersikap dan berperilaku sehingga tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dan tidak bertanggungjawab sesuai dengan

tugas yang telah diberikan serta tidak mampu melaksanakan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Justru keadaan tersebut sangat rendah dan tidak mempunyai tanggungjawab dengan baik.

Pandangan Chukwuma dan Obiefuna (2014) bahwa motivasi merupakan sebuah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Adanya motif mendorong pegawai untuk bertindak, kondisi ini dapat digambarkan dengan tiga hal, yaitu: pertama, adanya sikap untuk memotivasi diri dalam meningkatkan semangat kerja dalam organisasi; kedua, pegawai berusaha untuk tetap mempertahankan semangat kerjanya dalam organisasi; dan ketiga, berusaha untuk mengaplikasikan dorongan semangat kerja dengan cara membantu menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi. Selanjutnya, Organ et al. (2006) menyatakan bahwa perilaku pegawai akan memberikan dampak konsistensi OCB karena adanya kebebasan dalam menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja pegawai melalui sistem pemberian gaji serta memberikan kontribusi secara efektif dan efisien untuk meningkatkan OCB. Pegawai yang memiliki motivasi akan bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya.

Pandangan Gibson et al. (1997) bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dari pegawai itu sendiri sehingga dapat mempengaruhi perilaku dalam bekerja. Lebih lanjut dikatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB pada organisasi yaitu psikologi dari individu, interaksi pegawai dengan pimpinan atau pegawai lainnya, serta sikap yang ditunjukkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sebagai bentuk tanggungjawab. Lingkungan kerja kondusif akan menghadirkan suasana kerja yang nyaman dalam menjalankan aktivitas dan rutinitas kerja sehari-hari, sehingga pegawai termotivasi dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Khadija Mushtaq et al.(2014); Moradi(2015) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Hue Tan Yew et al. (2014) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

#### **5.5.5. Pengaruh Kompetensi Terhadap OCB**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti kompetensi pegawai yang tinggi mampu meningkatkan OCB pegawai yang dicerminkan melalui melakukan pekerjaan melebihi peran yang seharusnya mereka lakukan, demi kepentingan organisasi atau dengan kata lain kompetensi merupakan variabel penting dalam meningkatkan OCB pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel kompetensi dalam penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi motif kerja, sifat, konsep diri, keterampilan kognitif dan pengetahuan. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kompetensi paling tinggi adalah konsep diri pada Pemerintah Kota Makassar. Namun, nilai estimasi *loading factor* tertinggi pada variabel kompetensi adalah keterampilan kognitif. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan kognitif memiliki kontribusi paling besar dalam mencerminkan kompetensi. Keterampilan kognitif dicerminkan melalui kesesuaian jabatan pegawai dengan kemampuan teknis yang dimiliki, pegawai mampu berkoordinasi antar unit/dinas lain dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan pegawai mampu menggunakan peralatan kerja dengan sebaik-baiknya. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada kompetensi sudah tinggi dalam persepsi responden.

Apabila Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar menerapkan atau memperhatikan penerapan kompetensi pegawai secara baik

melalui indikator motif kerja, sifat, konsep diri, keterampilan kognitif dan pengetahuan, maka akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dan sikap pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya. Nilai-nilai moral yang dimiliki oleh pegawai akan menjadi landasan bagi terciptanya penerapan kompetensi secara baik. Dalam pengembangan suatu organisasi dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap, agar pencapaian sasaran kerja serta prestasi kerja dapat terpenuhi maka akan melahirkan sikap kerja pegawai yang bertanggung jawab dan konsep diri yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Setiap pegawai harus memacu dirinya untuk meningkatkan kompetensinya dengan cara berupa mengikuti pelatihan, memahami *job description* dan memetakan *knowledge* sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten dan berdampak peningkatan kinerja pegawai.

Definisi kompetensi dikemukakan oleh McClelland (1973) bahwa kompetensi adalah ciri karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja yang unggul dan demonstrasi bakat tertentu dalam praktek dan penerapan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan. Seseorang yang dikatakan memiliki kompetensi adalah seseorang yang memiliki pengetahuan, keahlian, perilaku agar mampu menyelesaikan pekerjaan.

OCB dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan OCB paling tinggi pada Pemerintah Kota Makassar adalah berhati-hati. Namun, berdasarkan nilai estimasi *loading factor* tertinggi adalah sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*). Hal ini mengindikasikan bahwa sikap tidak suka mengeluh mempunyai peran paling penting dalam membentuk OCB dan perlu diperhatikan. Sikap tidak suka mengeluh dicerminkan melalui kemauan pegawai

dalam bertoleransi dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh, berusaha tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, berusaha untuk tidak membesarkan-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan diluar proporsinya. Selain itu, nilai estimasi *loading factor* terendah adalah indikator perilaku kebijakan. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kebijakan juga harus menjadi perhatian dalam memperbaiki OCB pegawai. Perilaku kebijakan dicerminkan melalui pegawai yang tidak memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden dalam mempersepsikan OCB sudah tinggi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dijabarkan sebagai perilaku individu yang diwujudkan dalam bentuk dukungan psikologis dan dukungan terhadap lingkungan sosial dalam mendukung kelancaran kinerja pegawai dalam bekerja. Perilaku individu ini berfungsi untuk memotivasi seorang pegawai agar berkinerja baik agar memberikan manfaat bagi organisasi dan lingkungan kerjanya. Beberapa perilaku yang terkait dengan OCB diantaranya, berbagi dengan orang lain dan mematuhi peraturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan sisi positif dari diri pegawai dan merupakan salah satu bentuk dari perilaku-perilaku sosial yang baik serta bermakna membantu. OCB dianggap sebagai suatu perilaku ditempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja seseorang. OCB dapat dijadikan acuan pengembangan sumber daya manusia berupa perilaku individu diwujudkan dalam bentuk kesadaran dan kemauan untuk bekerja serta memberikan kontribusi kepada organisasi yaitu mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Hal inilah menjadi dasar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pemerintah kota Makassar dalam mengembangkan perilaku individu dari atasan maupun bawahan agar berdampak pada organisasi.

Pegawai yang memiliki peran ekstra (*extra-role*) merupakan seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi, karena mampu menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu kemudian melakukan pekerjaan rekan kerjanya dengan alasan membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Stephen (2006) bahwa organisasi akan berhasil apabila didukung oleh pegawai yang berkompeten serta mampu menyelesaikan tugas pokoknya dan tugas ekstra. Seseorang yang memiliki kompetensi menunjukkan adanya perbedaan perilaku yang lebih unggul atau berprestasi lebih. Pegawai yang memiliki kompetensi akan berpotensi memunculkan sikap perilaku dalam lingkungan sosial yang baik. Menurut Wibowo (2007) bahwa kompetensi seseorang tentang dirinya akan sangat mempengaruhi perilaku seseorang untuk melakukan pekerjaan yang melebihi batas kemampuannya. Kemampuan secara intelektual yang dimiliki pegawai untuk melakukan kegiatan dengan stamina, kecekatan serta keterampilan yang melebihi batas peranannya. Menurut Locket (1992) bahwa kompetensi yang dimiliki oleh seseorang yang melebihi batas perannya dilakukan untuk kepentingan organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa meningkatnya kompetensi pegawai akan berdampak pada peningkatan perilaku OCB yang lebih baik.

Hasil wawancara yang dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menjelaskan bahwa kompetensi pegawai dipengaruhi dengan oleh tiga hal yaitu reputasi, prestasi dan perilaku. Diperlukan pegawai yang tidak sekedar pintar namun juga cerdas artinya bahwa pegawai pintar yang memiliki pengetahuan secara formal atau *hardskill* namun pegawai yang cerdas mampu berperilaku santun dan beretika atau memiliki *softskill*, sehingga pegawai tersebut dapat dikatakan pintar dan cerdas karena mampu menyikapi permasalahan yang terdihadirkan berani mengambil keputusan dengan tepat. Perilaku pegawai dalam

berkomunikasiditunjang dengan kredibilitas, kemampuan sertakinerjamerupakanpersyaratan dalam seleksi penerimaan Aparatur Sipil Negara (ASN).Lebih lanjut dikatakan bahwa beberapa orang pegawaiyang berkompetendiberi kesempatan belajar ke luar negeri bertujuan untuk meningkatkan sumberdaya manusia. Penempatan kerja pegawai sudah mengarah pada masing-masing bidang ilmu yang sesuai serta mengurangi pegawai yang bukan pada bidangnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hande Serim et al. (2014); Ebrahim Sabahi et al. (2015) bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian KimdanLatif (2011) bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.

#### **5.5.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti budaya organisasi tidak mampu meningkatkan OCB pegawai atau dengan kata lain budaya organisasi bukanlah variabel penting dalam meningkatkan OCB pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel budaya organisasi dalam penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/kestabilan. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan budaya organisasi paling kuat pada Pemerintah Kota Makassar adalah orientasi tim. Namun, orientasi tim dalam nilai estimasi *loading factor* justru merupakan yang terendah, hal ini mengindikasikan bahwa orientasi tim menurut penilaian responden dinilai lemah dan harus menjadi perhatian utama. Rendahnya orientasi tim pada pemerintah kota Makassar dicerminkan melalui kurang efektifnya *teamwork* dalam memecahkan

persoalan rumit, para pegawai masih cenderung bekerja perorangan dalam mengatasi persoalan rumit, dan adanya *teamwork* yang tidak dipertahankan dengan baik. Nilai estimasi *loading factor* yang paling kuat dalam merefleksikan budaya organisasi adalah perhatian secara detail. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar adalah perhatian secara detail sehingga indikator tersebut dinyatakan penting dalam merefleksikan budaya organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada budaya organisasi sudah kuat dalam persepsi responden.

Apabila Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada Pemerintah Kota Makassar menerapkan atau memperhatikan penerapan budaya organisasi secara baik meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/kestabilan. Maka akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dan perilaku pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya. Nilai-nilai moral yang dimiliki oleh pegawai akan menjadi landasan bagi terciptanya penerapan budaya organisasi secara baik. Budaya organisasi yang belum dilaksanakan dengan baik di beberapa Dinas dan Badan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan bagian dari tekanan dan tantangan dalam suatu pekerjaan serta dalam hal pemecahan masalah yang dianggapnya rumit merupakan salah satu penyebab dari budaya organisasi yang melemah. Dalam menerapkan budaya organisasi dibutuhkan peranan dari pimpinan dan bawahan haruslah bekerja berdasarkan aturan yang berlaku, selain itu pegawai bekerja sesuai undang-undang kode etik (ASN) adanya komunikasi antara atasan dan bawahan, kualitas kerja dan disiplin kerja secara optimal sehingga menghasilkan budaya kerja yang sesuai dengan *Standard Operational Prosedural* (SOP).

Setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang berbeda dalam penerapannya, sehingga dapat membedakan antara satu organisasi dengan

organisasi lainnya. Budaya dapat mendorong diri seseorang untuk berperilaku tertentu dalam suatu organisasi. Budaya dapat mempengaruhi semua kegiatan pegawai dalam organisasi, baik dalam bekerja, cara memandang pekerjaan, bekerjasama dengan kolega, maupun melihat masa depan (Gibson, 2002). Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi pegawai agar berkinerja tinggi serta mengerakkan individu pegawai pada upaya untuk mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu. Pengertian ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat didalamnya akan bersama-sama menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan organisasi (Turner, 2008). Menurut Luthans (2006) budaya organisasional merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Artinya bahwa budaya organisasional merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Wheeler dan Hunger (1986) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam organisasi yaitu: 1) membantu memahami arti dan jati diri karyawan; 2) menumbuhkan rasa percaya diri pegawai; 3) mengembangkan kinerja organisasi; 4) pedoman dalam bertindak.

OCB dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan OCB paling tinggi pada Pemerintah Kota Makassar adalah berhati-hati. Berdasarkan nilai estimasi *loading factor* tertinggi adalah sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*). Hal ini mengindikasikan bahwa sikap tidak suka mengeluh mempunyai peran paling penting dalam membentuk OCB dan perlu

diperhatikan. Sikap tidak suka mengeluh dicerminkan melalui kemauan pegawai dalam bertoleransi dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh, berusaha tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, berusaha untuk tidak membesarkan-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan diluar proporsinya. Selain itu, nilai estimasi *loading factor* terendah adalah indikator perilaku kebijakan. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kebijakan juga harus menjadi perhatian dalam memperbaiki OCB pegawai. Perilaku kebijakan yang rendah dicerminkan melalui pegawai yang memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dan tidak membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dijabarkan sebagai perilaku individu yang diwujudkan dalam bentuk dukungan psikologis dan dukungan terhadap lingkungan sosial dalam mendukung kelancaran kinerja pegawai dalam bekerja. Perilaku individu ini berfungsi untuk memotivasi seorang pegawai agar berkinerja baik agar memberikan manfaat bagi organisasi dan lingkungan kerjanya. Beberapa perilaku yang terkait dengan OCB diantaranya, berbagi dengan orang lain, mematuhi peraturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan sisi positif dari diri pegawai dan merupakan salah satu bentuk dari perilaku-perilaku sosial yang baik serta bermakna membantu. OCB dianggap sebagai suatu perilaku ditempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja seseorang. OCB dapat dijadikan acuan pengembangan sumber daya manusia berupa perilaku individu diwujudkan dalam bentuk kesadaran dan kemauan untuk bekerja serta memberikan kontribusi kepada organisasi yaitu mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Hal inilah menjadi dasar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pemerintah kota Makassar dalam mengembangkan perilaku individu dari atasan maupun bawahan agar berdampak pada organisasi.

Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikemukakan oleh AldagdanResckhe (1997) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan beberapa unsur perilaku, yakni meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah pegawai” yang merupakan suatu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa OCB memiliki peran yang penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori Veithzal (2004) bahwa budaya organisasi yang disfungsi tidak dapat terlaksana dengan baik sehingga dapat menimbulkan konflik dalam organisasi. Budaya organisasi tidak sama pengaruhnya terhadap pembentukan perilaku setiap anggota pada organisasi. Kondisi tersebut sejalan dengan pendapat Kriemadiset al. (2008) bahwa budaya tidak pernah sama di dalam suatu organisasi, karena setiap organisasi terdapat orang yang berbeda-beda, memiliki perspektif yang berbeda serta cara pandang yang berbeda sehingga pegawai seharusnya mampu mengembangkan diri dan kemampuannya dalam organisasi. Artinya bahwa budaya organisasi di setiap organisasi tidak akan sama satu dengan yang lain karena di dalamnya terdapat berbagai pola pikir, perilaku yang beda dan cara pandang yang berbeda sehingga hal ini akan mempengaruhi persepsi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menjadi tantangan yang tersendiri bagi organisasi. Ketika perilaku yang ditunjukkan pegawai tidak sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut akan menimbulkan dampak yang buruk bagi organisasi. Perilaku yang ditunjukkan pegawai yang tidak mau bekerjasama satu dengan yang lain serta tidak saling membantu dalam menyelesaikan tugas dan tidak mau

bersama-sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada maka tidak akan tercapai tujuan organisasi yang diinginkan. Apabila pegawai pegawai tidak berusaha dengan baik dalam memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi serta tidak mau membantu unit lain untuk menyelesaikan permasalahan akan berpengaruh terhadap nilai kesopanan dalam organisasi dan dampaknya pada OCB.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan Schein (2010) bahwa budaya organisasi berfungsi seperti perekat menggabungkan sistem organisasi dengan pegawai secara bersama dan merangsang kinerja dan komitmen pegawai. Sloat (1999) bahwa budaya organisasi merupakan pembentuk utama pada peningkatan OCB. Adanya budaya organisasi yang kuat merupakan langkah strategis bagi seorang pegawai dalam berperilaku. Perilaku pegawai dalam organisasi merupakan bagian yang terkait dengan budaya organisasi. Selain itu, Kar dan Tiwari (1999) mengkaji pengaruh budaya organisasi sebagai anteseden (mendahului) OCB, hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan kausal antara komponen budaya organisasi dan OCB beserta dimensinya. Turnipseed dan Murkison (2000) melakukan studi eksplorasi OCB dan fenomena budaya di Rumania dan Amerika Serikat, mencatat bahwa ada perbedaan signifikan dalam perilaku kewarganegaraan individu dan produktivitas antara Rumania dan Amerika Serikat dan menyimpulkan bahwa budaya nasional dan organisasi berpengaruh signifikan menjadi penentu signifikan OCB. Selanjutnya pandangan Nimran (1999), dimana budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang berkembang dan efektif, secara lebih spesifik budaya organisasi itu dapat berperan dalam membentuk jati diri, mengembangkan kepribadian dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja pegawai yang memiliki sikap bertanggung jawab, rasa memiliki terhadap budaya organisasi cenderung menyesuaikan diri terhadap situasi

sosial, hal ini akan mempengaruhi pegawai dalam membentuk OCB dalam dirinya.

Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB pada pemerintah kota Makassar dikarenakan perilaku kerja pegawai yang tidak memiliki kejelasan dalam sasaran kerja dan mentaati ketentuan peraturan kedinasan yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi serta produktivitas pegawai pada organisasi masih rendah sehingga memberikan pengaruh yang negatif terhadap OCB pegawai, diantaranya kurangnya perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Selain itu, adanya perilaku atau kebiasaan pemborosan waktu yang dilakukan oleh pegawai dalam penyelesaian pekerjaannya dan pegawai belum maksimal berusaha membantu unit lain dalam penyelesaian pekerjaan terkait dengan adanya permasalahan yang timbul di setiap unit organisasi sehingga hal ini berdampak pada OCB yang tidak maksimal. Disamping itu seorang aparatur sipil negara (ASN) harus mampu melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang, menjaga informasi yang bersifat rahasia, membantu rekan kerja dan juga memiliki perilaku hormat dan santun dalam bekerja.

Dalam menjalankan kelancaran kinerja organisasi aparatur sipil negara (ASN) harus akuntabel dalam melaksanakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, profesional, jujur dan adil dalam menggunakan semua sumber daya negara secara efisien dan efektif. Dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi dari pelaku organisasi dalam menjalankan suatu tugas demi terwujudnya tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Luthans (2006) bahwa budaya organisasi merupakan norma aturan kesopanan dan nilai yang mengarahkan peran perilaku dalam organisasi. Seharusnya norma serta aturan membentuk

pegawai yang santun serta dapat berperilaku sesuai dengan nilai aturan dalam berorganisasi.

Hasil temuan dari penelitian ini dibutuhkan kajian lebih lanjut mengenai budaya organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, padahal jika dilihat secara teoritis memiliki pengaruh. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap Pemerintah Kota Makassar yang menjadi penyebab tidak signifikan budaya organisasi terhadap OCB sebagai berikut :

1. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Makassar harus mentaati Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 Bab 2 Pasal 3 angka 11,12,13 dan 17 menyatakan bahwa kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN) antara lain adalah masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja, mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan, menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya, mentaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Sedangkan larangan bagi (ASN) dalam pasal 3 angka menyatakan bahwa (ASN) dilarang untuk menyalagunakan kekuasaan, wewenang dan berpolitik praktis.
2. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Makassar dalam melaksanakan tugas dan kehidupan sehari-hari selain tunduk dan berpedoman pada Kode Etik (ASN) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Aparatur Sipil Negara (ASN), antara lain ASN harus profesional dan berkualitas dalam melaksanakan yang bersih dan berwibawa, bertanggung jawab, terbuka, jujur, berintegritas tinggi dan menggunakan semua sumber daya yang ada secara efisien dan efektif. Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mampu melaksanakan setiap kebijakan yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang, melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif dan menjaga informasi yang bersifat rahasia.

3. Masih ditemukan pegawai yang kurang memahami makna OCB dalam organisasi. Seperti kurangnya perilaku *extrarole* (peran extra) dari pegawai diantaranya membantu rekan kerja yang *overload* pekerjaan, berkontribusi secara sukarela kemajuan organisasi, kurangnya perilaku sportif terhadap organisasi dan rekan kerja.
4. Kurangnya kerja sama tim antara pegawai lama dengan pegawai baru dalam melakukan orientasi kerja sehingga produktivitas dan efektivitas kerja menurun.
5. Masih adanya perilaku buruk dari oknum pegawai tidak memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas kepada masyarakat, kurang disiplin saat jam kerja masih berkeliaran di luar kantor, terlibat masalah hukum.
6. Masih banyak pegawai yang suka mengeluh dalam menyelesaikan pekerjaan dan *deadline* tugas yang kurang diperhatikan sehingga banyak pekerjaan menjadi bertumpuk.
7. Pemerintah kota Makassar perlu membuat program era digital yaitu dengan menyediakan cctv dalam mengontrol dan memantau setiap aktifitas pegawai dalam bekerja.

Budaya organisasi pada hakikatnya mampu mengimplementasikan perilaku pegawai yang baik dalam sebuah organisasi serta memberikan rasa nyaman bagi sesama pegawai, namun pada fakta di lapangan OCB tidak mampu memberikan dampak yang positif terhadap perilaku yang ditunjukkan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ajay K. Jain (2015) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian Wimby Wandary (2015); Ghashghaeinia (2015); Chamariyah et al. (2015) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

### 5.5.7 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti OCB mampu meningkatkan kinerja pegawai atau dengan kata lain OCB merupakan variabel penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel OCB dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan OCB paling tinggi pada Pemerintah Kota Makassar adalah berhati-hati. Berdasarkan nilai estimasi *loading factor* tertinggi adalah sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*). Hal ini mengindikasikan bahwa sikap tidak suka mengeluh mempunyai peran paling penting dalam membentuk OCB dan perlu diperhatikan. Sikap tidak suka mengeluh dicerminkan melalui kemauan pegawai dalam bertoleransi dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh, berusaha tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, berusaha untuk tidak membesar-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan diluar proporsinya. Selain itu, nilai estimasi *loading factor* terendah adalah indikator perilaku kebijakan. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kebijakan juga harus menjadi perhatian dalam memperbaiki OCB pegawai. Perilaku kebijakan yang rendah dicerminkan melalui pegawai yang memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dan tidak membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden mempersepsikan OCB sudah tinggi.

Beberapa definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikemukakan oleh Stephen (2006) bahwa selaintugas pokok terdapat tugas ekstra yang harus dilakukanoleh seorang pegawai antara lain mampu bekerja sama, tolong

menolong, memberikan saran, berpartisipasi dengan aktif, memberikan pelayanan ekstra dan menggunakan waktu secara efektif. Pada dasarnya perilaku dalam berorganisasi tidak hanya dilihat secara *in-roles* saja namun dilakukan dengan *extra-role*.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Makassar adalah kehadiran pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran mempunyai peran penting dalam membentuk kinerja pegawai. Kehadiran dicerminkan melalui adalah pegawai hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, pegawai dapat menyelesaikan tugas sebelum *deadline*, pegawai tidak meninggalkan kantor pada jam kerja. Kehadiran dalam nilai estimasi *loading factor* juga merupakan yang tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja pegawai terlihat bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja pegawai sudah tinggi.

Beberapa definisi kinerja pegawai dikemukakan oleh Organ (1998) bahwa penilaian kinerja pegawai didasarkan pada *job description* yang disusun pada organisasi. Baik buruknya kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana tercantum dalam *job description*. Pendapat Luthans (2006) bahwa sikap kerja yang mempertimbangkan loyalitas pada OCB, kepribadian yang mempertimbangkan layanan OCB, kualitas dan konteks hubungan sebagai dasar perilaku pegawai yang berfokus pada pegawai lainnya dan kewajiban tugas.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Borman dan Motowidlo (1993) bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dilihat dari perilaku

pegawai dalam berinteraksi di lingkungan sosial untuk mengurangi terjadinya perselisihan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja. Luthans (2011) menyatakan bahwa OCB secara positif berhubungan dengan kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu pegawai yang dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang kondusif sehingga bermuara pada peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya pandangan Budiar (2004) bahwa OCB memiliki perilaku ekstra (*extra-role behavior*) yang bersifat menolong dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Podsakoff et al. (2000) bahwa keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat tidak hanya dalam pelaksanaan tugas pokok saja tetapi pada saat melakukan tugas ekstra. Hal ini dapat disimpulkan bahwa OCB mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui perilaku ekstra yaitu menolong dan memiliki rasa pentingnya untuk memajukan organisasi.

Sesuai dengan pandangan Rastgar et al. (2014) bahwa seorang pegawai memiliki perilaku peran ekstra dalam peningkatan kinerja. Artinya bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut melebihi batas perilaku kerjanya baik secara nyata maupun tidak nyata. Sesuai dengan pendapat Organ (2006) bahwa sikap perilaku yang ditunjukkan pegawai akan memberi dampak pada OCB sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan efektifitas, efisiensi kerja dan kinerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) bahwa pegawai telah mampu meningkatkan kinerjanya dengan cara saling membantu antara pegawai satu dengan yang lain dalam satu divisi, lingkungan kerja yang mendukung dan kenyamanan berkomunikasi dengan pimpinan hal ini mampu meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Selain itu,

OCByang ditunjukkan oleh pegawai selama ini mampu menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwiki (2013); Chamariyahet al.(2015); Hande Serim et al. (2014) menyatakan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan Chelagat et al. (2015) bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **5.5.8 Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil *sobel test* menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara *partial (partial mediation)*. Hal ini mengindikasikan bahwa OCB variabel mediasi yang sesuai dalam mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan motivasi kerja paling tinggi pada Pemerintah Kota Makassar adalah motivasi intrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mempunyai peran yang paling penting dalam membentuk motivasi kerja. Motivasi intrinsik dicerminkan melalui adanya pegawai yang berprestasi, inovatif dan kreatif; adanya penghargaan dan pujian atasan kepada pegawai, pegawai bertanggung jawab dalam pekerjaan dan tepat waktu, ada rasa tidak cepat puas serta keinginan untuk maju, dan pegawai memiliki kesempatan pegawai untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Nilai estimasi

*loading factor* indikator motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki angka yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa keduanya memiliki kontribusi yang sama dalam mencerminkan motivasi kerja. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada motivasi kerja sudah tinggi dalam persepsi responden.

Definisi motivasi kerja dikemukakan oleh Latham dan Pinder (2005) motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar individu, dan menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi dari perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Motivasi adalah salah satu alat yang paling penting untuk mendorong pegawai untuk mencapai hasil yang efisien dan efektif, dan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berhasil melaksanakan program yang diantisipasi (Bessell et al., 2002).

Hasil jawaban responden pada variabel OCB dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan OCB paling tinggi pada Pemerintah Kota Makassar adalah berhati-hati. Berdasarkan nilai estimasi *loading factor* tertinggi adalah sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*). Hal ini mengindikasikan bahwa sikap tidak suka mengeluh mempunyai peran paling penting dalam membentuk OCB dan perlu diperhatikan. Sikap tidak suka mengeluh dicerminkan melalui kemauan pegawai dalam bertoleransi dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh, berusaha tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, berusaha untuk tidak membesar-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan diluar proporsinya. Selain itu, nilai estimasi *loading factor* terendah adalah indikator perilaku kebijakan. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kebijakan juga harus menjadi perhatian dalam memperbaiki OCB pegawai. Perilaku kebijakan dicerminkan melalui pegawai yang tidak memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dan

membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden mempersepsikan OCB sudah tinggi.

Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikemukakan oleh Garay (dalam Agung, 2012) bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau atau melakukan tugas atau pekerjaannya diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Pegawai dengan perilaku *extra role* diharapkan mampu memperlihatkan kinerja secara optimal. Setiap pegawai mempunyai sikap untuk bekerja melebihi batas waktu kerja yang biasa disebut dengan OCB. Pegawai yang memiliki OCB akan berkinerja lebih baik. Pegawai yang memperlihatkan perilaku OCB antara lain membantu orang lain atau membuat saran inovatif, menerima rating kinerja yang lebih tinggi yang mampu memprediksi dan menghasilkan OCB. Dalam hal ini, OCB dapat dikatakan bahwa seseorang yang bekerja dengan sukarela untuk aktivitas pekerjaan ekstra, membantu rekan kerja dan membuat komentar positif mengenai organisasi.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kinerja pegawai adalah kehadiran pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran mempunyai peran penting dalam merefleksikan kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Makassar. Kehadiran dicerminkan melalui adalah pegawai hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, pegawai dapat menyelesaikan tugas sebelum *deadline*, pegawai tidak meninggalkan kantor pada jam kerja. Kehadiran dalam nilai estimasi *loading factor* juga merupakan yang tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja pegawai

terlihat bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja pegawai sudah tinggi.

Definisi kinerja pegawai dikemukakan oleh Rothmann (2002) bahwa kinerja pegawai sebagai struktur multi-dimensi yang menunjukkan tingkat kualitas kinerja pegawai yang bekerja, tingkat inovasi, teknik pemecahan masalah dan metode pemanfaatan sumber daya yang tersedia, dan juga energi dan waktu pegawai menggunakan cara untuk melakukan tugas pekerjaan itu.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Armstrong (1996) motivasi merupakan salah satu tujuan dari seorang pegawai dalam bekerja untuk mencari dan memiliki rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Herzberg et al.(1959) atau teori dua faktor motivasi terdiri dari intrinsik dan ekstrinsik dapat memberikan motivasi tingkat tinggi yang bertujuan untuk menghindari ketidakpuasan kerja pegawai, hanya motivator yang menyebabkan pegawai mengerahkan produktivitas tinggi dan memanfaatkan motivator ini sebagai alat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan antara motivasi kerja dengan OCB dapat dijelaskan dari dorongan individu untuk mengerahkan perilakunya dalam pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya Organ (2006) menyatakan bahwa perilaku pegawai memberikan dampak pada OCB dalam menentukan pilihan untuk mendorong semangat kerja pegawai melalui sistem pemberian gajiserta memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi pada peningkatan kinerja merupakan bagian dari fungsi organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi akan bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya dalam organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa motivasi ekstrinsik kepada pegawai berupa tunjangan gaji/*reward* dalam implementasinya masih rendah, kesejahteraan pegawai masih kurang diperhatikan. Hal ini disebabkan anggaran belanja pegawai dibuat kurang sesuai dengan inflasi yang

akan terjadi di tahun yang akan datang, akibatnya peningkatan anggaran belanja pegawai masih tidak bisa menutupi kesejahteraan pegawai itu sendiri. Selain itu beban kerja yang tinggi tidak didukung dengan jumlah SDM dalam satu bidang yang ada dan masih adanya atasan menyuruh bawahan mengenai tugas yang bukan tugas pokok ataupun bidangnya.

Hasil penelitian ini sejalandengan penelitian Fiqih Hidayah et al. (2014); Hue Tan Yew et al. (2014) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini bertentangan dengan penelitian Chelagat et al. (2015) menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **5.5.9. Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *sobel test* yang menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja pegawai secara *partial* (*partial mediation*). Hal ini mengindikasikan bahwa OCB merupakan variabel mediasi yang sesuai dalam mempengaruhi kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar.

Hasil jawaban responden pada variabel kompetensi pada penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi motif kerja, sifat, konsep diri, keterampilan kognitif dan pengetahuan. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kompetensi paling tinggi pada Pemerintah Kota Makassar adalah konsep diri. Berdasarkan nilai estimasi *loading factor* tertinggi pada variabel kompetensi adalah keterampilan kognitif. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan kognitif memiliki kontribusi paling besar dalam

mencerminkan kompetensi. Keterampilan kognitif dicerminkan melalui kesesuaian jabatan pegawai dengan kemampuan teknis yang dimiliki, pegawai mampu berkoordinasi antar unit/dinas lain dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan pegawai mampu menggunakan peralatan kerja dengan sebaik-baiknya. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada kompetensi sudah tinggi dalam persepsi responden.

Definisi kompetensi dikemukakan oleh Dingle (1995), kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran. Dalam definisi ini, pengetahuan mengacu pada pemahaman prinsip-prinsip dasar yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, keterampilan mengacu pada penerapan pemahaman dan kesadaran ini mengacu pada penerapan keterampilan yang tepat, sesuai dengan "praktik baik" dari profesionalitas dan organisasi.

Menurut Veithzal (2014) bahwa seseorang yang dikatakan memiliki kompetensi adalah seseorang yang memiliki pengetahuan, keahlian, sikap atau perilaku. Selain itu, Boyatzis (2008) menganalisis kompetensi manajerial dan kompetensi yang ditetapkan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang dapat menjadi motif, sifat, keterampilan, aspek citra diri seseorang, peran sosial, atau pengetahuan yang digunakan. Karakteristik ini terungkap dalam pola perilaku yang dapat diobservasi dan dapat diidentifikasi, terkait dengan kinerja pegawai dan biasanya mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Dalam definisi lain, kompetensi ditentukan sebagai sarana "mampu melakukan peran kerja dengan standar yang ditetapkan dengan mengacu pada lingkungan kerja nyata".

Hasil jawaban responden pada variabel OCB dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan OCB paling tinggi

pada Pemerintah Kota Makassar adalah berhati-hati. Berdasarkan nilai estimasi *loading factor* tertinggi adalah sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*). Hal ini mengindikasikan bahwa sikap tidak suka mengeluh mempunyai peran paling penting dalam membentuk OCB dan perlu diperhatikan. Sikap tidak suka mengeluh dicerminkan melalui kemauan pegawai dalam bertoleransi dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh, berusaha tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, berusaha untuk tidak membesar-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan diluar proporsinya. Selain itu, nilai estimasi *loading factor* terendah adalah indikator perilaku kebijakan. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kebijakan juga harus menjadi perhatian dalam memperbaiki OCB pegawai. Perilaku kebijakan dicerminkan melalui pegawai yang tidak memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden mempersepsikan OCB sudah tinggi.

Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikemukakan oleh Luthans (2005) bahwa sikap kerja dipertimbangkan sebagai bentuk loyalitas terhadap OCB. Salah satu bentuk kepribadian yang mempertimbangkan layanan OCB yaitu kualitas dan konteks hubungan sebagai dasar perilaku pegawai yang berfokus pada pegawai lainnya dan kewajiban tugas. Selanjutnya, OCB dianggap sebagai sebuah sikap/perilaku pegawai terhadap organisasi sebagai salah satu bentuk tanggungjawab.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kinerja pegawai adalah kehadiran pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran mempunyai peran penting dalam merefleksikan kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Makassar. Kehadiran

dicerminkan melalui adalah pegawai hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, pegawai dapat menyelesaikan tugas sebelum *deadline*, pegawai tidak meninggalkan kantor pada jam kerja. Kehadiran dalam nilai estimasi *loading factor* juga merupakan yang tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja pegawai terlihat bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja pegawai sudah tinggi.

Beberapa definisi kinerja pegawai dikemukakan oleh Hunter dan Hunter (1984) bahwa kinerja pegawai terdiri dari perilaku kerja yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara relevan dengan tujuan organisasi. Selanjutnya, kompetensi dapat disimbolkan dengan kemampuan untuk berkinerja (*the ability to perform*). Pandangan Bernadin dan Russel (1993) bahwa terdapat beberapa kriteria dalam mengukur kinerja pegawai antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Wibowo (2007) bahwa kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan perilaku pegawai sehingga menghasilkan pegawai yang berkinerja tinggi. Harkunsari (2012) menyatakan bahwa menentukan tingkat kompetensi dapat dilakukan melalui tingkat prestasi kerja dengan penentuan melalui proses evaluasi kerja yang menunjukkan adanya korelasi antara kompetensi dan kinerja pegawai secara positif. Hal ini menunjukkan adanya kompetensi memunculkan OCB pegawai yang lebih baik dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai tersebut. Menurut pandangan Stephen (2006) bahwa organisasi akan berhasil apabila seorang pegawai berkompeten untuk melakukan pekerjaan hingga melebihi batas kemampuannya. Menurut Armstrong (2004) manajemen kinerja merupakan wahana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari kerjasama tim maupun

individu untuk meningkatkan kinerja. Artinya bahwa OCB memiliki kaitan erat dengan perilaku pegawai melalui bekerja bersama sehingga dapat mewujudkan kinerja yang baik.

Berdasarkan fakta dilapangan pada saat pengangkatan pegawai sebelum adanya evaluasi kerja, penentuan pengangkatan pegawai dilihat dari senioritas, namun, sekarang melalui proses evaluasi kerja dengan cara memilih pegawai yang berprestasi sehingga hasilnya lebih efektif daripada proses kesenioritasan. Selain itu, pegawai telah mampu meningkatkan kinerjanya dan kerjasama dalam tim sangat mendukung para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tercipta kenyamanan bekerja serta komunikasi dengan pimpinan yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pada saat ini organisasi tidak hanya membutuhkan pegawai yang pintar tetapi harus cerdas artinya bahwa pegawai harus memiliki pengetahuan yang tinggi dan keterampilan serta memiliki perilaku yang baik sehingga mampu kinerja dari pegawai tersebut. Sikap perilaku pegawai dalam berkomunikasi, dalam manajemen disebut dengan kredibilitas (*credibility*), kemampuan pegawai harus seimbang dengan kinerja dan pengetahuannya hal tersebut merupakan salah satu syarat dalam seleksi penerimaan (ASN). Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta mendapat dukungan oleh organisasinya untuk mengembangkannya dengan catatan pegawai tersebut berprestasi guna meningkatkan sumberdaya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerja. Perilaku yang ditunjukkan pegawai diwujudkan dalam menjaga hubungan mereka dengan rekan kerja dan pimpinannya. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi mampu membawa dirinya untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya, baik dengan teman kerja maupun dengan pimpinan, hal tersebut mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah OCB. Peran OCB dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari dampak tidak langsung yang ditimbulkan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Peran penting OCB dalam meningkatkan kinerja pegawai sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu dari Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwika (2013); Chamariyah et al. (2015) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian Hande Serim et al. (2014); Ebrahim Sabahi et al. (2015) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian ini bertentangan dengan penelitian Kim dan Latif (2011) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Chelagat et al. (2015) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **5.5.10 Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *sobel test* yang menyatakan bahwa OCB bukan variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa OCB bukanlah variabel mediasi yang sesuai dalam mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar .

Hasil jawaban responden pada variabel budaya organisasi dalam penelitian ini dijelaskan ke dalam indikator pernyataan meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian secara detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/kestabilan. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan budaya organisasi paling kuat pada

Pemerintah Kota Makassar adalah orientasi tim. Berdasarkan nilai estimasi *loading factor* orientasi tim justru merupakan yang terendah, hal ini mengindikasikan bahwa orientasi tim menurut penilaian responden dinilai lemah dan harus menjadi perhatian utama. Rendahnya orientasi tim pada pemerintah kota Makassar dicerminkan melalui kurang efektifnya *teamwork* dalam memecahkan persoalan rumit, para pegawai masih cenderung bekerja perorangan dalam mengatasi persoalan rumit, dan adanya *teamwork* yang tidak dipertahankan dengan baik. Nilai estimasi *loading factor* yang paling kuat dalam merefleksikan budaya organisasi adalah perhatian secara detail. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar adalah perhatian secara detail sehingga indikator tersebut dinyatakan penting dalam merefleksikan budaya organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden pada budaya organisasi sudah kuat dalam persepsi responden.

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh Rabiei (2006) bahwa keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma perilaku antara anggota organisasi yang berpengaruh pada cara kinerja mereka disebut budaya organisasi. Selain itu, budaya organisasi memiliki fungsi penting, terutama menyediakan kompatibilitas dari organisasi dan integrasi di dalam organisasi (Schermerhorn, 2005).

Hasil jawaban responden pada variabel OCB dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi mementingkan orang lain, perilaku kebijakan, berhati-hati, kesopanan dan sikap tidak suka mengeluh. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan OCB paling tinggi pada Pemerintah Kota Makassar adalah berhati-hati. Berdasarkan nilai estimasi *loading factor* tertinggi adalah sikap tidak suka mengeluh (*sportmanship*). Hal ini mengindikasikan bahwa sikap tidak suka mengeluh mempunyai peran paling penting dalam membentuk OCB dan perlu diperhatikan. Sikap tidak suka

mengeluh dicerminkan melalui kemauan pegawai dalam bertoleransi dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh, berusaha tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, berusaha untuk tidak membesar-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan diluar proporsinya. Selain itu, nilai estimasi *loading factor* terendah adalah indikator perilaku kebijakan. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kebijakan juga harus menjadi perhatian dalam memperbaiki OCB pegawai. Perilaku kebijakan yang baik dicerminkan melalui pegawai yang tidak memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi. Selain itu, nilai rerata jawaban responden mempersepsikan OCB sudah tinggi.

Beberapa definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dikemukakan oleh Aldag dan Resckhe (1997) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan beberapa unsur perilaku, yakni meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah pegawai" yang merupakan suatu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator pernyataan meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Berdasarkan nilai rerata jawaban responden indikator yang merefleksikan kinerja pegawai adalah kehadiran pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran mempunyai peran penting dalam merefleksikan kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Makassar. Beberapa faktor pembentuk kehadiran adalah pegawai hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, pegawai dapat menyelesaikan tugas sebelum *deadline*,

pegawai tidak meninggalkan kantor pada jam kerja. Kehadiran dalam nilai estimasi *loading factor* juga merupakan yang tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kehadiran dinyatakan penting dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja pegawai terlihat bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja pegawai sudah tinggi.

Beberapa definisi kinerja pegawai dikemukakan oleh Murphy dan Sharla (dalam Rothmann, 2002) kinerja pegawai adalah seperangkat pola perilaku dan fungsional termasuk pengetahuan, keterampilan, kompetensi manajerial, hati nurani dan kemampuan kognitif di lingkungan kerja.

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dikarenakan ketidakjelasan sasaran kerja pegawai dan mentaati ketentuan peraturan kedinasan yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi serta prestasi kerja pada organisasi masih rendah sehingga berdampak pada kinerja pegawai yang tidak optimal dalam menjalankan tanggungjawabnya. Disamping itu, seorang aparatur sipil negara (ASN) harus mampu melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang, menjaga informasi yang bersifat rahasia dan juga memiliki sifat hormat dan santun dalam bekerja. Dalam menjalankan kelancaran kinerja organisasi antara lain menyatakan bahwa aparatur sipil negara (ASN) harus akuntabel dalam melaksanakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, profesional, jujur dan adil dalam menggunakan semua sumber daya negara secara efisien dan efektif. Dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi dari pelaku organisasi dalam menjalankan suatu tugas demi terwujudnya tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbins (2006) bahwa budaya organisasi tidak sama pengaruhnya terhadap pembentukan perilaku setiap

anggota organisasi. Ada yang berpengaruh kuat dan ada yang lemah. Selanjutnya Veitzhal (2004) bahwa budaya yang tidak dapat terlaksana dengan baik akan menimbulkan konflik dalam suatu organisasi sehingga dapat membentuk budaya yang disfungsional dampaknya pada penurunan kinerja dalam organisasi. Pendapat Bolino et al. (2013) bahwa OCB bukan merupakan konstruksi penting dalam dirinya sendiri, tetapi sifat motif dapat menjelaskan polaritas positif atau negatif dari aktivitas OCB. Menurut Alvesson (2011) bahwa organisasi besar memiliki lebih banyak birokrasi, ketidakpastian yang lebih besar, dan tingkat kepercayaan yang lebih rendah yang mengarah pada menurunnya tingkat kualitas kerja atau kinerja. Menurut pandangan Darto et al. (2015) bahwa budaya organisasi yang dapat menghambat peningkatan kinerja pegawai disebabkan karena rutinitas pekerjaan sehari-hari tidak dilakukan lagi di organisasi tersebut. Artinya bahwa budaya organisasi yang buruk dilakukan setiap hari akan berdampak pada OCB yang rendah dan bahkan tidak diimplementasikan di organisasi tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan Sloat (1999) bahwa budaya organisasi merupakan pembentuk utama pada peningkatan OCB. Adanya budaya organisasi yang kuat merupakan langkah strategik bagi seorang pegawai dalam berperilaku. Perilaku yang ditunjukkan pegawai yang tidak mau bekerjasama satu dengan yang lain serta tidak saling membantu dalam menyelesaikan tugas dan tidak mau bersama-sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada maka tidak akan tercapai tujuan organisasi yang diinginkan. Apabila pegawai tidak berusaha dengan baik dalam memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi serta tidak mau membantu unit lain untuk menyelesaikan permasalahan akan berpengaruh terhadap nilai kesopanan dalam organisasi dan dampaknya pada OCB. Riani

(2011) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi. Kelancaran kinerja organisasi pasti dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi pelaku organisasi dalam menjalankan tugas demi terwujudnya tujuan organisasi. Selain itu, Somech dan Drach-Zahavy (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi menciptakan lingkungan di mana orang memperluas fokus mereka dari hasil langsung dari kinerja mereka untuk pengembangan budaya organisasi secara keseluruhan. Nilai budaya organisasi memperluas perspektif pegawai di luar tugas formal mereka dan lebih mendorong anggota organisasi untuk membantu rekan-rekan mereka dalam keadaan ketika tingkat kinerja organisasi terancam untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti adanya budaya organisasi mampu meningkatkan OCB pegawai sehingga kinerja pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu pegawai yang dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang kondusif sehingga bermuara pada peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Menurut Jonifer (2001) bahwa budaya pada suatu organisasi merupakan bagian yang sangat mempengaruhi setiap pegawainya dalam melakukan kegiatan, hal ini dikarenakan terdapat perekat sosial yang dapat mengikat setiap anggota dalam organisasi tersebut agar semua pihak yang ada mampu meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Selain itu, Robbins dan Judge (2008) bahwa pegawai memiliki OCB yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja dibandingkan pegawai yang tidak memiliki OCB. Adapun budaya organisasi yang terbentuk dapat diterima apabila memiliki nilai adat kebiasaan yang baik, norma dan aturan yang sesuai dengan ketentuan dalam organisasi. Menurut Luthans (2011), OCB secara positif berhubungan dengan kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Oleh karena itu dapat

dikatakan bahwa OCB memiliki peran yang penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada Pemerintah Kota Makassar yang menjadi penyebab OCB tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Makassar harus mentaati Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 Bab 2 Pasal 3 angka 11,12,13 dan 17 menyatakan bahwa kewajiban Aparatur Sipil Negara (ASN) antara lain adalah masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja, mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan, menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya, mentaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Sedangkan larangan bagi (ASN) dalam pasal 3 angka menyatakan bahwa (ASN) dilarang untuk menyalahgunakan kekuasaan, wewenang dan berpolitik praktis.
2. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Makassar dalam melaksanakan tugas dan kehidupan sehari-hari selain tunduk dan berpedoman pada Kode Etik (ASN) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Aparatur Sipil Negara (ASN), antara lain yang menyatakan bahwa (ASN) harus profesional dan berkualitas dalam melaksanakan yang bersih dan berwibawa, bertanggung jawab, terbuka, jujur, berintegritas tinggi dan menggunakan semua sumber daya yang ada secara efisien dan efektif. Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mampu melaksanakan setiap kebijakan yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang, melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif dan menjaga informasi yang bersifat rahasia.
3. Perilaku kebijakan yang kurang baik untuk diterapkan pada saat ini yaitu pola

pendekatan *structural approach* yang mengharuskan pegawai berlomba untuk mencari jabatan dengan cara melakukan pendekatan kepada *Top Management* atau pimpinan sehingga menyebabkan persaingan yang kurang sehat antara pegawai.

4. Hasil yang dicapai dalam suatu kegiatan lebih memusatkan pada hasil secara kontekstual daripada secara teknis.
5. Budaya kerja yang belum dilaksanakan dengan baik di beberapa bagian dan tekanan dalam suatu pekerjaan serta dalam hal pemecahan masalah yang dianggapnya rumit merupakan salah satu penyebab dari budaya organisasi yang menurun.
6. Masih ditemukan pegawai yang kurang memahami makna OCB dalam organisasi. Seperti kurangnya perilaku *extrarole* (peran extra) dari pegawai diantaranya membantu rekan kerja yang *overload* pekerjaan, berkontribusi secara sukarela demi kemajuan organisasi, kurangnya perilaku sportif terhadap organisasi dan rekan kerja.
7. Pemerintah kota Makassar perlu membuat program era digital yaitu dengan menyediakan (cctv) dalam mengontrol dan memantau setiap aktifitas pegawai dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ajay K. Jain (2015) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan hasil penelitian Chelagat et al. (2015) bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga hasil penelitian Balthazard (2015); Chamariyahetal. (2015) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan hasil di lapangan bertentangan dengan penelitian Jo dan Joo (2011); Wiwiek Harwiki (2013) menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## 5.6. Temuan Hasil Penelitian

Dari uraian pada pembahasan hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa terdapat temuan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Dari variabel yang diteliti meliputi pengaruh langsung motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi dan OCB terhadap kinerja pegawai, dan OCB yang memediasi pengaruh motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, variabel yang berpengaruh paling kuat adalah motivasi kerja terhadap OCB. Hal ini disebabkan oleh pencapaian prestasi kerja pegawai, bekerja secara inovatif dan kreatif, penghargaan dan pujian atasan kepada pegawai, pegawai yang selalu berusaha bertanggung jawab dalam pekerjaan dan tepat waktu; pegawai merasa tidak cepat puas serta berkeinginan untuk maju; dan pegawai dalam pekerjaannya berkesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan dan pelatihan.
2. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik hubungan secara langsung maupun yang dimediasi oleh OCB. Temuan dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa OCB sebagai variabel mediasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam proses ini budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja pegawainya sehingga tidak mampu bekerja secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini terdapat ketidakjelasan arah pencapaian hasil yang menimbulkan konflik kerja, sistem prosedur dan regulasi tidak dijalankan dengan baik dalam organisasi sehingga dapat memberikan pengaruh yang negatif pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam penyelesaian pekerjaan terkait dengan masalah yang timbul belum berhasil ditangani dengan baik oleh pegawai sehingga berdampak pada OCB yang tidak maksimal, ketidakmampuan berinovasi menghambat perilaku OCB

pegawai. Selain itu, adanya pemborosan waktu dalam menyelesaikan tugas, sistem penempatan kerja yang tidak sesuai dengan disiplin ilmunya karena hanya berpedoman pada *learning by doing* atau belajar dari pengalaman, sehingga hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawai yang tidak maksimal, serta pengawasan dari atasan ke bawahan dan pengawasan secara horizontal yang masih sangat kurang.

3. Memberikan dasar konfigurasi pengembangan permodelan hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan variabel OCB sebagai mediasi hubungan antar variabel yang pada penelitian terdahulu dilakukan secara terpisah. OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai secara parsial (*partial mediation*). Kebaruan penelitian ini diperkuat oleh teori Spencer dan Spencer (2003) bahwa seseorang yang memiliki watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan dapat mempengaruhi perilaku dan kemampuan untuk menghasilkan kinerja. Dalam penelitian ini, watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan merupakan indikator-indikator yang merefleksikan variabel kompetensi. Penelitian ini mengembangkan dan memodifikasi penelitian yang dilakukan oleh Hande Serim et al. (2014); Ebrahim Sabahi et al. (2015) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB serta penelitian Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwiki (2013); Chamariyah et al. (2015) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Indikator kehadiran sebagai pengembangan indikator-indikator yang merefleksikan variabel kinerja pegawai. Indikator kehadiran dianggap paling penting dalam merefleksikan kinerja pegawai pada penelitian ini. Kehadiran yang tinggi dicerminkan dari pegawai hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, dapat menyelesaikan tugas sebelum batas waktu dan

tidak meninggalkan kantor pada jam kerja. Temuan ini didukung oleh pendapat Bernadin dan Russel (1993) menyatakan bahwa terdapat beberapa kriteria dalam mengukur kinerja pegawai antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Oleh karena itu, indikator kehadiran merupakan kebaruan dalam penelitian ini.

## **5.7. Implikasi Penelitian**

Pada hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap arah kebijakan dan penerapan regulasi untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun uraian implikasi mengenai teori yang dijelaskan diatas temuan penelitian adalah sebagai berikut :

### **5.7.1. Implikasi Secara Teori**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui OCB dengan hasil uji OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai secara parsial (*partial mediation*). Temuan dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa OCB sebagai variabel yang memediasi pengaruh kompetensi dengan kinerja pegawai dianggap mampu menyelaraskan dengan dinamika organisasi yang kompleks. Melalui proses ini diharapkan pemerintah kota Makassar dapat meningkatkan OCB pegawai sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas pemerintahan. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap penelitian Hande Serim et al. (2014); Ebrahim Sabahi et al. (2015) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwiki (2013); Chamariyah et al.(2015) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil lapangan ini mendukung pengembangan teori Stephen (2006) bahwa organisasi akan berhasil apabila seorang pegawai berkompoten untuk melakukan pekerjaan hingga melebihi

batas kemampuannya.

Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik pengaruh secara langsung maupun melalui OCB. Temuan dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini tidak sesuai dengan Jonifer (2001) bahwa budaya pada suatu organisasi merupakan bagian yang sangat mempengaruhi setiap pegawainya dalam melakukan kegiatan, hal ini dikarenakan terdapat perekat sosial yang dapat mengikat setiap anggota dalam organisasi tersebut agar semua pihak yang ada mampu meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Selain itu, Robbins dan Judge (2008) bahwa pegawai memiliki OCB yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja dibandingkan pegawai yang tidak memiliki OCB. Namun hal ini justru tidak terjadi pada pemerintah kota Makassar.

Indikator kehadiran merupakan pengembangan indikator-indikator yang merefleksikan variabel kinerja pegawai. Indikator kehadiran dianggap paling penting dalam merefleksikan kinerja pegawai pada penelitian ini. Temuan ini didukung oleh pendapat Bernadin dan Russel (1993) menyatakan bahwa terdapat beberapa kriteria dalam mengukur kinerja pegawai antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Penelitian yang membahas mengenai kinerja pegawai diantaranya Hande Serim et al. (2014); Ebrahim Sabahi et al. (2015); Fiqih Hidayah et al. (2014); Ling Tai et al. (2012); Wiwiek Harwiki (2013); Chamariyah et al. (2015); Fitriastuti (2013); Kim dan Latif (2011); Chelagat et al. (2015); Jo dan Joo (2011); Ajay K. Jain (2015); Nurun Nabi et al. (2017); Azar dan Shafighi (2013); Noermijati (2015); Hue Tan Yew et al. (2014); Halil Zaim et al. (2013); June Sethela et al. (2014); Sanda et al. (2011); Fakhar Shahzad (2014); Mohammed dan Abubakar (2013); Yiing dan Zaman (2009); Balthazard et al. (2006) yang pada penelitian ini belum menambahkan indikator

kehadiran dalam variabel kinerja pegawai.

### 5.7.2. Implikasi Secara Praktis

Hasil penelitian ini mempunyai implikasi untuk Pemerintah Kota Makassar antara lain adalah :

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dan referensi bagi pegawai pemerintah kota Makassar mengenai dampak signifikan motivasi kerja yang dikolaborasikan dengan OCB sebagai pengembangan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) demi tercapainya *good governance*. Seorang pemimpin memiliki peranan pada organisasi dalam memberikan dorongan melalui motivasi ekstrinsik yang berupa pemberian bonus serta promosi jabatan dan motivasi intrinsik berupa pencapaian prestasi kerja, pengakuan penghargaan dan pujian, tanggungjawab kerja, kemajuan pegawai serta kemungkinan untuk meningkatkan karir, sehingga tidak hanya mendorong peningkatan kinerja pegawai tetapi juga akan menumbuhkan perilaku tolong menolong dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Hasil penelitian dapat menjadi acuan dan referensi bagi pemerintah kota Makassar agar memperhatikan kompetensi setiap pegawai, diketahui dari hasil penelitian bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu diharapkan semua pihak yang terlibat dalam organisasi memperhatikan tingkat kompetensi agar memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai, pimpinan turut serta memberikan perhatian kepada pegawainya melalui hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan, menyediakan peralatan kantor serta melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, memberikan *training*/pelatihan kepada para pegawai sesuai dengan bidang masing-masing, serta menempatkan pegawai sesuai dengan

kompetensinya masing-masing sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut.

3. Semua pihak yang terlibat dalam manajemen seharusnya dapat memanfaatkan hasil penelitian ini agar budaya organisasi dapat diterapkan dengan lebih baik dalam meningkatkan kinerja pegawai. Peran serta seorang pimpinan dalam berorganisasi diharapkan menjadi penentu arah kebijakan serta panutan dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus berhasil mendorong pegawainya menuju kesuksesan bersama dengan cara meningkatkan daya inovasi dan cara mengatasi resiko yang tepat, perhatian terhadap organisasi, berfokus pada hasil kerja, rekan kerja dan suasana kerja di kantor, memiliki jiwa yang agresif dalam menyelesaikan pekerjaan dan menjaga kestabilan atau kemantapan dalam kondisi apapun.

#### **5.8 Keterbatasan Penelitian**

Dari hasil penelitian yang telah disajikan memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan menjadi bahan perbaikan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Penelitian ini dilakukan pada jajaran organisasi perangkat daerah (OPD) di pemerintah kota Makassar. Dalam penelitian ini tidak digeneralisasikan ke seluruh pegawai yang bernaung dalam Badan Kepegawaian Daerah kota Makassar karena guru, dokter, penyuluh serta perawat tidak termasuk responden dalam penelitian ini.
- b. Penelitian ini hanya dapat diterapkan pada organisasi perangkat daerah (OPD) Pemerintah Kota Makassar. Apabila hasil penelitian ini mempunyai kesamaan maka dapat dijadikan salah satu percontohan mengenai motivasi kerja, kompetensi dan budaya organisasi pada Pemerintah Kota Makassar atau daerah lain kabupaten atau kota yang memiliki karakteristik yang sama.

- c. Pengukuran variabel penelitian dilakukan berdasarkan persepsi yang sangat ditentukan oleh kondisi situasional yang dihadapi pegawai terhadap penilaian perilaku pimpinan dan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga adanya kecenderungan jawaban yang dinyatakan masih kurang atau belum maksimal.
- d. Nilai  $R^2$  belum terlalu tinggi, hal ini berarti bahwa masih ada variabel-variabel lain yang bisa menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Peran peneliti yang akan datang masih perlu mengungkap variabel lain yang mempengaruhi OCB dan kinerja pegawai.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian serta pembahasan terhadap hipotesis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan antara lain :

1. Motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar. Hal ini disebabkan pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi terutama motivasi intrinsik lebih mampu memberikan dorongan dalam pencapaian prestasi, adanya pengakuan, penghargaan serta pujian mampu mendorong pegawai agar bekerja lebih baik dan pegawai memiliki kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Selain itu, tanggung jawab yang besar untuk segera menyelesaikan tugas sesuai *deadline* yang ditentukan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di pemerintah kota Makassar.
2. Kompetensi mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar. Kompetensi merupakan faktor penting dalam memberikan kontribusi positif pada organisasi terutama keterampilan kognitif pegawai. Adanya kesesuaian jabatan dengan kemampuan teknis yang dimiliki pegawai, koordinasi yang baik dilakukan antar unit/dinas lain dalam melaksanakan tugas pekerjaan serta pegawai mampu menggunakan peralatan kerja dengan sebaik-baiknya sehingga berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai di OPD pemerintah kota Makassar.
3. Budaya organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar. Hal ini

disebabkan adanya pemborosan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, penerapan nilai budaya yang kurang baik dalam organisasi seperti saling mengharap dengan sesama rekan kerja, oknum pegawai belum menjalankan prosedur dengan semestinya (sistem penempatan kerja yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu) di beberapa OPD serta regulasi yang kurang dinamis. Selain itu, kurang efektifnya *teamwork* dalam memecahkan persoalan rumit, para pegawai masih cenderung bekerja perorangan dalam mengatasi persoalan rumit, dan adanya *teamwork* yang tidak dipertahankan dengan baik menyebabkan kinerja pegawai di OPD pemerintah kota Makassar belum optimal.

4. Motivasi kerja mampu meningkatkan OCB pegawai pada Organisasi

Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar. Pegawai yang mempunyai motivasi intrinsik yang tinggi berdampak pada OCB pegawai pemerintah kota Makassar yang lebih baik karena menunjukkan sikap toleransi dan berusaha sebaik mungkin tanpa mengeluh, tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi dan berusaha tidak membesar-besarkan permasalahan terkait dengan pekerjaan diluar proporsinya sebagai bentuk tanggungjawab mereka.

5. Kompetensi mampu meningkatkan OCB pegawai pada Organisasi Perangkat

Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar. Pegawai yang memacu dirinya untuk meningkatkan kompetensi berupa mengikuti pelatihan dan memahami *job description* akan melahirkan sikap kerja pegawai yang bertanggung jawab dan konsep diri yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi kompetensi seorang pegawai akan mencerminkan OCB yang semakin baik.

6. Budaya organisasi tidak mampu meningkatkan OCB pegawai pada

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar. Hal ini



disebabkan masih ada pegawai belum menjalankan tanggung jawab sesuai SOP yang berlaku dalam lingkungan organisasi. Selain itu, orientasi tim masih belum dapat dilaksanakan dengan baik dan kurang efektif, masih ditemukan pegawai yang kurang memahami makna OCB dalam organisasi, nilai budaya yang bersifat altruistik (saling menolong) masih rendah dan saling mengharap, kurangnya kerja sama tim antara pegawai lama dengan pegawai baru dalam melakukan orientasi kerja sehingga produktivitas dan efektivitas kerja menurun, masih adanya oknum pegawai yang kurang disiplin saat jam kerja masih berkeliaran di luar lingkungan kerja, serta masih banyak pegawai yang suka mengeluh dalam menyelesaikan pekerjaan dan *deadline* tugas yang kurang diperhatikan sehingga banyak pekerjaan tidak diselesaikan sesuai target waktu. Hal ini menyebabkan budaya organisasi tidak optimal dalam meningkatkan OCB pegawai di OPD pemerintah kota Makassar.

7. OCB mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar. Artinya bahwa pegawai yang memiliki OCB mampu menerapkan perilaku yang sesuai dalam bekerja seperti tidak suka mengeluh, menjalankan tugas sesuai perintah pimpinan dan bertoleransi dengan sesama rekan kerja dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pemerintah kota Makassar.

8. OCB mampu memediasi motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hal ini OCB berperan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*), adanya motivasi kerja yang tinggi akan membentuk OCB pegawai yang lebih baik, OCB pegawai yang diterapkan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki OCB akan bekerja melebihi



perannya dalam meningkatkan pencapaian prestasi kerja, mendapatkan pengakuan, penghargaan serta pujian, memiliki tanggungjawab yang besar, berusaha memajukan pegawai dan memiliki keinginan untuk berkembang sehingga memiliki kontribusi lebih untuk meningkatkan kinerjanya.

9. OCB mampu memediasi kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam hal ini OCB berperan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*).

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang berkompoten memiliki OCB yang lebih tinggi dalam organisasi. Pegawai yang memiliki OCB yang tinggi akan senantiasa menjaga hubungan kerja baik dengan atasan maupun dengan bawahannya, memastikan tersedianya peralatan kantor yang dibutuhkan serta sarana dan prasarana yang mendukung hasil kerja yang diinginkan. Pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai di pemerintah kota Makassar.

10. OCB tidak mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang diterapkan tidak mampu membuat OCB meningkat.

Hal ini dikarenakan ketidakjelasan sasaran kerja pegawai dan ketentuan peraturan kedinasan yang telah ditetapkan masih kurang ditaati pegawai serta prestasi kerja pada organisasi masih rendah sehingga berdampak pada kinerja pegawai yang tidak optimal dalam menjalankan tanggungjawabnya.

Apabila pegawai tidak berusaha dengan baik dalam memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi serta tidak mau membantu unit lain untuk menyelesaikan permasalahan akan berpengaruh terhadap nilai kesopanan dalam organisasi dan dampaknya pada OCB.

Perilaku kebijakan yang saat ini diterapkan yaitu pola pendekatan *structural approach* yang mengharuskan pegawai berlomba untuk mencari jabatan dengan cara melakukan pendekatan kepada *Top Management* atau pimpinan atas pada akhirnya terjadilah persaingan yang kurang *fair* sehingga



menyebabkan kinerja pegawai rendah.

## 6.2 Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya maka selanjutnya dapat dikembangkan beberapa saran untuk praktisi maupun peneliti :

### 6.2.1. Saran Bagi Pemerintah Kota Makassar

1. OCB merupakan salah satu komponen yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar. OCB perlu menjadi perhatian karena di beberapa OPD pemerintah kota Makassar OCB masih kurang diimplementasikan dengan baik. Oleh karenanya pemerintah kota Makassar harus berupaya memperbaiki OCB pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai karena dengan adanya OCB akan tercipta sikap kerja pegawai yang bertanggung jawab dan konsep diri yang lebih baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Upaya peningkatan OCB pegawai dapat dilakukan dengan mengadakan pembinaan-pembinaan yang lebih persuasif, juga pelatihan-pelatihan yang bertema *character building* dan peningkatan integritas ASN.

2. Budaya organisasi tidak mampu memberi kontribusi baik secara langsung maupun melalui mediasi OCB terhadap kinerja pegawai. Kondisi seperti ini disebabkan yang pertama pada pelaksanaannya hasil kerja yang dicapai dinilai menurun karena peran pegawai tidak mampu bekerjasama dengan baik berdampak pada penurunan kinerja. Kedua pegawai tidak mampu mengefektifkan waktu kerja sehingga terjadi pemborosan waktu kerja akhirnya target kerja tidak dapat tercapai. Dalam hal ini diharapkan pegawai yang bekerja di Pemerintah Kota Makassar dapat memperbaiki budaya organisasi terutama dalam hal kerja sama tim agar efisiensi dan efektivitas dalam bekerja dapat tercapai. Pimpinan harus berupaya mendorong pegawai untuk saling

bekerja sama dalam menyelesaikan permasalahan kerja yang rumit di masing-masing OPD. Pimpinan perangkat daerah dalam hal ini dinas dan badan daerah harus lebih meningkatkan penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang baik dalam bekerja, yang didalamnya menyangkut kode etik ASN yang berlaku sehingga baik pimpinan maupun bawahan tahu tentang apa yang harus dikerjakan atau kewajiban dan larangan serta sanksi yang akan diterima bagi seorang pegawai ASN.

3. Motivasi kerja dan kompetensi merupakan beberapa komponen yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Makassar, sehingga diharapkan pemerintah kota Makassar memberikan perhatian utama dalam upaya memberikan motivasi kerja serta meningkatkan kompetensi pegawai sehingga dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi guna menunjang peningkatan kualitas sumber daya manusia.

4. Kinerja pegawai juga masih perlu ditingkatkan, kinerja pegawai pada pemerintah kota Makassar masih belum mencapai kriteria yang tinggi. Kinerja pegawai yang masih perlu untuk ditingkatkan adalah kualitas kerja pegawai sesuai standar mutu dan prosedur kerja yang telah ditetapkan, target pencapaian volume kerja sesuai dengan hasil yang diharapkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas guna menghindari bertumpuknya pekerjaan yang akan menjadi beban kerja, disiplin dalam hal hadir dan bekerja dikantor serta perlunya partisipasi dan kerjasama yang baik antar pegawai maupun antara pimpinan dan bawahan sehingga tercipta kordinasi dan integrasi yang baik di pemerintah kota Makassar.

### 6.2.2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Penelitian lain dapat dikembangkan di masa mendatang dengan menambahkan variabel-variabel lain untuk mengungkap pengaruh motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi dan OCB terhadap kinerja pegawai
2. Penelitian ini dapat dijadikan referensi pada pemerintah daerah lain ataupun organisasi swasta untuk mengkonfirmasi hasil penelitian ini.
3. Melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplor lebih dalam mengenai budaya organisasi terhadap OCB.





## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, AWS Waspodo.2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3, No.1
- Aldag, R and Reschke, W. 1997. Employee Value Added:Measuring Discretionary Effort and Its Value To The Organization. *Center For Organization Effectiveness, Inc.* 608/833-3332. Pp.1-8.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Organizational Behavior and Management: An Intergrated Skills Approach*. United States of America South – Western.
- Allison, J., Barbara., Voss, S. Richard., Houston, C, Richard. 2001. An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between OCB and Individual Performance, <http://www.Sbaer.Uca.edu/research/2001/ACME/16Lacme01.html>
- Alvesson, M. 2011. "Organizational culture: meaning, discourse, and identity", in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. and Peterson, M.F. (Eds), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 11-28.
- Ancok, Djamaludin. 2007. Revitalisasi SDM dalam menghadapi perubahan pada pasca krisis. Web: <http://ancok.staff.ugm.ac.id/h-15/revitalisasi-sdm-dalam-menghadapi-perubahan-pada-pasca-krisis.html>
- Anderson, Dan Clancy. 1991. *The Performance Measurement*. *Harvard Business Review* (Januari-February 1991) pp. 131-137.
- Artana, I Wayan Arta. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Maya Ubud Resort & SPA). *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*, 2(1): h:66-80.
- Armstrong dan Kotler. 1996. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: Intermedia.
- Armstrong, Michael and Baron. 2004. *Performance Management*. Toni Setiawan (Penerjemah). Tugu Publisher. Yogyakarta.
- Armanu Thoyib. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja :Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 7, No. 1, hal 60-73
- Azar, Maryam, Ali Akbar Shafighi. 2013. The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, September 2013. Vol. 3, No.9 ISSN: 2222-6990.
- As'ad, Mohammad. 2009. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, Edisi IV. Liberty. Yogyakarta.

A.M. Sardiman, 2007, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Rajawali Pers. Bandung.

AnoragaPanji: 2009. *Manajemen Bisnis*. PT. Rineka Cipta. Semarang.

Balthazard, Pierre A., Robert A. Cooke, Richard E. Potter. 2006. Dysfunctional culture, dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 Iss 8 pp. 709 – 732

Baron, Robert. Jerald A Greenberg, 1990. *Behavior in organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Editions. USA Alyn and Bacon. USA

Becker, Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. 2001. *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Beers, M. H., Fletcher, A. J., Jones, T. V., Porter, R. 2003. *The Merck Manual of Medical Information*. 2nd ed. Pocket Books. New York.

Berelson, Bernard and G.A, Steiner. 2002. *Human Behavior : an Inventory of Scientific Findings*. Harcourt, Brace & World, Inc. New York.

Bernardin, H. John and Russel, J.E.A., 1993, *Humans Resource Management :an Experimental Approach*. International Edition. McGrawHill. Inc. Singapore

\_\_\_\_\_. 2001. *Human resource Management*. Mc.GrawHill. New York.

Bessell I, Dicks B, Wysocki A, Kepner K. 2002. *Understanding motivation: an effective tool for Managers*. University of Florida. Florida. USA. P.1-4

Bolino, M.C., Turnley, W.H., & Bloodgood, J.M. 2002. Citizenship Behavior And The Creation Of Social Capital In Organizations. *Academy Of Management Review*, 27, pp.505–522.

\_\_\_\_\_. (2013), Exploring the dark side of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 No. 4, pp. 542-559.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. 1993. *Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Extra-role Performance*, dalam Schmitt, N. & Borman, W.C (editors). *Personnel Selection in Organizations*. Jossey-Bass. San Francisco.

Boulter, Dalziel, Hill. 1996. *The effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological, Empowerment and Managerial Performance*. AMP-01 28

Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture*. Financial Times Management.

Boyatsiz, R.E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 27 (1), 5 – 12.



Budiar, 2004. *Pengaruh Demografi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi: Studi Pada Industri Rokok Kretek di Propinsi Jawa Timur*. Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.

ByarsJ, and Rue, L. W .1997.*Human Resources Management*, 5Ed, Irwin, Chicago.

Calhoun, J.G., Davidson, P.L., Siniotis, M.E., Vincent, E.T., Griffith, J.R. 2002. *Toward an Understanding of Competency Identification and Assessment in Health Care Management Quality*. 11 (1),14-38.

Caroll,S.J. and Tosi, H.L. Rizzo J.R. 1977. *Managing Organizational Behavior*. 2nd Ed. Harper Collins Publisher. New York.

Castro,B.C, Armario,M.E., Ruiz,M.D. 2004.The Influence Of Employee Organizational Citizenship Behavior On Customer Loyalty. *International Journal Of Service Industry Management*. Vol. 15 No. 1, pp.27-53. Emerald Group Publishing Limited.

Chamariyah, Achmad Sudiro, Noermijati, Rofiaty. 2015. The Effect of Transformational Leadership to Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employees' Performance (Study Case to PT. PLN (Persero) Pamekasan Area). *International Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 5, No.4 April 2015.

Chelagat, Lelei Joy. Chepkwony, Protus Kiproo. Ambrose Kemboi. 2015. Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol.5, No.4 August 2015. ISSN 216-1357 (Print), 2162-1381 (Online).

Chiang, Chun-Fang and Hsieh, Tsung-Sheng. 2012. The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management* vol. 31. pp. 180-190. Taiwan.

Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. 2014. Effect of Motivation on Employee Productivity : A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research* 2 (7).

Cohen, Aaron, Mohamed Abedallah. 2014. The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance. pp. 2-28. *Management Research Review* Vol. 38 No. 1, 2015.

Cooper, D.R. & Schindler, P.S. 2008. *Business Research Methods*. Tenth Edition. McGraw-Hill. New York.

Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9, Jilid 1, Kelompok Gramedia. Jakarta.



\_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid Dua Indeks halaman 46. Gramedia, Jakarta

\_\_\_\_\_. 2013. *Human Resources Management*. Precentine Hall.

Daft, Richard L. 2008. *The Leadership Experience, Fourth Edition*. Thomson Learning Academic Resource Center. Ohio

Dale, M. 2003. *Developing Management Skill* (Terjemahan). PT. Gramedia. Jakarta.

Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. PT Rineka Cipta. Jakarta.

Darto, Mariman., Djoko, S., Sukiano, S. R., Sugeng, H. 2015. The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia. *European Journal of Business and Management*. Vol 7 No 23. Pp. 205- 219.

Dash, Satyabhushan and Malhotra, Naresh K. 2009. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Fifth Edition. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. Licences of Pearson Education in South Asia. New Delhi.

David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat. Jakarta.

Deewar Mahesa. 2010. Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (CentralJava)). Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.

Dingle, J. 1995. Analyzing the competence requirements of managers. *Management Development Review*. 8(2), 30-36.

Done, Adrian. 2011. Developing Operational Competence in Purchasing. IESE Business School-University of Navarra. *IESE Journal*.

Dyah, H. K., dan Amin, Wahyudi. 2015. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. vol 9 (1): 1-10.

Djokosantoso Moeljono. 2005. *Cultured. Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

Edgar, H. Schein, 1991. *Organizational Culture and Leadership*. Oxford Jossey Bass Publisher. San Francisco.

Elfina, P Debora. 2003. Pengaruh Konflik dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Citizenship Karyawan. Disertasi. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.



Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Edisikedua. BP Undip. Semarang.

Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti, Agus Priyono, Markus Apriono. 2014. The Effect Of Leadership, Job Motivation, And Job Satisfaction Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) To The Teachers' Performance Public Elementary School Mayang District, Jember. *Jurnal Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)*.

Gerson, Richard F. 2002. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Cetakan kedua. PPM. Jakarta.

George, J.M., & Brief, A.P. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.

\_\_\_\_\_ and Jones, G.R. 1997. Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153– 170.

Ghashghaeinia, Hafezi. 2015. Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. ISSN: 2090-4274. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* [www.textroad.com](http://www.textroad.com).

Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

\_\_\_\_\_ 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Universitas Diponegoro. Semarang.

Gibson, M. 2002. *Organisasi Perilaku-Struktur-Proses*. Terjemahan. Edisi V. Penerbit Erlangga. Jakarta.

\_\_\_\_\_ 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke dua. Erlangga. Jakarta.

Gomes, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.

\_\_\_\_\_ 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Yogyakarta. Yogyakarta.

Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*. 25: 161-178. <http://dx.doi.org/10.2307/2092623>

Graham, J.W. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-70.



Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.

Hande Serim, Orkun Demirbag, Ugur Yozgat. 2014. The effects of employees' perceptions of competency models on employability outcomes and organizational citizenship behavior and the moderating role of social exchange in this effect. Published by Elsevier Ltd. Selection and/or peer-review under responsibility of the 10. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Halil Zaim, Mehmet Fatih, Omer Faruk Unal. 2013. Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey. *Journal of Global Strategic Management*. DOI: 10.20460/JGSM.2013715668.

Harwiki, Wiwiek. 2013. *IOSR Jurnal Bisnis dan Manajemen (IOSR-JBM)*. E-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issues 5 (Maret-April 2013), PP 50-58. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).

Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi cetakan ke tigabelas)*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

\_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Harkunsari, Utrika. 2012. *Hubungan Kompetensi dan Kinerja Perusahaan Negeri Sipil pada Kantor Regional V Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., and Beckhard, R. 1996. *The Leader of The Future*. The Drucker Foundation. New York.

Herzberg, Frederick, et.al. 1959. *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc. USA.

\_\_\_\_\_. 1996. *Work and the Nature of man*. World Publishing Company. Cleveland, OH.

Hunter, J.E. & Hunter, R.F. 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*. 96(1), 72-98

Husein Umar. 2010. *Metode Penelitian: Aplikasi Dalam Pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Ivancevich, John M, Konopaske Robert & Matteson Michael T. 2007. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Gina Gania. (Terjemahan), Edisi Tujuh, Erlangga, Jakarta.

Jain, Ajay K. 2015. Volunteerism and organisational culture, Cross Cultural Management, Vol. 22. No. 1, 2015. *Emerald Group Publishing Limited* Iss 1 pp. 116 – 144. DOI 10.1108/CCM-11-2013-0167.

Jo, Sung Jun and Baek-Kyoo Joo. 2011. Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment,





- and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies* DOI: 10.1177/1548051811405208
- Jaw, B.S and Liu, W. 2003. *Promoting Organizational Learning and Self-Renewal in Taiwanese Companies : The Role of HRM*. *Human Resource Management*, Vol 42 No. 3, hal. 223 -234.
- Kar, D.P. and Tiwari, H.R. 1999. Organizational culture and organizational citizenship behavior. *Indian Journal of Industrial Relation*, Vol. 34 No. 4, pp. 421-433.
- Karhi, Nisjar S. 1997, Beberapa Catatan Tentang "Good Governance". *Jurnal Administrasi dan Pembangunan*. Vol. 1, No.2. Himpunan Sarjana Administrasi Indonesia. Jakarta.
- Karim, Faisal and Omar Rehman. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organization of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 3 No. 4, pp 92-104.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. Massachusetts.
- Khadija Mushtaq, Mirza Ashfaq Ahmed, Sami Ullah Warraich. 2014. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol-3, Issue 11.
- Kidder, d.I. and Parks, j.m. 2001. The good soldier: who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22: 939-959. <http://dx.doi.org/10.1002/job.119>
- Kierstead, J. 1998. *Personality and Job Performance: A Research Overview*. Policy, Research and Communications Branch Public Service Commission of Canada
- Kristof, A.L. 1996. *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-49.
- Krasnor, L. 1997. *The Nature of Social Competence: A Theoretical Review: Social Development*. Vol. 6.No. 1. 111-129
- Kriemadis, T., Kotsovos, A. & Alexopoulos, P. 2008. Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department, *Sport Management International Journal*, 4 (2), 101-112
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Salemba Humanika. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Budaya Organisasi Teori, Penelitian, dan Praktik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kravetz. 2004. *Human Resource Management*. McGraw-Hill. Boston.

Kottler, Jhon P., Heskett, 1997. *Corporate Culture and Performance*. Prenhallindo

Latham, G. P. and Pinder, C. C. 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 04, 230-516.

Lee, Alice Y. L. 2016. *Media Education in the School 2.0 : Teaching Media Literacy Through Laptop Computers and Ipads*. *Global Media and China*, halaman 1-5

Lian Lee Kim and Salleh Abdul Latif. 2011. Mediating effects of subordinates' competence on leadership styles and organisational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management* Vol. 5(19), DOI: 10.5897/AJBM10.1133.

Ling Tai, Chang, Chen Jhao-Yu Hong. 2012. Alternative models for the relationship among leadership, organizational citizenship behavior, and performance-a study of new product development teams in Taiwan; 1877-0428 © 2012.. *Social and Behavioral Sciences* 57. Published by Elsevier Ltd.

Locket, J. 1992. *Effective Performance Management*. Kogan Page. London.

Lubis, M. S. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*. Vol. 3 No. 2, 75 – 84.

Lucia, A.D., and Lepsinger, R. 1999. *The art and science of competency models : Pinpointing critical success factors in organizations*. Pfeiffer. New York.

Luthans, Fred, 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. (Terjemahan). Penerbit Andi. Yogyakarta.

\_\_\_\_\_. 2006. *Perilaku Organisasi*. V.A Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. (Terjemahan). Penerbit Andi. Yogyakarta.

\_\_\_\_\_. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence – Based approach*. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York

Mangkunegara, A. P. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Eresco. Prenada Media Group. Jakarta.

Mathis, R.L, Jackson, J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama*, Cetakan Pertama. Salemba Empat. Yogyakarta.

\_\_\_\_\_. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

\_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.

Marshall, Patricia. 2003. *Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya*. *Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan*



*Bersaing*. Bern. Hidayat. (Terjemahan). Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer. hal. 36-51.

Maslow. A, 1954, *Motivation and Personality*. Harper and Row. New York.

Mckenna, Eugene dan Nic Beech. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI. Yogyakarta.

Mc Clelland, D. C. 1973. *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28, 1-14.

Miftahun dan Sugiyanto. 2010. Pengaruh dukungan social dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja. *Jurnal psikologi volume 37, No. 1, 94 – 109*.

Miner, J.B. 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. United States of America: McGraw-Hill.

Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Mohamed, Ali Ibrahim, Ahmed Ali Shiekh Abukar. 2013. The Impact of Organizational Culture on Employees Performance Of Mogadishu Universities. *Academic Research International*. ISSN-1:2223-9944 Vol.4 No.6 November 2013.

Moradi, Mohammad Reza. 2015. Modeling the Relationship between Work Motivation and Employees Organizational Citizenship Behaviors of Youth and Sport Offices in Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Russian Federation European Journal of Physical Education and Sport* Has been issued since 2013. ISSN: 2310-0133. Vol. 7, Is. 1, pp. 59-67, 2015.

Motowido, J. S. 2003. *Job Performance, Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*, 12, 39-55.

Muhammad, Fadel. 2009. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Gramedia. Jakarta.

Murphy, K.R. ; Kroeker, L. 1988. Dimensions of Job Performance (Rep. No. TN 88-39). San Diego: Navy Personnel Development and Research Center in Murphy, K. R. 1989. Is The Relationship Between Cognitive Ability And Job Performance Stable Over Time. *Human Performance* 2(3), 183-200.

Munandar, S.C. Utami. 2012. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Rineka Cipta. Jakarta.

Noermijati. 2015. The Influence of Leadership Transactional and motivation to employee performance with tenure moderation. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol.19, No.2, hlm.326-335. Terakreditasi SK. No. 040/P/2014. <http://jurkubank.wordpress.com>

Nurun Nabi, Islam M, Dip TM, Hossain AA. 2017. Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank



Limited, Bangladesh. *Arabian Journal Business Management Review* 7: 293. doi: 10.4172/2223-5833.1000293.

Nimran, Umar. 2009. *Perilaku Organisasi*. Kencana. Jakarta.

Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.

Oguz, E. 2010. The Relationship Between The Leadership Styles of The School Administrators and The Organizational Citizenship Behaviors of Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 9: 1188-1193.

Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

\_\_\_\_\_. 1990. The Motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Citizenship Behaviour*, 12, 23-72.

\_\_\_\_\_. 1998. *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books. Lexington, MA.

\_\_\_\_\_. Podsakoff, M.P., MacKenzie, B.S. 2000. *The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observation*. *Human Resource Management Review*, 10, 45-59.

\_\_\_\_\_. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. Sage Publications, Inc. USA.

Palan, R. 2008. *Competency Management Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerbit PPM. Jakarta.

Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Pretasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negeradan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012.

Pintrich, Paul R. & Schunk, Dale H. 2002. *Motivation in Education Theory, Research, and Applications 2nd Edition*. Pearson Education. Merrill Prentice Hall. New Jersey.

Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B. Paine, J.B. And Bachrach, D.G. 2000. Organization Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*. 26. pp.513-563.

\_\_\_\_\_, Ahearn, and MacKenzie. 1996. Indiana Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance University Bloomington. *Journal of Applied Psychology* 1997, Vol. 82, No. 2, 262-270.



Pramudyo, A. 2010. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri di Pekerjaan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal JBTI* 1(1): 1-11.

Purwanto, Ngalmi. 2006. *Psikologi Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

Pamela, A.O., & Oloko. 2015. Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Studies* 5 (2).

Rabie, BC. 2006. Introduction to Entrepreneurship. *Monthly Tadbir Magazine*. No. 170.

Rani, E. And Kumar, K., Bakhshi, A. 2009. Linking the Big Five Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No. 2, pp. 73-81

Rastgar, A.A., Firuzjayan, A.A., and Firuzjayan, A. 2014. A Survey of the Impact of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Mediating Role of Affective Commitment (Case Study: Shafa Private Hospital of Sari City). *International Journal Of Economy, Management and Social Sciences*. Vol.3, No.12.

Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama, Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Ridwan dan Engkos Ahmad Kuncoro, 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. CV Alfabeta. Bandung.

Riyadi, Slamet. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.13 (No. 1), hal 40-45.

Robbins, S. P. 1998. *Organizational behavior: Concepts, Controversies, applications (8th ed)*. Upper Saddle River. Prentice-Hall. New Jersey.

Robbins, S. P. 2011. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Third Edition. Prentice Hall International Inc. Singapore.

\_\_\_\_\_ and Coulter, M. 2010. *Manajemen* (terjemahan), Edisi ke 10. Erlangga. Jakarta. 59-88.

\_\_\_\_\_ and Coulter, Mary. 2012. *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: England.

\_\_\_\_\_ and Judge, Timothy. 2007. *Organizational Behavior*, Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.

\_\_\_\_\_. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cetakan. 12. Salemba Empat. Jakarta.



\_\_\_\_\_. 2013. *Organizational Behavior*. Edition. 15. New Jersey: Pearson Education

Rollinson, D., 2002. *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, 2nd edition Prentice-Hill. London

Rothmann, S., Scholtz, P. E., Rothmann, J. C., Fourie, M. 2002. The Relationship Between Individual Variables and Work-Related Outcomes. *International Council for Small Business, 47th World Conference*, San Juan, Puerto Rico.

Rook, K.S. 1987. Reciprocity of social exchange and social satisfaction among older women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 145-154. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.145>

Rue, LW, LL Byars. 1980. *Management: Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc. Homewood IL.

Ruveni, Ramlan. 2005. Imbalan dan Gaya kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan kerja Karyawan di Balai besar industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal ilmiah Binaniaga* Vol.01 No 1

Sabahi, Ebrahim. Mohammad Khamisi, Ebrahim Hosseini, Jaber Jaber. 2015. The Effect of Emotional Competence, Social of School Administrator on Teachers Citizenship Behavior in Asaluyeh City. *DU Journal, Humanities and Social Science*. May 2015 Vol 8.

Saraswati, Liila, 2011, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya, STIESIA Surabaya.

Sanda. A, PhD, Joceln Sackey. 2011. Managerial Competence and Non-Performance of Small Firms in a Developing Economy. *International Journal of Competemporary Business Studies*. Vol:2, No.3.Mach, 2011. ISSN 2156-7506.

Sanchez et.al, 1997. *Competence-Based Strategic Management*. John William & Sons, England.

Schermerhorn, J.; Hunt, J., Osborn, R. 2005. *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition. New York.

Schein, Edgar H. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25:2. Winter.3-16.

Suyadi, Prawirosentono. 2009. *Manajemen Produktivitas*. PT. Bumi Angkasa. Jakarta.

Swastha, Basu dan Irawan. 2000. *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi 2. Liberty. Yogyakarta.

\_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty Offset. Yogyakarta.



Ruky, Achmad S. 2002. *Sukses sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Smith, C.A., D. W. Organ, J. P. Near. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68 (4), p. 653-663.

Shahzad, Fakhar. 2014. Impact of organizational culture on employees' job performance An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*. Vol. 24.

Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.

\_\_\_\_\_. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju. Bandung.

Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business A Skill- Building Approach*. John Wiley and Sons. USA.

Sethela, June, Yeoh Khar Kheng & Rosli Mahmood. 2013. Determining the Importance of Competency and Person-Job Fit for the Job Performance of Service SMEs Employees in Malaysia. *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 10. *Published by Canadian Center of Science and Education*

Scotter Van, J.R. Motowidlo, S.J. 1996. Interpersonal Facilitation And Job Dedication Asseparate Facets Of Contextual Performance. *Journal Of Applied Psychology*. 81. pp.525-531.

Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Spencer, Lyle M. dan Signe M. Spencer. 2003. *Competence at work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Canada.

Shweta, J. And Srirang, J. 2009. Determinants Of Organizational Citizenship Behavior: A Review Of Literature. *Journal Of Management And Public Policy*, Vol1 No 2, pp.27-36.

Siagian, Sondang P. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Penerbit Gunung Agung. Jakarta.

Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. FE UI. Jakarta.

Silalahi, Ulber. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. PT Refika Aditama. Bandung.

Sinungan, Anogara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.



Singh, Ajai Pratap, Nidhi Malik. 2012. Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior as Predictor of Job Performance Among Manufacturing Sector Employees. *Journal of positive Psychology*. Department of Applied Psychology, VBS Purvanchal University Jaunpur (India).

Snell, S. A. 1992. Control Theory In Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect Of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.

Sloat, K.C.M. 1999. *Organizational Citizenship*. *Professional Safety*, 44 (4): 20-23.

Solimun. 2010. *Analisis Multivariat Permodelan Struktural Metode Partial Least Square-PLS*. Penerbit CV.Citra. Malang.

\_\_\_\_\_. 2012. *Structural Equation Modeling (SEM)*. Disampaikan pada pelatihan SEM di Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana STIESIA Surabaya.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. 2004. Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. Alfabeta. Bandung

\_\_\_\_\_. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung

\_\_\_\_\_. 2013. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.

Susanto, AB. 1997. *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.

Syahu Sugian. 2006. *Kamus Manajemen (Mutu)*. Gramedia. Bandung.

Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe, 1993, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wily & Son, Inc. New York. USA.

\_\_\_\_\_. 2003. *Competence at Work*. New York : John Wiley & Sons, Inc.

Stoner James, A.F., Freeman R Edwards., Gilbert Daniel R. 1996. *Manajemen Jilid 1*. Sandro Alexander. Terjemahan. Prahillindo. Jakarta.

Suprihanto John. 2003. *Perilaku Organisasional*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.

Tan Yew, Huei, Nur Naha Abu Mansor, Huam Hon Tat. 2014. *Role of OCB and Demographic Factors in the Relationship of Motivation and Employee Performance*. *Intangible Capital*. IC, 2014 – 10(3). 425-447 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.435>



Tepeci, 2001. *The Effect of Advertising Spending on Brand Loyalty in Services*. Emerald, 45.

Turnipseed, D., & Murkison, G. 1996. Organization Citizenship Behaviour: an Examination of the Influence of the Workplace. *Leadership & Organization Development Journal*. 17/2 [1996] 42–47 13-40.

Triana Fitriastuti. T. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, vol 4 No. 2 Tahun 2013.

Tseng, Li-Yu., & Lee, Tian-Shyug. 2011. How Brand Image, Congruency Between Celebrity Endorser and Brand Attitude can Influence Tween's Purchase Intention through Peer Conformity. *Journal of Global Marketing, Taylor & Francis Group*.

Tung, A., K. Baird and H.P. Schoch. 2011. Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International journal of Operations & Production Management*. 31(12): 1287-1310.

Thierauf, Frederick. 2008. *Perspective The Competency*. HRM Harfer And Row, New York.

Veithzal, Rival. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi: Dari Teori dan Praktek*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Walker, Domascus. 2007. *Organizational Behavior in Characteristic Qualified*. Prentice Hall Cliffs, New Jersey.

Weichrich, H, dan Harold Koonz. 2005. *Management A Global Perspective*, Eleventh Edition, Mc Graw Hill Education Asia, Singapore.

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Winardi, J. 2008. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Penerbit PT. Rajagrafindo Indonesia, Jakarta.

Wimby Wandary. 2015. Organizational Culture Values Influences to Lecturer's Organizational Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty. Vol 6 No 5 85 October 2015. *Mediterranean Journal of Social Science*. MCSER Publishing, ISSN 2039-2117(online).

West, Turner. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Salemba Humanika, Jakarta

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Humanika, Jakarta.



Wan Fauziah, W.Y., & Tan, S.K. 2013. Generation Differences in work Motivation : From Developing Country Persepctive. *Journal of Economy, Management and sosial Sciences* 2 (4), 97-103.

Yiing, Lee Huey, Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. The moderating effects of organizational culture on therelationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizationalcommitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.30 Iss 1 pp. 53 – 86

Zohar dan Marshall. 2000. *Memfaatkan Kecerdasan Spiritual dalam Berfikir Integralistik dan Holistik untuk Memaknai Kehidupan*. Mizan. Bandung.

Zainal, Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.

