

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

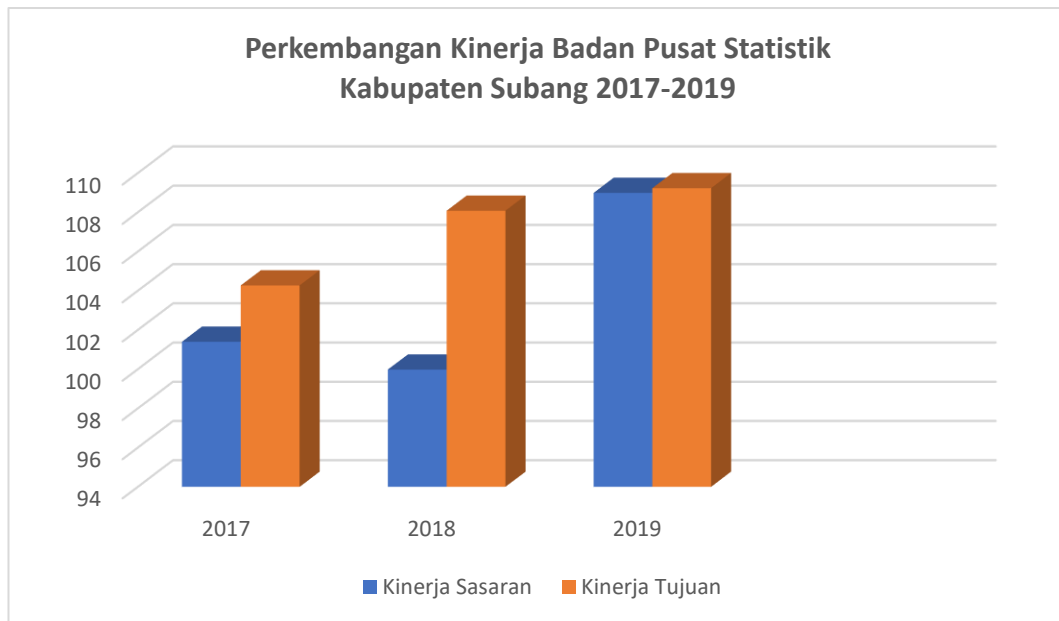
Pemerintah Indonesia melahirkan lembaga untuk menjadi elemen dasar penunjang sistem ketatanegaraan. Lembaga memiliki kewenangan menjalankan fungsi negara dan fungsi pemerintahan. Saat ini, lembaga negara pada tingkat nasional dan daerah berdiri sesuai dengan nomenklatur tertentu untuk menjalankan pemerintahan. Salah satunya Badan Pusat Statistik, lembaga yang memiliki kewenangan dalam penyediaan data bagi pemerintah, *privat sector*, maupun masyarakat yang berdasar pada undang-undang Nomor 16 Tahun 1997. Badan Pusat Statistik adalah lembaga non-kementerian yang bertanggung jawab kepada presiden, dan bertugas mengurus seluruh kegiatan perstatistikan nasional. Adapun kegiatan dalam lingkup statistik yaitu melaksanakan sensus dan survei yang berasal dari Badan Pusat Statistik maupun organisasi lain. Hasil dari aktivitas statistik yang dilaksanakan oleh Badan Pusat Statistik, selanjutnya dipaparkan secara teratur dan transparan kepada publik sebagai Berita Resmi Statistik. Badan Pusat Statistik bertanggung jawab dalam menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah maupun masyarakat, membantu perstatistikan yang dilakukan oleh lembaga lain, melakukan pengembangan dan promosi terkait standar dan metode yang digunakan dalam perstatistikan, serta menjalin kerjasama dengan negara lain maupun lembaga internasional dalam rangka meningkatkan kualitas statistik di Indonesia (Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang, n.d.). Selain itu, Badan Pusat Statistik juga memiliki kewajiban dalam menjaga kualitas data yang dihasilkan dan dipublikasi, sehingga dapat menciptakan Sistem Statistik Nasional yang andal, efektif dan efisien.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang merupakan bagian dari Badan Pusat Statistik Nasional yang bertugas menyediakan data statistik di Kabupaten Subang. Data-data yang dihasilkan harus kredibel, akurat, dan objektif. Hal tersebut mencerminkan visi dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang yaitu sebagai ***“Penyedia Data Statistik Berkualitas untuk Indonesia Maju”***. Peran penting

Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang terlihat dari peranan data statistik itu sendiri. Pada dasarnya, data statistik sangat dibutuhkan dalam perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi pembangunan maupun segala aktivitas dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara (Presiden Republik Indonesia, 2007). Pemanfaatan data statistik yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang, digunakan untuk mengukur dan menilai kebijakan sehubungan dengan pembangunan. Misalnya data terkait tingkat kemiskinan yang berdasar pada Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas), dan data terkait tingkat pengangguran yang berdasar pada Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas). Pemanfaatan data statistik juga digunakan dalam penyaluran bantuan (Prokompim, 2021), tentunya agar bantuan yang diberikan lebih tepat dan merata. Selain itu, implementasi dari pemanfaatan data statistik juga terlihat dari adanya pembangunan Pelabuhan Internasional Patimban. Pemerintah Provinsi Jawa Barat sangat terbuka dan mendukung rencana pembangunan Pelabuhan Internasional Patimban setelah melihat adanya data ketimpangan ekonomi di Jawa Barat bagian timur dibandingkan bagian barat (Yazid, 2016), hal tersebut menjadi bukti bahwa data statistik memiliki peran besar di bidang perencanaan maupun implementasi pembangunan. Selain peran penting Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang dalam menyediakan data statistik untuk digunakan sebagai rujukan perencanaan pembangunan, Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang juga berperan penting dalam menyediakan data statistik yang dibutuhkan oleh perorangan, organisasi non-pemerintah, maupun instansi. Dalam hal ini, Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang ikut mendukung dan memfasilitasi pelajar, mahasiswa, maupun peneliti dalam mencari data-data terkait dengan apa yang mereka butuhkan.

Merujuk pada penjelasan sebelumnya, maka terlihat peran penting Badan Pusat Statistik di lingkungan pemerintah, pihak swasta, maupun masyarakat secara umum. Perwujudan tugas dan tanggung jawab Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang dituangkan melalui laporan kinerja setiap tahun sesuai dengan rencana strategis lembaga tersebut. Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh peneliti, terdapat laporan kinerja Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang tahun 2017-2019.

Grafik 1. 1 Capaian Kinerja BPS Kabupaten Subang



Sumber: BPS Kabupaten Subang

Data laporan kinerja di atas terdiri dari capaian kinerja sasaran dan capaian kinerja tujuan. Pada tahun 2017, capaian kinerja sasaran Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang mencapai 101,40%. Pada tahun 2018, capaian kinerja sasaran mengalami penurunan menjadi 99,98%. Akan tetapi pada tahun 2019, terjadi peningkatan yang cukup signifikan pada kinerja sasaran menjadi 108,99%.

Selain capaian kinerja sasaran, terdapat pula capaian kinerja tujuan. Pada tahun 2017, diketahui capaian kinerja tujuan Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang mencapai 104,27%. Di tahun 2018, capaian kinerja tujuan mengalami peningkatan menjadi 108,08%. Dan pada tahun 2019, kinerja tujuan kembali mengalami peningkatan menjadi 109,23%.

Dari data capaian kinerja di atas, diketahui bahwa sempat terjadi penurunan kinerja sasaran di tahun 2018. Meskipun demikian, laporan kinerja di atas menggambarkan masih adanya kestabilan di dalam organisasi. Stabilitas di dalam organisasi dapat dibuktikan dengan adanya capaian kinerja yang mengalami peningkatan tiap tahun. Meskipun sempat terjadi penurunan, akan tetapi organisasi telah membuktikan bahwa mereka dapat memperbaiki dan terus meningkatkan

kinerja mereka ke arah yang lebih baik, yang mana belum tentu dapat dilakukan oleh organisasi lain. Hal ini menggambarkan bahwa organisasi terus berusaha meningkatkan kualitas kinerja mereka, dan dapat dibuktikan dengan adanya tren positif pada capaian kinerja Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang dari tahun ke tahun. Hal tersebut juga dibuktikan oleh capaian kinerja pada tahun 2019, yang mana kinerja sasaran dan kinerja tujuan sama-sama mengalami peningkatan, bahkan terjadi peningkatan yang cukup signifikan pada capaian kinerja sasaran.

Sejalan dengan adanya tren positif pada capaian kinerja Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang, maka penting untuk organisasi memperhatikan faktor-faktor yang mendorong peningkatan kinerja pegawai. Kinerja yang baik akan menghasilkan *output* yang baik, begitu juga sebaliknya. Dimana *output* Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang akan sangat dibutuhkan dalam hal perencanaan, implementasi, maupun evaluasi pembangunan. Terjadinya peningkatan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Akan tetapi menurut Robbins & Judge (2013), faktor yang paling berpengaruh untuk peningkatan kinerja pegawai adalah dengan memperhatikan *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* yang ada di dalam organisasi.

Sehubungan dengan peran Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang, sumber daya manusia merupakan modal penting yang harus dimiliki oleh organisasi. Pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Di dalam sebuah organisasi, sumber daya yang paling berharga adalah pegawai (Cherif, 2020). Organisasi memiliki kunci dalam mencapai tujuannya, bersaing, dan sukses, adalah dengan memiliki pegawai yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan organisasi. Dalam konteks tersebut, sangat penting untuk organisasi memperhatikan sumber daya yang dimilikinya. Pengelolaan sumber daya manusia pada akhirnya menjadikan organisasi beridentitaskan cerdas, fleksibel, dan kompeten, serta berbeda dengan para kompetitornya (Cherif, 2020).

Mengacu pada penjelasan sebelumnya, kita tahu bahwa kinerja merupakan aspek penting yang dibutuhkan oleh organisasi. Maka dari itu perlu dilakukan

penelitian-penelitian terkait kinerja pegawai, sebab kinerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Uddin, Luva, & Hossian, 2013). Selain modal, teknologi dan sumber daya alam, sumber daya manusia merupakan hal yang sama pentingnya untuk keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, hal tersebut dapat dilakukan karena kinerja merupakan sebuah bentuk dari perilaku (Ramos-Villagrasa et al., 2019), dan tentu perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Sehubungan dengan penjelasan sebelumnya, adanya peningkatan kinerja pegawai yang diikuti oleh tren positif pada kinerja organisasi tidak luput dari peran *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* yang ada di dalam organisasi. Para ahli sepakat *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan untuk kemajuan pegawai dalam organisasi, dan peningkatan kinerja di tingkat kelompok maupun organisasi (Komalasari, Nasih, & Prasetyo, 2009; Shahzad, 2014).

Organizational culture merupakan hal yang penting untuk arah perkembangan organisasi, sebab kemampuan *organizational culture* yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk organisasi bertindak dan bergerak. Selain itu, *organizational culture* memiliki kemampuan untuk mengartikulasi nilai-nilai organisasi menjadi perilaku individu yang diharapkan oleh organisasi. Sehingga, baik-buruknya kinerja pegawai nyatanya dapat dipengaruhi *organizational culture* yang diterapkan oleh organisasi itu sendiri. Hal serupa juga dikatakan oleh Peter dan Waterman dalam Shahzad (2014), mereka menyatakan bahwa jika organisasi ingin mendapatkan kesuksesan, maka *organizational culture* adalah kuncinya.

Selain *organizational culture*, *organizational citizenship behavior* adalah faktor penting lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut karena *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sukarela pegawai yang dilakukan di luar pekerjaannya. Perilaku tersebut memiliki dampak sosio-emosional dan dapat membantu pekerjaan orang lain (Niehoff dalam Huei, Mansor, & Tat, 2014). Dukungan-dukungan yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi, dinilai dapat meningkatkan

efektivitas dalam organisasi (Huei et al., 2014). *Organizational citizenship behavior* di dalam organisasi dapat ditandai dengan adanya perilaku menolong rekan kerja, tidak mengeluh saat organisasi dalam keadaan yang tidak ideal, menghargai rekan kerja, mendorong kemajuan organisasi, meningkatkan kehadiran, dan lain sebagainya.

Merujuk pada pernyataan-pernyataan sebelumnya, *employee performance* dijadikan sebagai dasar pada penelitian ini. *Employee performance* pada penelitian ini berfungsi sebagai variabel dependen, atau disebut juga variabel terikat. Variabel ini akan diuji dengan beberapa variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini. Penelitian ini dibangun berdasarkan pemikiran Robbins & Judge (2013), yaitu menggunakan *employee performance* sebagai variabel dependen, serta *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel independen. Adapun konsep *organizational citizenship behavior* yang digunakan pada penelitian ini adalah turunan dari konsep kepribadian. Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa kepribadian adalah keseluruhan cara seseorang dalam bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Reaksi dan interaksi tersebut dapat digambarkan melalui perilaku pegawai dalam menolong rekan kerja, maupun menjaga hubungan baik dengan sesama pegawai. Perilaku yang digambarkan tersebut merupakan contoh wujud penerapan *organizational citizenship behavior* di dalam organisasi. Dengan alasan-alasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penelitian ini dibangun dengan menggunakan konsep *organizational culture*, *organizational citizenship behavior*, dan *employee performance*.

Organizational culture atau dalam Bahasa Indonesia dikenal dengan istilah budaya organisasi, dijelaskan oleh Schein (2004) sebagai pola asumsi dasar dari hasil pembelajaran suatu kelompok, yang digunakan dalam pemecahan masalah pada proses integrasi internal dan adaptasi eksternal, yang sudah berfungsi dengan baik dan dipandang valid, sehingga diajarkan kepada anggota baru dalam rangka untuk berpikir, memahami, dan merasakan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi. *Organizational culture* dapat menjadi kebiasaan yang berlangsung lama dengan penerapan kehidupan aktivitas kerja, dan disinyalir sebagai salah satu faktor

utama kesuksesan organisasi (Martins, Martins, & Terblanche, 2015). Jika *organizational culture* dapat disusun dengan baik, maka persekusi ide dan nilai dapat meningkatkan kinerja karyawan (Lee & Yu, 2004). Nilai yang telah dipraktekkan dan diintegrasikan dengan baik akan mempengaruhi *output* pada organisasi. Nilai dan norma tersebut diharapkan mampu melanggengkan, memperkuat, dan menempa organisasi agar mencapai visi dan misi yang disepakati bersama. Sebetulnya dapat dipahami bahwa *organizational culture* dapat melahirkan kreativitas dan inovasi. Akan tetapi, pemahaman tersebut memperjelas kita bahwa perbedaan jenis *organizational culture* yang digunakan, berdampak langsung pada munculnya kreativitas dan inovasi (Martins et al., 2015).

Tidak hanya itu, capaian kinerja Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang yang telah terealisasi berdasarkan target pada kurun waktu tertentu juga disinyalir dipengaruhi oleh faktor perilaku pegawai. Tak dipungkiri bahwa setiap individu memiliki kemampuan saling bekerja sama dengan *team* secara intrapersonal dan menunjukkan kinerja terbaik melebihi apa yang organisasi targetkan. Harapan organisasi terhadap pegawai adalah agar pegawai memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugas *extra-role*. Pelaksanaan tugas *extra-role* dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, perilaku tersebut dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*, atau dalam Bahasa Indonesia dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi. *Organizational citizenship behavior* berperan penting dalam memelihara sistem sosial dan peran pegawai di dalam organisasi (Pickford, Joy, Hansen, & Roll, 2016). *Organizational citizenship behavior* digambarkan sebagai perilaku diskresioner yang muncul pada pegawai, perilaku tersebut tidak secara langsung diakui oleh penghargaan formal, tetapi secara agregat dapat meningkatkan fungsi organisasi menjadi lebih efektif (Organ dalam Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Meskipun tidak diakui oleh penghargaan formal secara langsung, tetapi Organ meyakini perilaku tersebut menghasilkan kesan positif dan manfaat di dalam organisasi, seperti promosi maupun kenaikan gaji (Pickford et al., 2016).

Employee performance atau dalam Bahasa Indonesia dikenal dengan kinerja pegawai, dapat diartikan sebagai hasil dari individu, kelompok, maupun organisasi yang berbentuk kuantitas maupun kualitas (Stoner dalam Priyono, 2010). Kinerja umumnya mengalami peningkatan dan penurunan, hal tersebut nyata dipengaruhi oleh beberapa faktor. Boldman dan Deal menyatakan bahwa, pegawai cenderung lebih termotivasi, fleksibel terhadap segala macam tugas serta layanan yang diberikan untuk masyarakat, dan lebih kompeten jika didorong untuk bekerja sama secara tim (Afful-Broni, 2012). Pegawai merasa tidak bahagia apabila hanya diberikan banyak tugas, mereka membutuhkan keadilan, perhatian, dan umpan balik yang menunjukkan bahwa pihak manajemen melihat hasil usahanya, serta menghargainya (Fairweather, Blanchard & Witts dalam Afful-Broni, 2012). Pihak manajemen tentunya memiliki andil besar dalam peningkatan kinerja pegawai. Pentingnya peningkatan kinerja pegawai sehubungan dengan efeknya terhadap kinerja organisasi. Maka dari itu pihak manajemen perlu mempertimbangkan langkah tepat untuk meningkatkan SDM yang dimiliki organisasi, misalnya dengan memberikan dukungan, pelatihan, serta diberikan ruang untuk pegawai dalam pengambilan keputusan.

Penelitian-penelitian terkait *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* menyatakan bahwa, *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Wasiman, 2019). Penelitian serupa juga dilakukan oleh Shahzad (2014), yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan rumah perangkat lunak di Pakistan, *organizational culture* mempengaruhi komitmen, dan komitmen menyebabkan adanya peningkatan pada kinerja. Akan tetapi, ditemukan hasil lain pada penelitian serupa yang menyatakan *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu pada Optik Pranoto yang terletak di Kota Surakarta (Mustikaningsih & Handayani, 2014). Penelitian lain yang menyatakan *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan juga terjadi pada penelitian Windrawati, Purwanto, & Mas (2020), yaitu pada karyawan departemen *maintenance* PT. POMI.

Merujuk pada penjelasan sebelumnya, penelitian *organizational citizenship behavior* membuktikan adanya pengaruh signifikan yang dihasilkan pada kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Barsulai, Makopondo, & Fwaya (2019) juga menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* dengan produktivitas karyawan hotel berbintang di Kenya. Penelitian tersebut didukung juga oleh penelitian lain yang menyatakan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti pada penelitian Purnama (2013) dan Abrar & Isyanto (2019). Akan tetapi, ditemukan hasil lain pada penelitian serupa yang menyatakan *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu pada Kantor Pemerintah Jawa Timur di tingkat Kabupaten/Kota (Komalasari et al., 2009).

Tabel 1. 1 Penelitian terdahulu

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yunita Sari Mustikaningsih, Rini Handayani (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini dilakukan pada Optik Pranoto yang terletak di Kota Surakarta. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah <i>convenience sampling</i> (non-random), dan didapatkan	Penelitian ini membuktikan <i>organizational culture</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Optik Pranoto di Surakarta. Peneliti menekankan pentingnya organisasi untuk memperhatikan <i>organizational culture</i> pada pelaksanaan tugas sehari-hari. Peneliti memberikan cara untuk

			sampel sebanyak 75 karyawan. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda.	memperkuat <i>organizational culture</i> dengan melakukan sosialisasi nilai-nilai organisasi, sehingga nilai-nilai tersebut dapat tumbuh dalam diri karyawan, kemudian dapat dimanifestasikan pada perilaku kerja karyawan.
2	Fakhar Shahzad (2014)	Impact of Organizational Culture on Employees' Job Performance and Empirical Study of Software Houses in Pakistan	Penelitian ini dilakukan pada beberapa rumah perangkat lunak yang terdapat di Pakistan. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah <i>stratified sampling</i> , dengan sampel yang dihasilkan adalah sebanyak 150 karyawan. Adapun teknik analisis yang digunakan	Penelitian ini menjelaskan bahwa <i>organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan rumah perangkat lunak di Pakistan. <i>Organizational culture</i> yang kuat dapat menyatukan tujuan berbeda dari tiap-tiap karyawan, dan tentu hal tersebut dapat meningkatkan komitmen karyawan. Dalam beberapa penelitian telah dibuktikan bahwa komitmen berpengaruh

			adalah analisis regresi.	pada kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa <i>organizational culture</i> memiliki peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3	Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva, Saad Md. Maroof Hossian (2013)	Impact of Organization al Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommuni cation Sector in Bangladesh	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan melakukan wawancara secara mendalam. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan operator seluler terbesar di Bangladesh, dengan menggunakan total 34 informan dari berbagai level.	Penelitian ini menjelaskan manajemen puncak sektor telekomunikasi di Bangladesh yang percaya bahwa <i>organizational culture</i> sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Dengan demikian, manajemen puncak selalu berusaha agar visi dan misinya dapat dijadikan tindakan oleh karyawannya. <i>Organizational culture</i> pada sektor komunikasi di Bangladesh juga menyerap nilai dan norma yang besar dan berkembang pada negara tersebut, serta budaya tempat di mana

				perusahaan itu didirikan. <i>Organizational culture</i> pada sektor komunikasi di Bangladesh dibentuk sebaik mungkin, karena mereka percaya bahwa kinerja individu dapat berpengaruh pada kinerja organisasi dan karyawan dianggap sebagai aset berharga oleh organisasi ini.
4	Finaltri Windrawati, Arief Purwanto, Nasharuddin Mas (2020)	Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Department	Penelitian ini dilakukan pada departemen maintenance PT. POMI. Teknik penarikan sampel menggunakan <i>random sampling</i> , dan didapatkan sampel sebanyak 51 data karyawan. Adapun Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM.	Penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasional karyawan PT. POMI pada departemen <i>maintenance</i>. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawannya. Selain itu, temuan lain menyatakan bahwa budaya organisasi

		Maintenance PT. POMI)		berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. POMI pada departemen <i>maintenance</i> , tetapi tidak secara signifikan. Hal tersebut juga terjadi pada budaya organisasi dan kepuasan kerja, yang tidak signifikan memberikan pengaruh terhadap kinerja meskipun melalui komitmen organisasi.
5	Stella C. Barsulai, Richard O.B. Makopondo, Erick V.O. Fwaya (2019)	The Effect of Organization al Citizenship Behavior on Employee Productivity in Star Rated Hotels in Kenya	Penelitian ini dilakukan pada hotel berbintang di Kenya. Teknik penentuan sampel menggunakan <i>stratified sampling</i> , dan didapatkan sampel sebanyak 214 karyawan. Adapun Teknik analisis data yang digunakan adalah <i>Bias</i>	Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara OCB dengan produktivitas karyawan hotel berbintang di Kenya. Nilai beta yang didapat adalah sebesar 0,38. Angka tersebut menjelaskan adanya peningkatan produktivitas sebesar 0,38 dari kenaikan per 1 OCB. Selain itu, ditemukan adanya

			<i>Corrected Bootstrapping of Structural Equation Modeling.</i>	peningkatan produktivitas sebesar 0,353 dari adanya peningkatan tiap dimensi OCB.
6	Puput Tri Komalasari, Moh. Nasih, Teguh Prasetio (2009)	Pengaruh Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan	Penelitian ini dilakukan pada pegawai pemerintah Jawa Timur yang berada di level kabupaten/kota. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah <i>convenient sampling</i> , dengan sampel yang digunakan sebanyak 108 pegawai. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi berganda.	Penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja organisasi pemerintahan, yaitu dengan nilai koefisien 0,631. Di bawahnya terdapat variabel PSM yang juga berpengaruh positif dan signifikan, tetapi nilai kontribusinya lebih kecil yaitu 0,112. Akan tetapi, temuan lain pada penelitian ini menyatakan bahwa komitmen dan OCB tidak memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja organisasi, yang mana memiliki nilai signifikansi lebih dari 5%.

7	Unsul Abrar, Isyanto (2019)	Pengaruh Organization al Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura)	Penelitian ini dilakukan pada PT. Urchindize Indonesia untuk cabang Madura. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah <i>proportional random sampling</i> , dan ditetapkan sampel sebanyak 196 karyawan. Adapun Teknik analisis yang digunakan adalah regresi sederhana.	Penelitian ini menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Urchindize Cabang Madura, dengan nilai signifikansi 0,00 maka pengaruh yang diberikan berarti/signifikan. Penelitian ini menyatakan setiap terjadi peningkatan 1 pada OCB, maka berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,294.
8	Chamdan Purnama (2013)	Influence Analysis of Organization al Culture, Organization al Commitment , Job Satisfaction,	Penelitian ini dilakukan pada karyawan (supervisor hingga manajer) UKM di Provinsi Jawa Timur. Teknik penarikan	Penelitian ini membuktikan <i>organizational culture</i> dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UKM di Jawa Timur. Peneliti menyatakan bahwa

		Organization al Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organization al Performance	sampel yang digunakan adalah <i>stratified cluster sampling</i>, dan ditetapkan sampel sebanyak 174 karyawan. Adapun Teknik analisis yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>organizational culture</i> merupakan hal yang sulit diubah, akan tetapi bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, peneliti menyarankan pentingnya <i>organizational culture</i> yang kuat agar mampu menjaga organisasi dari krisis, perubahan lingkungan, maupun masalah lain yang dihadapi organisasi. Selain itu, peneliti juga menyoroti pentingnya OCB di dalam organisasi. Peneliti membuktikan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang menerapkan OCB memiliki kinerja lebih baik, dari pada yang tidak. Dengan demikian, peneliti menyarankan agar mencari karyawan yang memiliki kepribadian positif, serta menyediakan
--	--	---	---	---

				lingkungan kerja yang kondusif untuk mendorong munculnya OCB di dalam organisasi.
9	Andi Aina Ilmih (2018)	Peran Organization al Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di UKM Snak Makroni Cap Bintang Desa Mutih Wetan, Kabupaten Demak	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian yang digunakan berupa penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada UKM Snak Makroni Cap Bintang yang terdapat di Desa Mutih Wetan, Demak, dengan jumlah karyawan sebanyak 35 orang.	Penelitian ini menjelaskan bahwa OCB dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Hal tersebut sebagaimana sikap pemilik UKM yang menjadikan OCB sebagai variabel penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Di sisi lain, <i>organizational culture</i> juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dibuktikan dengan adanya <i>organizational culture</i> UKM yang masih belum cukup baik. Misalnya, hanya memfokuskan karyawan pada <i>outcome</i> produksi, sehingga tidak tersedia wadah untuk

				kreativitas dan inovasi bagi karyawannya.
10	Wasiman (2019)	The Influence of Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on The Performance of Hotel Employees in Batam City with Organizational Commitment as Intervening Variables	Penelitian ini dilakukan pada hotel bintang empat di Kota Batam. Teknik penarikan sampel menggunakan rumus slovin, dan memperoleh sampel sebanyak 213 karyawan. Adapun teknik analisis yang digunakan adalah SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>).	Penelitian ini menjelaskan bahwa <i>organizational culture</i> dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, <i>organizational culture</i> dan OCB juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang berfungsi sebagai variabel intervening pada penelitian ini.

Selain merujuk pada pemikiran Robbins & Judge (2013), terdapat celah lain yang mendasari dibangunnya penelitian ini. Adapun celah tersebut misalnya, masih terbatas penelitian terkait *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* pada sektor publik. Padahal terdapat perbedaan antara *organizational culture* yang terdapat pada sektor publik dengan sektor privat, yang mana sektor publik lebih difokuskan pada pengukuran kinerja non-keuangan, misalnya

pelayanan publik (Isa, Ugheoke, & Noor, 2016). Selain itu, terdapat perbedaan penerapan *organizational citizenship behavior* antara organisasi sektor publik dengan sektor privat. Pada sektor publik, penerapan *organizational citizenship behavior* sering dipengaruhi oleh peraturan yang tegas terkait tugas dan fungsi pegawai (Komalasari et al., 2009). Dengan demikian, sangat perlu dilakukan penelitian untuk menguji pengaruh antara *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pada organisasi sektor publik.

Celah selanjutnya adalah, masih terbatas penelitian yang menggunakan *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* secara simultan sebagai variabel bebas. Dan lagi, belum ditemukan penelitian yang bertujuan untuk melihat pengaruh *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang. Atas dasar itu, maka penelitian ini dapat terus dilakukan dalam rangka menambah referensi pada bidang Perilaku Organisasi, khususnya untuk variabel *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan di atas, maka hal tersebut menjadi dasar dilakukannya penelitian tentang Pengaruh *Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employee Performance* Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang diajukan adalah:

1. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Performance* Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Performance* Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Performance* Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang.
2. Untuk menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Performance* Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang sebelumnya telah dijelaskan, maka penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya perkembangan keilmuan Administrasi Publik.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya perkembangan keilmuan Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama terkait dengan *Organizational Culture*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Employee Performance*.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperkaya keilmuan Perilaku Organisasi, yang mana berdasarkan penelitian terdahulu, diketahui bahwa penelitian terkait *Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada sektor publik masih sangat terbatas.
2. Manfaat Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi peningkatan kinerja pada organisasi publik.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi bagi internal maupun eksternal organisasi terkait.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk organisasi agar mengkaji pentingnya *Organizational Culture*, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Employee Performance*, terutama pada organisasi sektor publik.

1.5 Landasan Teori

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah *Organizational Culture*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Employee Performance*. Penelitian ini menggunakan teori terkait Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini akan menganalisis apakah *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap baik buruknya *employee performance* dalam sebuah organisasi. Penelitian ini menyoroti terkait struktur yang diterapkan oleh organisasi dan perilaku pegawai yang mempengaruhi aktivitas yang dihasilkan oleh pegawai untuk organisasi. Penelitian ini memfokuskan pada analisis perilaku, serta analisis tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia dengan baik dan sesuai harapan organisasi.

Perilaku Organisasi menurut Robbins & Judge (2013) merupakan bidang studi yang menganalisis pengaruh dari individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku organisasi, dan bertujuan untuk menerapkan hasil analisis tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Robbins & Judge (2013), Perilaku Organisasi memuat tiga bagian yaitu input, proses, dan hasil, dengan tiga jenis level analisis yang berbeda, yaitu berdasarkan level individu, level kelompok, dan level organisasi.

Pada penelitian ini, variabel yang digunakan pada bagian input adalah *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior*. *Organizational culture* merupakan salah satu variabel input yang muncul dari level analisis organisasi, sementara *organizational citizenship behavior* berasal dari level analisis individu. Sementara itu, variabel yang digunakan pada bagian hasil adalah *employee performance*, yang merupakan salah satu variabel dari jenis level analisis individu. Adapun menurut Robbins & Judge (2013), naik turunnya hasil dapat dipengaruhi oleh input. Merujuk pada penjelasan tersebut, maka dibentuklah penelitian ini dengan menggunakan variabel-variabel yang telah disebutkan sebelumnya. Akan tetapi, Robbins & Judge (2013) menyatakan pentingnya sebuah proses diantara hubungan input dengan hasil. Input diibaratkan sebagai kata benda

(teoritis), sedangkan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan perlu adanya proses yang diibaratkan sebagai kata kerja (praktis).

Pada tahap proses ini, teori terkait Manajemen Sumber Daya Manusia dibutuhkan. Sebagaimana Luthans (2011) menyatakan bahwa Perilaku Organisasi berkaitan erat dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang menganalisis tingkat mikro. Akan tetapi, Perilaku Organisasi berorientasi pada teori, sementara Manajemen Sumber Daya Manusia berorientasi pada praktik. Untuk itu, penelitian ini tidak hanya menggunakan teori terkait Perilaku Organisasi, tetapi juga menggunakan teori terkait Manajemen Sumber Daya Manusia dalam proses pelaksanaannya. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan sebagai pendekatan strategis dan koheren yang digunakan untuk mengelola aset yang paling berharga bagi organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja dan berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi secara individu maupun kolektif (Armstrong, 2006).

1.5.1 Organizational Culture

Pada penelitian ini, salah satu variabel yang digunakan adalah *organizational culture*. Bagian ini akan menjelaskan terkait *organizational culture*, yaitu berupa definisi, pendekatan, faktor-faktor yang membentuk *organizational culture*, serta fungsi dari *organizational culture* itu sendiri.

1.5.1.1 Definisi Organizational Culture

Kehidupan manusia tidak serta merta sempurna begitu saja, dalam prosesnya terdapat budaya yang ikut serta dalam membangun peradaban kehidupan manusia. Tidak jauh berbeda dari konsep manusia dan kehidupannya, organisasi juga berjalan dengan suatu nilai dasar yang disebut sebagai *organizational culture*. Dalam Bahasa Indonesia, *organizational culture* dikenal dengan istilah budaya organisasi. *Organizational culture* dapat dijelaskan sebagai pola asumsi dasar dari hasil pembelajaran suatu kelompok, yang digunakan dalam pemecahan masalah pada proses integrasi internal dan adaptasi eksternal, yang sudah berfungsi dengan baik dan dipandang valid, sehingga diajarkan kepada anggota baru dalam rangka untuk berpikir, memahami, dan merasakan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi (Schein, 2004).

Organizational culture merupakan konsep yang abstrak, sehingga banyak sekali definisi dari para ahli yang saling bersinggungan. Konsep *organizational culture* juga telah dijelaskan oleh Martin dalam Luthans (2011), yang menyebutkan bahwa *organizational culture* digambarkan dalam bentuk manifestasi kaidah dalam berpakaian, cerita tentang kejadian yang pernah terjadi, peraturan dan prosedur yang bersifat formal yang diterapkan dalam organisasi, tugas, rituil, skema pembayaran yang digunakan, jargon, dan candaan yang hanya dimengerti oleh mereka yang termasuk dalam anggota organisasi. Menurutnya, hal-hal tersebut akan selalu berhubungan dengan individu yang memasuki sebuah organisasi, dan manifestasi ini akan menghadirkan pemikiran yang berbeda dari tiap-tiap individu dalam menghadapi sebuah kejadian yang serupa. Bentuk pemikiran dan cara mereka berperilaku tersebut yang kemudian membentuk sebuah *organizational culture*.

Selain definisi dari beberapa ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, konsep *organizational culture* juga telah dijelaskan oleh Stephen P. Robbins yang dikenal sebagai ahli teori perilaku organisasi. Pada bukunya yang berjudul '*Organizational Behavior 15th Edition*' dijelaskan bahwa *organizational culture* adalah sebuah sistem yang dimaknai bersama, yang dianut oleh sebuah organisasi dan seluruh anggotanya, yang mana sistem tersebut menjadi ciri khas bagi suatu organisasi (Robbins & Judge, 2013). Kaitannya dengan penjelasan tersebut, *organizational culture* merupakan hal unik yang dimiliki oleh organisasi. Tiap organisasi memiliki keyakinan dan pemahaman berbeda terhadap budaya apa yang cocok dan tepat untuk diterapkan pada organisasinya. Sebagaimana kasus '*Ursula M. Burns and The Culture of Xerox*' dapat diambil kesimpulan bahwa budaya dapat diterapkan dalam suatu organisasi untuk menyukseskan organisasi tersebut, tetapi budaya tersebut bisa saja malah menjadi penyebab keruntuhan maupun keterhambatan berkembang untuk organisasi lain. Sehubungan dengan itu, Robbins memberikan langkah untuk mengetahui budaya apa yang cocok untuk diri kita melalui *Self-Assessment Library*. Hal tersebut menggambarkan seberapa penting untuk mengetahui budaya yang tepat, sebab keberadaan dan kuatnya *organizational culture* adalah hal yang penting bagi stabilitas organisasi (Robbins & Judge, 2013).

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat kita ketahui bahwa konsep *organizational culture* merupakan konsep yang abstrak dan kompleks. *Organizational culture* tidak dapat dijelaskan oleh satu maupun dua definisi saja, sebab *organizational culture* merupakan variabel yang dapat dirasakan dan dilihat tetapi sulit dijelaskan, sebagaimana pernyataan seorang *executive* yang dikutip oleh Robbins & Judge (2013) dalam bukunya. Meskipun demikian, *organizational culture* dapat dijelaskan sebagai nilai dasar yang terbentuk dari pola perilaku anggota organisasi terdahulu, yang dianggap sesuai dan telah teruji, sehingga dianut dan diwariskan untuk digunakan sebagai dasar penyelesaian masalah yang akan dihadapi. Dengan begitu, nilai-nilai ini yang nantinya dijadikan sebagai patokan kesesuaian pemikiran maupun sikap dari anggota organisasi baru.

1.5.1.2 Pendekatan Organizational Culture

Pendekatan pada konsep *organizational culture* terus mengalami pembaharuan, sehingga banyak pendekatan maupun perspektif berbeda dari para ahli. Penelitian-penelitian terkait *organizational culture* terus mengalami perkembangan sejalan dengan pengaruhnya terhadap organisasi dan kinerja pegawai (Abu-Jarad et al., dalam Yesil & Kaya, 2013). Sebenarnya cukup banyak pendekatan terkait konsep *organizational culture*, misalnya pendekatan *organizational culture* yang dijelaskan oleh Denison & Mishra dalam Islamy, Yuniarsih, Ahman, & Kusnendi (2020), yang mengukur *organizational culture* berdasarkan pada keterlibatan anggota organisasi, konsistensi perilaku yang sesuai dengan asumsi dasar organisasi, kemampuan organisasi dalam beradaptasi, serta misi-misi organisasi. Akan tetapi pada penelitian kali ini, pendekatan *organizational culture* yang akan dibahas adalah pendekatan yang dipaparkan dalam perspektif Luthans, serta Robbins & Judge.

Pendekatan *organizational culture* yang dijelaskan oleh Luthans (2011) menyebutkan bahwa, terdapat enam dimensi *organizational culture* yang paling penting dan sudah disepakati. Enam dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keteraturan perilaku yang diamati

Dimensi ini mengukur perilaku anggota ketika berinteraksi di dalam organisasi yang merujuk pada penggunaan bahasa, terminologi, rituil sehubungan dengan sikap dan rasa hormat.

2. Norma

Dimensi ini menjelaskan tentang standar atau keidealan perilaku, termasuk menjelaskan pekerjaan apa yang perlu atau tidak perlu dilakukan, sebanyak apa pekerjaan yang harus dilakukan oleh anggota organisasi.

3. Nilai-nilai yang dominan

Dimensi ini menjelaskan tentang nilai-nilai yang diinginkan organisasi untuk diterapkan dan dipelihara oleh anggotanya. Nilai-nilai ini dianggap penting dan utama, sehingga organisasi mewariskannya pada anggota organisasi. Misalnya, disiplin akan kehadiran, menjunjung prinsip efektif dan efisien yang tinggi.

4. Filosofi

Dimensi ini menjelaskan tentang prinsip, nilai, maupun sikap yang dijunjung oleh organisasi dalam memperlakukan anggota (pegawai) dan pelanggannya.

5. Aturan

Dimensi ini menjelaskan tentang kaidah yang mengatur pergaulan anggota baru organisasi, sehingga mereka dapat diterima oleh para anggota lama organisasi.

6. Iklim organisasi

Dimensi ini menjelaskan tentang seluruh perasaan yang sumbernya berasal dari keadaan tata letak fisik, cara anggota organisasi berinteraksi, cara anggota memperlakukan pelanggan maupun individu eksternal organisasi lainnya.

Pendekatan lain dari konsep *organizational culture* dijelaskan oleh Robbins & Judge (2013), yang menyatakan bahwa terdapat tujuh dimensi utama dalam konstruk *organizational culture*. Adapun tujuh dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Dimensi ini menjelaskan terkait seberapa besar dorongan agar anggota organisasi menjadi lebih inovatif dan berani dalam mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail

Dimensi ini menjelaskan terkait pengharapan agar anggota organisasi dapat memperlihatkan kemampuan berupa ketepatan, analisis, dan juga perhatian pada hal detail.

3. Orientasi hasil

Dimensi ini menjelaskan terkait sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dan juga manfaat, dari pada hanya berfokus pada teknik dan proses yang digunakan dalam pencapaiannya.

4. Orientasi orang

Dimensi ini menjelaskan terkait sejauh mana manajemen berfokus pada anggota organisasi, sehubungan dengan efek dari segala keputusan yang dibuatnya.

5. Orientasi tim

Dimensi ini menjelaskan terkait sejauh mana pengorganisasian aktivitas dalam organisasi berfokus pada tim, alih-alih terhadap individu.

6. Agresivitas

Dimensi ini menjelaskan terkait keadaan dimana seseorang lebih agresif dan kompetitif, alih-alih bersantai-santai.

7. Stabilitas

Dimensi ini menjelaskan terkait seberapa jauh usaha untuk mempertahankan status quo.

1.5.1.3 Faktor-faktor yang mendukung munculnya Organizational Culture

Dalam beberapa pembahasan, *organizational culture* sering kali dianggap sebagai konsep yang terbentuk tanpa kesengajaan. Para anggota organisasi berkomunikasi satu dengan yang lain, kemudian memunculkan nilai dan membentuk norma yang mendasari perilaku anggota organisasi. Akan tetapi, bisa jadi *organizational culture* diciptakan dan dibuat sedemikian rupa agar anggota organisasi berada pada garis yang sama dengan pendiri organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Andish et al., (2013), mereka menyatakan bahwa pada dasarnya *organizational culture* itu bersumber dari tiga hal, yaitu 1). Keyakinan sang pendiri; 2). Hasil pembelajaran anggota kelompok dari waktu ke

waktu; 3). Keyakinan dari anggota dan pendiri yang baru datang pada sebuah organisasi. Itulah mengapa pendiri sangat menekankan untuk membagi nilai-nilai awal terbentuknya organisasi, karena peran dari pendiri dapat mempengaruhi ke arah mana organisasi beroperasi. Sedangkan menurut Deal & Kennedy dalam Tika (2006), terdapat unsur pembentuk *organizational culture* antara lain adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan Usaha

Organizational culture terbentuk berdasarkan lingkungan dalam dan luar dari organisasi tersebut. Organisasi perlu tanggap dalam merespon perubahan-perubahan yang ada di sekitar lingkungan, sehingga suatu lingkungan usaha dalam organisasi dapat dilihat dari lingkungan organisasinya sendiri. Lingkungan usaha suatu organisasi merupakan respon dari apa yang dibutuhkan oleh lingkungannya. Jadi dapat dikatakan bahwa lingkungan usaha ini meliputi produk yang dihasilkan, pelanggan, pesaing, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai digunakan sebagai acuan dari pemikiran dan juga tindakan yang akan dihasilkan oleh sebuah organisasi. Nilai menjadi prinsip dasar bagaimana seharusnya organisasi bergerak, adapun nilai-nilai inti yang sering digunakan adalah terkait jati diri dan juga apa yang diharapkan oleh konsumen.

c. Pahlawan

Dalam organisasi, pembentukan *organizational culture* didasarkan pada orang yang berpengaruh atau memiliki jasa penting bagi organisasi. Adapun orang yang dimaksud bisa saja pendiri dalam sebuah organisasi. Biasanya proses ini terjadi karena orang-orang tersebut memiliki prinsip dan nilai yang sesuai dengan kehidupan, sehingga dijadikan patokan dan nilai dalam suatu organisasi.

d. Ritual

Ritual didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh organisasi yang terkait dengan penguatan nilai dan dilakukan secara berulang-ulang (Robbins dalam Tika, 2006). Sehingga dapat dinyatakan bahwa ritual ini merupakan cara

yang dianggap tepat untuk menghargai jasa pahlawan dalam organisasi tersebut.

1.5.1.4 Fungsi Organizational Culture

Organizational culture tumbuh dari komunikasi antar anggota organisasi, yang kemudian berkembang sebagai ciri dari sebuah organisasi tersebut (Cucu-Ciuhan & Guită-Alexandru, 2014; Robbins & Judge, 2013). Hadirnya *organizational culture* yang berasal dari komunikasi anggota organisasi menjadikan *organizational culture* kadang bersifat tidak tertulis, tetapi harus dipahami dan dijadikan sebagai nilai oleh seluruh anggota organisasi. Selain berfungsi sebagai nilai dasar organisasi, terdapat fungsi lain *organizational culture* sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Tika (2006), yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok lain

Adapun batas pembeda yang dimaksud adalah karakter yang dimiliki suatu organisasi pasti berbeda dengan organisasi lain. Hal ini menjadi ciri atau kekhasan organisasi yang dapat dijadikan sebagai kelebihan bagi organisasi tersebut.

2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi

Dalam hal ini *organizational culture* berfungsi sebagai komitmen dari pegawainya, hal ini memunculkan adanya rasa memiliki dan kebanggaan pegawai terhadap organisasi. Sehingga pegawai dapat bertanggung jawab dan mengikuti pergerakan dari setiap langkah yang dilakukan organisasinya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Hal ini ditandai dengan keberlangsungan lingkungan organisasi yang bersifat positif, mendukung, penyelesaian konflik yang baik, juga penataan perubahan yang efektif.

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai

Adapun cara terbaik dalam implementasinya adalah dengan mengubah mekanisme kontrol menjadi lebih luas, mengubah sistem yang kaku dan

hierarkis menjadi terbuka dan fleksibel, diberikan lingkungan kerja yang baik, pemberian kesempatan bagi pegawai oleh organisasi, maka dapat dipastikan bahwa *organizational culture* mengarahkan semua pegawai pada hal yang sama dan sesuai yang diharapkan.

5. Sebagai integrator

Adapun fungsi *organizational culture* ini lebih terasa pada organisasi yang besar, yang mana di dalamnya terdapat kelompok-kelompok yang bisa saja memunculkan konflik. Melihat dari keluasan organisasi dan banyaknya kelompok yang bisa saja membawa budaya yang berbeda, maka fungsi *organizational culture* di sini jelas sebagai integrator dari kelompok-kelompok yang berbeda dalam suatu organisasi.

6. Membentuk perilaku pegawai

Organizational culture berfungsi membentuk pegawai sesuai apa yang diharapkan organisasi, hal ini digunakan agar pegawai dapat menjadi sarana untuk merealisasikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan permasalahan pokok organisasi

Adapun masalah pokok yang sering dihadapi oleh organisasi adalah masalah seputar adaptasi eksternal dan masalah terkait integrasi internal organisasi. Di sini *organizational culture* menjadi jembatan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Dalam praktiknya, sebuah organisasi pasti memiliki dasar atas apa yang dilakukannya. *Organizational culture* adalah salah satu dasar dalam menentukan apa yang akan dan harus dilakukan untuk mencapai apa yang diinginkan oleh organisasi.

9. Sebagai alat komunikasi

Organizational culture berperan sebagai alat komunikasi yang digunakan oleh komponen-komponen dalam organisasi, baik pegawai dengan pegawai, maupun pegawai dengan atasan dan pemilik organisasinya.

10. Sebagai penghambat berinovasi

Selain hal-hal yang baik, ternyata *organizational culture* juga bisa berfungsi negatif dalam organisasi, misal menghambat inovasi. Hambatan pada inisiasi untuk berinovasi ini terjadi karena pemilik maupun atasan dan para pegawai sudah terlalu melekat dengan budaya yang diterapkan oleh suatu organisasi. Adapun perubahan bisa saja terjadi, tetapi memakan waktu yang cukup lama dan usaha yang cukup keras untuk merealisasikannya pada organisasi yang kental terhadap budayanya.

Merujuk pada disengaja atau tidaknya *organizational culture* hadir, fungsi *organizational culture* tetaplah sama. *Organizational culture* yang dimiliki oleh organisasi apapun mengatur terkait bagaimana mereka bekerja, apakah individual atau kerja tim? Bagaimana sikap mereka dalam melayani pelanggan, apakah baik atau buruk? Apakah mereka merasa nyaman dengan lingkungan organisasi? Bagaimana hubungan atasan dengan bawahan? (Groysberg et al., 2018). Hal-hal tersebut dapat dijawab dengan kompleks, tetapi *organizational culture* dapat memberikan gambarannya. Selain itu, *organizational culture* dapat menjadi alat dalam menilai cocok tidaknya pegawai dengan visi dan misi serta tujuan organisasi.

1.5.1.5 Organizational Culture Pada Sektor Publik

Organizational culture dapat dijelaskan sebagai pola asumsi dasar dari hasil pembelajaran suatu kelompok, yang digunakan dalam pemecahan masalah pada proses integrasi internal dan adaptasi eksternal, yang sudah berfungsi dengan baik dan dipandang valid, sehingga diajarkan kepada anggota baru dalam rangka untuk berpikir, memahami, dan merasakan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi (Schein, 2004). Pada dasarnya, *organizational culture* memiliki arti berbeda pada sektor publik dengan sektor privat. Perbedaan ini menjadi alasan mendasar mengapa *output* dari kedua sektor menjadi berbeda. Tidak hanya karena perbedaan sektor, perbedaan *organizational culture* juga dapat disebabkan oleh perbedaan wilayah, sistem politik, serta negara tempat organisasi itu berada. *Organizational culture* adalah dimensi utama yang dapat membedakan organisasi yang sukses dengan organisasi yang biasa saja, organisasi yang sukses juga lebih menikmati keunggulan kompetitif dari pada organisasi lainnya (Khan & Khandaker, 2016).

Konsep *organizational culture* pada sektor publik memang berbeda dengan sektor privat, yang mana pada organisasi sektor publik politik dianggap sebagai hal yang menarik. Hal tersebut berarti bahwa, sangat penting untuk birokrat membentuk hubungan dan interaksi dengan politik dan masyarakat secara umum (Alom, 2020). Hal tersebut juga menandakan bahwa organisasi sektor publik akan selalu berhubungan dengan politik, karena mereka hadir untuk menjalankan berbagai kebijakan pemerintah. Organisasi sektor publik juga tidak bergantung pada keuntungan, mereka juga bertahan tidak dengan cara mencari keuntungan. Budaya yang diterapkan pada organisasi sektor publik berfokus pada pelayanan publik (Wahyuni, 2015), sehingga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Akan tetapi, organisasi sektor publik memiliki *culture* yang bersifat luar biasa inersia (Denison dalam Harrison & Baird, 2015). Organisasi sektor publik juga sulit untuk mengubah nilai-nilai operasional yang arahnya pada membentuk atau membentuk kembali sikap masyarakat, baik dalam mengkonsumsi suatu produk maupun layanan (Khan & Khandaker, 2016). Selain itu, *organizational culture* pada sektor publik juga ditemukan bersifat birokratis, hierarkis, menekankan pada kontrol, kesesuaian, aturan, dan perhatian pada detail (Bradley & Parker dalam Harrison & Baird, 2015).

Rus & Rusu (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana *organizational culture* di sektor publik. Jawaban-jawaban tersebut menggambarkan bagaimana penerapan *organizational culture* pada pegawai Balai Kota Calarasi. Adapun jawaban pegawai Balai Kota Calarasi pada umumnya adalah: 1). Memenuhi kebutuhan dan tuntutan orang-orang yang berada pada tingkat hierarki yang lebih tinggi; 2). Tahu bagaimana menyenangkan orang-orang yang secara hierarkis superior, mampu dan mau menggunakan kekuasaan dan diplomasi untuk mempromosikan; 3). Seperti tangan pekerja yang waktu dan energinya tersedia bagi mereka yang memiliki posisi lebih tinggi dalam hierarki; 4). Mereka yang memiliki otoritas, yang menjalankan kekuasaan dengan menggunakan penghargaan dan hukuman; 5). Arahan, perintah, dan instruksi dari atas ke bawah; 6). Penilaian, nilai, dan keinginan pribadi dari mereka yang memegang kekuasaan; 7). Pekerja keras, lunak, patuh dan setia kepada atasan langsung mereka; 8). Harapan penghargaan,

takut hukuman atau loyalitas pribadi kepada kepala; 9). Kooperasi ketika mereka harus mencapai tujuan bersama; orang-orang pada umumnya bersedia untuk melampaui batas-batas organisasi untuk melakukan hal yang baik; 10). Dihindari dengan mengacu pada aturan, prosedur dan definisi formal wewenang dan tanggung jawab.

Jawaban-jawaban tersebut setidaknya mendukung penelitian Bradley & Parker, Denison dalam Harrison & Baird (2015), yang menyatakan bahwa pada dasarnya *organizational culture* pada sektor publik bersifat hierarkis dan sangat inersia. *Organizational culture* pada sektor publik yang bersifat birokratis, memiliki kontrol yang tinggi, serta diikat oleh peraturan yang ketat menyebabkan organisasi sektor publik menjadi sulit berinovasi. Selain itu, sangat inersianya organisasi sektor publik juga menyebabkan mengapa organisasi sektor publik mengalami ketertinggalan dari sektor privat. Dengan demikian, penting untuk sektor publik mengadopsi atau sekedar mempelajari *culture* yang diterapkan sektor privat, yang mana bertujuan untuk menghasilkan kualitas layanan yang setara atau bahkan lebih baik dari pesaingnya.

1.5.2 Organizational Citizenship Behavior

Selain variabel *organizational culture*, variabel lain yang digunakan pada penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior*. Bagian ini akan menjelaskan terkait *organizational citizenship behavior*, yaitu berupa definisi, pendekatan, faktor-faktor mendukung munculnya *organizational citizenship behavior*, serta manfaat dari keberadaan *organizational citizenship behavior* di dalam organisasi.

1.5.2.1 Definisi Organizational Citizenship Behavior

Pada penelitian ini, konsep lain yang digunakan adalah *organizational citizenship behavior*. Dalam Bahasa Indonesia *organizational citizenship behavior* dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pegawai yang dilakukan di luar tugas resminya, yang mana perilaku tersebut dapat melebihi kebutuhan dan harapan organisasi (Hm, 2015). *Organizational citizenship behavior* sendiri pada saat ini banyak difokuskan

untuk hadir dalam organisasi, hal tersebut karena *organizational citizenship behavior* secara aktif dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Thiagarajan & Isravel, 2017). Merujuk pada pernyataan Markozy dalam Titisari (2014), pegawai yang baik (*good citizens*) ditandai dengan pegawai yang pada lingkungan kerjanya menerapkan OCB. Organisasi juga diklaim tidak akan berhasil atau sulit mengalami perkembangan jika tidak ada satupun anggota organisasi yang memiliki OCB.

Meskipun definisi *organizational citizenship behavior* terus diperdebatkan karena banyak definisi kabur dari identitas konstruk, tetapi beberapa ahli memiliki pendapat bertahan dan dijadikan patokan untuk pengembangan definisi *organizational citizenship behavior* hingga saat ini. Adapun hal tersebut adalah definisi *organizational citizenship behavior* yang dijelaskan oleh Organ. Sebagaimana dikutip oleh Podsakoff et al., (2000), Organ menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku diskresioner yang muncul pada pegawai, perilaku tersebut tidak secara langsung diakui oleh penghargaan formal, tetapi secara agregat dapat meningkatkan fungsi organisasi menjadi lebih efektif. Sehingga apabila pegawai tidak melakukannya, maka tidak akan mendapat hukuman apapun. Meski begitu, *organizational citizenship behavior* seringkali didorong oleh motivasi intrinsik, yang bertujuan untuk mencapai kebutuhan kompetensi, afiliasi, kepemilikan dan juga pencapaian (Organ dalam Thiagarajan & Isravel, 2017). *Organizational citizenship behavior* juga dijelaskan sebagai pilihan bijaksana yang dilakukan secara spontan dan atas kehendak sendiri, yang dilakukan di luar tugas kontraknya (Thiagarajan & Isravel, 2017).

Berdasarkan pada definisi yang telah dipaparkan sebelumnya, secara singkat *organizational citizenship behavior* dapat diartikan sebagai perilaku sukarela yang melebihi harapan organisasi, yang dilakukan di luar tugas formal dan tanpa jaminan imbalan. OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, OCB juga melibatkan perilaku menolong orang lain. Perilaku ini agak sulit diukur dengan sistem yang ada di sebuah organisasi, sebab sering kali tidak tampak secara langsung (Samper dan Dyne dalam Titisari, 2014). Perilaku ini mungkin saja dilatarbelakangi oleh kepuasan kerja, alih-alih komitmen

organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Robbins yang menyatakan bahwa ketika pegawai merasa puas, mereka akan bekerja ekstra dan membantu pencapaian tujuan organisasi (Titisari, 2014).

1.5.2.2 Pendekatan *Organizational Citizenship Behavior*

Pendekatan *organizational citizenship behavior* sebenarnya telah berkembang, tetapi perkembangan tersebut malah semakin jauh dari konstruksi asli *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menyebabkan OCB sulit dibandingkan saat diidentifikasi dan diukur, sebab pengukuran bersumber pada kumpulan konstruksi yang berbeda. Akan tetapi, untuk mengidentifikasi perilaku pegawai sering kali dilakukan dengan menggunakan alat ukur kinerja tradisional. Chen et al., dalam Pickford et al., (2016) telah menjelaskan dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu: 1). Membantu; 2). Kehati-hatian; 3). Kesopanan; 4). Inisiatif; 5). Loyalitas. Selain itu, Organ et al., dalam Titisari (2014) menjelaskan dimensi dari *organizational citizenship behavior* antara lain sebagai berikut:

a. *Altruism*

Altruism merupakan perilaku pegawai yang menolong rekan kerjanya ketika mendapatkan kesulitan dalam organisasi atau pribadi. Dimensi ini mengarah pada pertolongan yang bukan kewajiban. Misalnya, membantu menyelesaikan tugas rekan kerja yang memiliki beban tugas tinggi.

b. *Conscientiousness*

Conscientiousness diartikan sebagai perilaku pegawai yang ditunjukkan melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan. Perilaku ini merupakan perilaku sukarela dan bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh ke depan dari panggilan tugas. Misalnya, tepat waktu, memiliki tingkat kehadiran yang tinggi.

c. *Sportsmanship*

Sportsmanship merupakan perilaku yang mentolerir keadaan kurang ideal dalam organisasi. Perilaku ini dapat meningkatkan iklim positif antara karyawan sehingga, akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Misalnya, tidak memprotes masalah kecil pada manajer, tidak membesarkan-besarkan rasa tidak puasnya terhadap organisasi.

d. *Courtesy*

Courtesy dapat dijelaskan sebagai hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah-masalah interpersonal. Misalnya, menerapkan perilaku sopan dan santun pada atasan, bawahan, maupun rekan kerja satu tingkatannya, menghargai serta memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue*

Civic Virtue diindikasikan dari perilaku yang berupa tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. Misalnya, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur organisasi diperbaiki.

1.5.2.3 Faktor-faktor yang mendukung munculnya *Organizational Citizenship Behavior*

Kehadiran *organizational citizenship behavior* dalam organisasi merupakan hal yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal tersebut karena OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan di luar tugas. Artinya, OCB dapat berfungsi sebagai tenaga tambahan bagi organisasi. Inilah alasan mengapa OCB disebut-sebut dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi maupun kinerja pegawai. Dalam hal ini, perlu diketahui apa saja yang dapat mendukung munculnya OCB di dalam organisasi. Titisari (2014) menjelaskan dalam bukunya, terdapat dua faktor yang mempengaruhi munculnya OCB menurut Organ sebagai berikut:

1. Faktor internal, adapun faktor internal adalah faktor yang muncul dari diri pegawai itu sendiri. Adapun faktor-faktor internal dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai keadaan psikis pegawai yang merasa bahagia, dalam sebuah lingkungan pekerjaan. Hal tersebut terjadi karena, pegawai merasa semua kebutuhannya sudah terpenuhi. Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa pekerja yang merasa puas memiliki

kemungkinan lebih tinggi untuk berbicara hal yang baik tentang organisasi, tolong-menolong dengan rekan kerja, meningkatkan kinerja tanpa instruksi atasan, dan juga meningkatkan kepatuhan pada tugas. Perilaku-perilaku tersebut merupakan bentuk dari perilaku kewargaan organisasi.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dijelaskan sebagai keadaan keterikatan pegawai terhadap organisasinya. Menurut (Titisari, 2014), organisasi yang membantu pegawainya untuk mengembangkan diri disinyalir dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi tersebut. Titisari (2014) juga menyatakan adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dengan OCB, yaitu melalui penelitian Wagner dan Rush (2000) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi OCB. Dalam hal ini, dapat dijelaskan bahwasanya apabila organisasi mendukung pegawai terhadap hal-hal positif, maka pegawai dapat berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen tersebut membuat pegawai mendukung maupun memihak kemanapun arah tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi pada dasarnya telah membentuk pegawai untuk melakukan perilaku kewargaan (OCB).

c. Kepribadian

Kepribadian adalah sifat hakiki yang dimiliki oleh manusia, yang mana sifat tersebut berfungsi sebagai pembeda manusia satu dengan manusia lainnya. Organ (1990) dalam Titisari (2014), menyatakan bahwa hal yang memainkan peran pada pegawai adalah perbedaan sifat yang mereka miliki. Menurutnya, OCB lebih sering muncul pada pegawai yang memiliki sifat terbuka atas siapa dan bagaimana kepribadian asli mereka.

d. Moral Pegawai

Moral pada dasarnya dapat dijelaskan sebagai ajaran tentang baik atau buruk perilaku, sikap, maupun perbuatan. Menurut Titisari (2014), penerapan hukum umum moralitas dapat memunculkan moralitas perilaku organisasi. Moralitas perilaku organisasi tersebut menyebabkan terjadinya

hubungan pertukaran di dalam organisasi. Jadi, nilai-nilai positif yang dimiliki organisasi dapat membentuk moralitas perilaku organisasi yang baik pula. Hal tersebut mendorong anggota organisasi untuk mendukung tujuan-tujuan organisasi, yang mana sebagai balasan dari hal-hal positif yang telah diberikan organisasi kepada anggotanya. Perilaku pegawai yang mendukung tujuan organisasi merupakan gambaran bahwa OCB telah hadir di dalamnya.

e. Motivasi

Motivasi dapat dijelaskan sebagai dorongan yang muncul pada seseorang, yang dilakukan secara sadar maupun tidak sadar, dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang diharapkan. Titisari (2014) menyatakan bahwa perilaku seseorang didasari oleh motif internal maupun eksternal. Motivasi tersebut mengarahkan sikap maupun perilaku pegawai, termasuk menerapkan perilaku kewargaan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun OCB merupakan perilaku *extra-role* pegawai, tetapi kemungkinan-kemungkinan penerapan OCB oleh pegawai di dalam organisasi bisa saja dipengaruhi oleh motif tertentu.

2. Faktor eksternal, adapun faktor eksternal adalah faktor yang muncul dari luar diri pegawai, atau juga dipahami berasal dari lingkungan kerja pegawai tersebut. Adapun faktor-faktor eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hersey dan Blanchard (1992) kemudian memberikan pemikirannya mengenai unsur pembentuk dalam kepemimpinan yaitu, adanya pemimpin (p), hadirnya bawahan (b), dan munculnya situasi (s) (Titisari, 2014). Lingkungan eksternal maupun internal organisasi mengalami perubahan yang begitu cepat, sehingga pemimpin perlu menyadari langkah apa yang harus mereka ambil. Dalam lingkungan yang dinamis, gaya kepemimpinan situasional adalah pilihan yang tepat. Sebab gaya kepemimpinan ini menekankan kepada atasan

untuk mempengaruhi pegawai dengan menyesuaikan kondisi yang sedang dihadapinya (Titisari, 2014).

b. Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan dapat diartikan sebagai keadaan seseorang yang meyakini sesuatu hal. Dalam konteks ini, kepercayaan pada pimpinan menggambarkan perasaan yakin pegawai terhadap atasannya. Menurut Titisari (2014), kepercayaan pada pimpinan merupakan hal penting, bahkan lebih penting karena dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian Podsakoff et al., (1990) yang menyatakan bahwa munculnya OCB dimediasi oleh kepercayaan pegawai terhadap pimpinan.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan konsep penting yang kompleks untuk dijelaskan. Namun secara singkat, budaya organisasi dijelaskan sebagai nilai yang dipercaya oleh organisasi dan diterapkan sebagai dasar organisasi untuk bertindak. Titisari (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap tujuan organisasi. Hal ini berarti budaya memainkan peran penting dalam munculnya OCB di dalam organisasi.

d. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional digambarkan dengan gaya kepemimpinan yang mana atasan mempengaruhi bawahannya dengan cara ikut-serta dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Keadaan ini menyebabkan hubungan yang dekat antara atasan dengan pegawai, sehingga memudahkan artikulasi tujuan organisasi. Keadaan tersebut membuat kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, kemauan pegawai untuk bekerja lebih, lebih mempercayai atasan, dan meningkatkan hubungan dalam organisasi (Avolio dalam Titisari, 2014).

1.5.2.4 Manfaat Organizational Citizenship Behavior

Adapun manfaat yang dihasilkan dari adanya OCB di dalam organisasi menurut Podsakoff et al., (2000) adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Pegawai yang tolong menolong dengan pegawai lain akan membuat tugas koleganya terselesaikan lebih cepat, hal tersebut tentu berpengaruh pada peningkatan produktivitas rekan kerja. Apabila terus dilakukan, perilaku tersebut dapat menular kepada seluruh pegawai maupun anggota. Sehingga, dapat dijadikan sebagai *best practice* dalam organisasi.

2) Meningkatkan produktivitas manajer

Pegawai yang menerapkan perilaku *civic virtue* dalam organisasi dapat menghasilkan *feedback* yang berguna untuk manajer, hal tersebut mempengaruhi manajer dalam pengambilan keputusan yang bertujuan untuk peningkatan efektivitas. Pegawai yang menghindari konflik juga berarti menolong manajer dalam krisis manajemen.

3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

Perilaku tolong-menolong yang dilakukan pegawai dalam penyelesaian konflik dalam pekerjaan, berdampak pada ketersediaan waktu manajer yang menjadi lebih luang. Waktu tersebut dapat dimanfaatkan manajer untuk melakukan tugas lain. Pegawai yang memiliki *conscientiousness* yang tinggi juga mengurangi waktu manajer dalam pengawasan, artinya waktu tersebut dapat dimanfaatkan untuk pelaksanaan tugas yang lebih penting. Pertolongan yang dilakukan pada pegawai baru oleh pegawai lama juga mengurangi penggunaan sumber daya. Selain itu, perilaku *sportmanship* juga membantu manajer dalam mengelola waktu lebih baik, sebab mengurangi waktu manajer dalam mengatasi keluhan ringan yang dilakukan para pegawai.

4) Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Perilaku tolong-menolong memberikan manfaat dalam pembentukan hubungan baik antar pegawai. Perilaku tersebut juga membentuk moral dan semangat anggota organisasi. Dengan keadaan tersebut, waktu manajer untuk

membangun hubungan antar pegawai dalam organisasi akan berkurang. Penghematan waktu manajer juga dapat dihasilkan dari pegawai yang melakukan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja, sebab perilaku tersebut dapat meminimalisir konflik dalam sebuah kelompok maupun organisasi.

- 5) Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Perilaku *civic virtue* yang dilakukan pegawai seperti mengikuti diskusi kelompok, nyatanya dapat membentuk koordinasi yang baik antar anggota. Keadaan tersebut berpotensi mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kelompok. Selain *civic virtue*, perilaku *courtesy* seperti berbagi informasi tentang pekerjaan pada rekan kerja dapat menghindari konflik yang menguras waktu dan tenaga dalam penyelesaiannya.

- 6) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

Perilaku menolong dapat membentuk moral serta hubungan yang baik pada tiap anggota, yang juga dapat meningkatkan hubungan emosional seperti saling memiliki. Hal tersebut dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja organisasi, membantu merekrut pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi, dan mempertahankan pegawai yang berkualitas. Perilaku *sportsmanship* seperti tidak mengeluhkan masalah kecil, merupakan bentuk perilaku yang dapat menjadi contoh untuk pegawai lain. Yang mana perilaku tersebut dapat meningkatkan komitmen dan menumbuhkan loyalitas pada organisasi.

- 7) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

Membantu tugas pegawai yang tidak masuk kerja serta pegawai yang memiliki beban kerja yang tinggi, dapat berpengaruh pada peningkatan stabilitas kinerja organisasi. Pegawai yang menerapkan *conscientiousness* dapat mempertahankan stabilitas kinerja yang tinggi secara konstan, sehingga berpengaruh pada kestabilan kinerja organisasi.

- 8) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Pada dasarnya, organisasi berada pada lingkungan yang berubah-ubah. Dengan perubahan tersebut, organisasi dituntut untuk cepat tanggap pada lingkungan yang dinamis. Cara bagaimana kita mampu merespon lingkungan, dipengaruhi oleh informasi yang kita dapatkan. Sehingga, sangat penting untuk memiliki pegawai yang dekat dengan pasar. Pegawai yang loyal akan membagikan informasi tersebut secara sukarela, sehingga organisasi dapat merespon kebutuhan lingkungan dengan baik. Pegawai juga harus dituntut aktif dan berpartisipasi pada pertemuan yang diadakan oleh organisasi. Sebab pertemuan tersebut dapat menjadi forum penting pegawai dalam memberikan *insight* maupun informasi penting yang perlu diketahui oleh organisasi. Kemampuan organisasi dalam merespon lingkungan juga dipengaruhi oleh perilaku *conscientiousness* pada pegawai, seperti berani bertanggung jawab atas hal baru dan mempelajari hal-hal baru.

1.5.2.5 Organizational Citizenship Behavior Pada Sektor Publik

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pegawai yang dilakukan di luar tugas resminya, yang mana perilaku tersebut dapat melebihi kebutuhan dan harapan organisasi (Hm, 2015). Realitas *organizational citizenship behavior* juga berperan cukup penting pada sektor publik. Sesuai dengan penjelasan pada sub bab sebelumnya bahwa *organizational citizenship behavior* ikut andil berperan meningkatkan kualitas kerja para pegawai seperti meningkatkan produktivitas rekan kerja dan atasan, manajemen yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, manajemen yang terstruktur dengan kelengkapan fungsi organisasi, mengkoordinasi kegiatan para kelompok kerja secara efektif, dan mempertahankan figur pegawai terbaik dalam organisasi. Realitas pentingnya *organizational citizenship behavior* pada kinerja pegawai sektor publik tentunya memiliki latar belakang, yang mana telah dipaparkan pada analisis milik Darto (2014). Pertama, adanya era reformasi birokrasi yang digaungkan oleh pemerintah sebagai bahan *reinventing government*. Kedua, peningkatan daya saing global yang menentukan *organizational citizenship behavior* menjadi *conditiosine quanon* sebagai tolak ukur keberlanjutan organisasi sektor publik. Perwujudan era reformasi birokrasi tentunya menjadi komitmen semua instansi pemerintah agar dapat meningkatkan

kinerja pegawai dalam pelayanan di sektor publik. Sehingga dapat meningkatkan nilai kepercayaan masyarakat pada pemerintah. Alasan tersebut selaras dengan penelitian *organizational citizenship behavior* pada sektor publik yang dilakukan oleh Budiyo dalam Darto (2014) yang mengungkapkan bahwa sebagian pegawai dapat memposisikan nilai-nilai *organizational citizenship behavior* pada nilai-nilai sosial yang tinggi. Jadi tidak hanya pada perilaku kerja *extra-role* dengan meningkatkan perannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dampak dari peningkatan peran ini juga berbanding lurus dalam peningkatan produktivitas organisasi pada instansi pemerintah. Yang mana dapat meningkatkan kemunculan perilaku kerja *organizational citizenship behavior* di pegawai pemerintah terkait (Darto, 2014).

1.5.3 Employee Performance

Pada penelitian ini, variabel lain yang digunakan adalah *employee performance*. Bagian ini akan menjelaskan terkait *employee performance*, yaitu berupa definisi, pendekatan, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi maupun mendukung munculnya *employee performance*, serta manfaat dari adanya pengukuran *employee performance*.

1.5.3.1 Definisi Employee Performance

Performance adalah konsep penting yang sangat diperhatikan oleh manajer organisasi. Konsep ini merupakan hasil dari aplikasi rancangan kerja yang dibuat oleh organisasi, dilaksanakan oleh seluruh anggota dalam organisasi, baik organisasi publik maupun privat (Abdullah, 2014). Baik-buruknya organisasi dipengaruhi oleh *employee performance* yang ada di dalamnya. Itulah mengapa *employee performance* memiliki posisi penting, yaitu sebagai bagian kunci di dalam sebuah organisasi. Sehingga, konsep ini perlu diteliti karena berpengaruh pada kesuksesan organisasi (Peter dan Waterman dalam Shahzad, 2014).

Employee performance dalam Bahasa Indonesia dikenal sebagai istilah kinerja pegawai. *Performance* dapat diartikan sebagai hasil dari individu, kelompok, maupun organisasi yang berbentuk kuantitas maupun kualitas (Stoner dalam Priyono, 2010). Merujuk pada definisi tersebut, konsep kinerja terlihat masih

abstrak dan luas. Kemudian Campbell (1990,1993) memperinci dan membatasi sesuatu yang dianggap sebagai kinerja, menurutnya kinerja merupakan perilaku spesifik seperti mengajar, memprogram, ataupun perilaku lainnya yang dapat dihitung dengan skala (Sonnentag, Volmer, & Spychala, 2010). Kinerja juga dijelaskan oleh Priyono (2010), sebagai hasil dari sebuah perilaku yang diukur oleh standar tertentu. Akan tetapi, Campbell menekankan bahwa kinerja merupakan sebuah ‘perilaku’, bukan sebagai ‘hasil dari perilaku’.

Meskipun perdebatan terkait definisi *performance* terus berkembang, para ahli telah menyetujui bahwa *performance* merupakan konsep yang multidimensi. Konsep ini banyak diartikan sebagai perilaku yang dilakukan oleh pegawai, tetapi tidak sedikit yang mengartikan bahwa *performance* merupakan hasil dari perilaku yang dilakukan oleh pegawai. Sonnentag et al., (2010) kemudian memberikan rasionalitas terhadap perbedaan pandangan tersebut. Menurutnya jika *performance* adalah sebuah perilaku, maka seorang guru mengajar siswa adalah termasuk sebuah *performance*. Akan tetapi jika *performance* adalah hasil atau akibat dari perilaku, maka harus dilihat bahwa siswa tersebut dapat menguasai atau tidak menguasai pembelajaran yang diberikan oleh gurunya. Dalam konteks tersebut, *performance* sebagai ‘hasil dari perilaku’ sebenarnya sangat berat untuk dilaksanakan, karena dipengaruhi oleh faktor ‘siswa’ yang bersangkutan. Artinya, *performance* seseorang akan baik jika sasarannya dapat merespon dengan baik pula. Meski begitu, pandangan-pandangan terkait *performance* memiliki sudut pandang yang berbeda dari pada ahli. Singkatnya, *performance* dapat dijelaskan sebagai perilaku pegawai berupa kualitas maupun kuantitas, yang dapat diukur oleh standar tertentu dan berfungsi sebagai kunci perkembangan organisasi.

1.5.3.2 Pendekatan Employee Performance

Konsep *performance* telah menjadi perdebatan multi-dimensi, *performance* seringkali diyakini sebagai perilaku dan sebagian juga meyakini bahwa *performance* adalah sebuah hasil. Secara singkat, *performance* dapat dijelaskan sebagai perilaku khusus yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan (Campbell et al., dalam Sonnentag, Volmer, & Spychala, 2010). Pendekatan terkait *employee*

performance sebenarnya cukup banyak dan telah dijelaskan oleh para ahli. Misalnya pendekatan *employee performance* yang telah dijelaskan oleh Campbell (1990) dalam Sonnentag et al., 2010), yang menyatakan bahwa *performance* dapat diukur dengan melihat pada kecakapan tugas di dalam pekerjaan, kecakapan tugas di luar pekerjaan, kecakapan komunikasi baik tulis maupun lisan, ikut memfasilitasi hal yang berhubungan dengan kinerja tim dan rekan kerja, hingga tersedianya manajemen maupun administrasi. Akan tetapi pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah yang dijelaskan oleh Kasmir (2016) dalam Halim & Andreani (2017). Menurutnya, terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *employee performance*. Adapun keenam dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas

Pada dimensi ini, kinerja diukur dengan melihat kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan melalui sebuah metode tertentu. Jika kinerjanya baik, maka output yang dihasilkan pun akan berkualitas. Hal tersebut berlaku juga untuk keadaan sebaliknya, apabila kinerja buruk maka output yang dihasilkan akan berkualitas rendah.

2. Kuantitas

Pada dimensi ini, kinerja diukur dengan melihat kuantitas dari pekerjaan yang dihasilkan. Kuantitas dalam hal ini merujuk pada banyaknya jumlah yang dihasilkan, misalnya pada hasil produksi unit maupun banyaknya layanan yang diberikan. Pada dimensi ini, organisasi mengharapkan pencapaian target, dan semakin baik jika dapat melebihi jumlah yang ditargetkan.

3. Waktu

Dimensi ini menjelaskan terkait batasan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika penyelesaian tugas membutuhkan waktu yang singkat, maka kinerja tersebut dianggap baik. Akan tetapi jika penyelesaian tugas menghabiskan waktu yang lama, maka kinerja dianggap buruk.

4. Penekanan biaya

Dimensi ini menjelaskan terkait pentingnya penekanan biaya yang digunakan dalam penyelesaian pekerjaan. Sebenarnya sebuah organisasi sudah dipastikan

memiliki anggaran biaya yang harus dikeluarkan, sehingga anggaran tersebut dijadikan sebagai dasar pengeluaran biaya pada saat organisasi beroperasi.

5. Pengawasan

Dimensi ini menjelaskan bahwa organisasi penting untuk tetap mengawasi perilaku pegawai, sebab hal tersebut dapat mengurangi kemungkinan-kemungkinan penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai. Dalam konteks tersebut, fungsi dari adanya pengawasan adalah untuk menjaga kualitas kinerja pegawai di dalam organisasi.

6. Hubungan antar pegawai

Dimensi ini menjelaskan bahwa hubungan yang baik antar pegawai adalah salah satu kunci terbentuknya kinerja yang bagus di dalam organisasi. Hal tersebut terjadi karena apabila hubungan antar pegawai baik, maka akan mempengaruhi perasaan nyaman pegawai di dalam organisasi. Hal tersebut kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, dan juga kinerja organisasi.

Sementara itu, terdapat indikator kinerja utama (*key performance indicator*) yang digunakan oleh Badan Pusat Statistik dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Berikut adalah indikator kinerja utama (IKU) yang telah dirumuskan untuk periode 2020 – 2024 yang telah tercantum pada Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 38 Tahun 2020:

1. Persentase pengguna data yang menggunakan data BPS sebagai dasar perencanaan dan evaluasi pembangunan nasional
2. Persentase publikasi statistik yang menerapkan standar akurasi sebagai dasar perencanaan dan evaluasi pembangunan nasional
3. Persentase K/L/D/I yang melaksanakan rekomendasi kegiatan statistik
4. Persentase penyusunan metadata sektoral dan khusus oleh K/L/D/I sesuai standar
5. Persentase K/L/D/I yang mampu menyelenggarakan statistik sektoral secara mandiri sesuai NSPK
6. Hasil penilaian SAKIP oleh inspektorat

7. Persentase kepuasan pengguna data terhadap sarana dan prasarana pelayanan BPS

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, terdapat hubungan antara indikator kinerja utama yang telah dicanangkan oleh Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang dengan pendekatan yang digunakan pada penelitian ini. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini menggunakan dimensi kuantitas untuk mengukur *employee performance* Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang. Hal tersebut sejalan dengan IKU BPS Kabupaten Subang yang menekankan pada pencapaian persentase pengguna data, publikasi statistik, K/L/D/I yang melaksanakan rekomendasi kegiatan statistik, penyusunan metadata sektoral dan khusus oleh K/L/D/I, K/L/D/I yang mampu menyelenggarakan statistik sektoral secara mandiri, serta kepuasan pengguna data. Selain itu, penelitian ini menggunakan dimensi kualitas dalam pengukurannya. Hal tersebut juga sejalan dengan IKU BPS Kabupaten Subang yang menekankan pegawai agar menerapkan standar akurasi pada publikasi statistik, mendorong K/L/D/I agar menerapkan standar yang berlaku dalam penyusunan metadata sektoral dan khusus, mendorong K/L/D/I agar dapat menyelenggarakan statistik sektoral secara mandiri sesuai dengan NSPK, serta memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga memunculkan kepuasan dari pengguna data. Selanjutnya dimensi lain yang digunakan adalah memperhatikan penggunaan waktu dalam memberikan layanan. Hal tersebut sejalan dengan IKU BPS Kabupaten Subang, yang mana pegawai dituntut untuk memberikan kepuasan pada pengguna data dalam hal lamanya waktu pelayanan. Dimensi keempat yang digunakan dalam pengukuran penelitian ini adalah biaya, hal tersebut sejalan dengan IKU BPS Kabupaten Subang yang mana menuntut pegawai untuk dapat menggunakan anggaran sebaik-baiknya, dan kemudian melakukan akuntabilitas keuangan. Adapun dimensi lain yang digunakan adalah pengawasan, yang mana sejalan dengan IKU BPS Kabupaten Subang yaitu adanya pemberian nilai SAKIP oleh inspektorat. Yang terakhir, dimensi yang digunakan adalah melihat hubungan antar pegawai di dalam organisasi. Meskipun tidak ada poin IKU BPS Kabupaten Subang yang secara eksplisit sesuai dengan dimensi ini, akan tetapi dapat dikatakan jika hubungan antar pegawai BPS Kabupaten Subang buruk, maka akan

mempengaruhi pencapaian hasil dari indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga dapat mempengaruhi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.

1.5.3.3 Faktor-faktor yang mendukung munculnya Employee Performance

Adapun faktor-faktor yang mendorong *employee performance* menurut Kasmir (2016) dalam Khoerunnisa, Rahayuningsih, & Suranta (2019) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian adalah suatu daya yang dimiliki seseorang, yang mana daya ini dapat membantu seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.

2. Pengetahuan

Pengetahuan adalah wawasan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya. Seseorang yang memiliki wawasan tentang pekerjaannya dengan baik, dapat mempengaruhi hasil dari pekerjaan yang dilakukannya.

3. Rancangan kerja

Rancangan kerja adalah bentuk perhitungan yang dibuat oleh organisasi sebelum memulai pelaksanaan pencapaian tujuan. Rancangan kerja yang dibuat oleh organisasi dapat memudahkan pegawai dalam pelaksanaan tugas yang diberikan, sehingga pegawai tahu kemana arah mereka akan bertindak.

4. Kepribadian

Kepribadian adalah karakter atau perilaku seseorang yang berbeda dengan orang lain, sehingga dapat dijadikan sebagai ciri khas seseorang tersebut. Kepribadian seseorang pada dasarnya dapat mempengaruhi kinerja, misalnya seseorang dengan kepribadian koleris memiliki sifat berani mengambil resiko. Apabila kepribadian pegawai cenderung pada hal-hal baik, maka hal tersebut akan membuat kinerja yang dihasilkan menjadi baik juga.

5. Motivasi kerja

Motivasi adalah dorongan yang muncul dari seseorang, atau juga dipengaruhi oleh eksternal individu tersebut. Motivasi kerja adalah alasan seseorang

melakukan pekerjaan tersebut, misalnya untuk memenuhi kebutuhan hidup, untuk aktualisasi diri, dan lain sebagainya.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu dalam mempengaruhi orang lain, yang mana kegiatan mempengaruhi tersebut dilakukan agar orang lain dapat sejalan dan membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah model atau cara yang digunakan oleh individu dalam mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan menunjukkan bagaimana seorang atasan memerintah atau memberikan tugas pada bawahan.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai dan norma yang dimiliki oleh organisasi, dan dijadikan dasar untuk anggota organisasi untuk berperilaku maupun memecahkan masalah.

9. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki oleh individu terkait dengan pekerjaannya. Perasaan ini menggambarkan rasa senang, puas seseorang sebelum dan sesudah melaksanakan pekerjaannya.

10. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sebuah kondisi yang menggambarkan keadaan tempat individu bekerja. Lingkungan kerja bisa berupa sarana dan prasarana yang menunjang pekerjaan, juga bisa dilihat dari rekan kerja yang berada dalam sebuah organisasi. Lingkungan yang baik dan kondusif membuat individu menjadi lebih nyaman dan menikmati berada di dalam sebuah organisasi, dan tentu perasaan itu juga memiliki pengaruh pada kinerja individu tersebut.

11. Loyalitas

Loyalitas adalah keadaan seseorang yang setia pada organisasi dan tujuan-tujuannya. Pada dasarnya loyalitas pegawai muncul saat bagaimanapun keadaan organisasinya, baik dalam posisi yang sedang maju maupun pada saat organisasi tersebut terpuruk.

12. Komitmen

Komitmen adalah keadaan dimana seorang pegawai tunduk dan patuh pada peraturan maupun tujuan organisasi. Seorang yang memiliki komitmen tinggi akan merasa bahwa dirinya terikat dengan organisasi, sehingga berkeharusan mendukung organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.

13. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah kesungguhan pegawai dalam melaksanakan seluruh pekerjaannya. Pegawai yang disiplin akan melaksanakan tugas yang diberikan kepada dirinya. Pegawai yang disiplin juga akan datang tepat waktu pada jam kerja yang telah ditentukan.

1.5.3.4 Manfaat Pengukuran Employee Performance

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan sebelumnya, *employee performance* adalah hal yang penting dan perlu diperhatikan oleh organisasi. Hal tersebut karena *employee performance* adalah aset untuk peningkatan kualitas organisasi. Semakin baik kinerja yang dihasilkan, maka nilai-nilai organisasi akan semakin meningkat. Itulah mengapa sangat penting untuk memperhatikan keberlangsungan organisasi dengan melihat kinerja yang dihasilkan. Untuk terus mengetahui kualitas kerja dari anggota organisasi, organisasi perlu melakukan sebuah penilaian kerja. Penilaian kerja menurut Handoko dalam Priyono (2010), adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka mengevaluasi prestasi kerja pegawai. Selain itu, terdapat manfaat dan kegunaan dari penilaian kerja yang dilakukan oleh organisasi. Adapun manfaat dan kegunaan penilaian kerja dijelaskan oleh Handoko sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Feedback yang dihasilkan dari evaluasi pelaksanaan kerja sebelumnya, memungkinkan seluruh anggota saling memberikan solusi dalam rangka memperbaiki pelaksanaan tugas sebelumnya yang dianggap kurang tepat. Hal ini dapat bermanfaat dalam peningkatan kinerja di dalam organisasi.

2. Penyesuaian dalam hal Kompensasi

Evaluasi kinerja tidak hanya berguna sebagai solusi dari kesalahan di masa lampau, tetapi juga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam menetapkan kenaikan gaji, bonus, kompensasi, serta hal-hal lainnya.

3. Keputusan dalam Penempatan

Dalam menetapkan pegawai yang akan dipromosikan, transfer, serta demosi, organisasi harus memiliki ukuran kinerja di waktu sebelumnya. Dalam hal ini, evaluasi kinerja berguna dalam pengambilan keputusan dalam promosi jabatan maupun kegiatan serupa.

4. Kebutuhan untuk latihan dan pengembangan Prestasi

Pengukuran kinerja juga berfungsi untuk melakukan tindakan lanjut terhadap pegawai dalam organisasi. Jika kinerja pegawai baik, maka organisasi harus menyediakan pengembangan bagi kemampuan lain yang dimiliki oleh pegawai. Akan tetapi jika kinerja pegawai tersebut cenderung buruk, maka sebaiknya organisasi menyediakan pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Evaluasi kinerja juga bermanfaat untuk mengetahui karir apa yang sebaiknya dikembangkan oleh organisasi. Misalnya ketika seorang pegawai memiliki kemampuan yang sangat baik pada pengembangan aplikasi, padahal organisasi tempatnya bekerja bukan merupakan organisasi yang menjalankan bisnis di bidang IT. Hal tersebut bisa dipertimbangkan oleh organisasi, sebagai langkah untuk membuka peluang karir baru di bidang IT.

6. Penyimpangan pada Proses Staffing

Evaluasi kinerja berguna dalam pengambilan keputusan yang menempatkan seseorang pada kemampuan dan keahlian di bidangnya. Ini yang perlu dilakukan oleh manajer personalia agar para staf di dalam organisasi memiliki tugas dan peran yang sesuai dengan kompetensinya.

7. Ketidak Akuratan Informasional

Informasi yang tidak dikelola dengan baik oleh manajer personalia menyebabkan ketidaksesuaian informasi tentang pekerjaan dan sumber daya yang dibutuhkan. Ketidakakuratan informasi ini yang kemudian menyebabkan

kinerja pegawai buruk, sebab menghasilkan rekrutmen yang tidak sesuai harapan organisasi.

8. Kesalahan pada Desain Pekerjaan

Hampir seluruh organisasi memiliki desain kerja, yang nantinya digunakan untuk mempermudah pelaksanaan tugas pegawai. Itulah alasan mengapa desain yang keliru dapat menyebabkan kinerja pegawai menjadi buruk. Dengan demikian, organisasi perlu melakukan evaluasi kinerja dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan dalam desain kerja.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Evaluasi kerja pada dasarnya berguna untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi terhadap pegawainya. Dengan adanya penilaian kerja, maka seseorang yang memiliki kinerja yang baik akan diperlakukan dengan baik juga, begitu pula sebaliknya. Di sini kemudian terlihat fungsi dari diadakannya evaluasi kinerja, yaitu untuk memperlakukan pegawai sesuai dengan kinerjanya dengan lebih adil dan tanpa diskriminasi.

10. Tantangan Eksternal

Kinerja pegawai sebenarnya tidak hanya dipengaruhi oleh internal organisasi, eksternal organisasi juga memiliki nilai yang sama pentingnya. Dalam hal ini, jika organisasi sering melakukan evaluasi kinerja maka mereka akan mengetahui alasan dibalik buruknya kinerja seorang pegawai. Sehingga jika pegawai tidak mampu menyelesaikan masalah tersebut, maka organisasi bisa membantu menyelesaikan dan mencari solusinya.

1.5.3.5 Employee Performance Pada Sektor Publik

Performance dapat diartikan sebagai hasil dari individu, kelompok, maupun organisasi yang berbentuk kuantitas maupun kualitas (Stoner dalam Priyono, 2010). Terdapat perbedaan *performance* pada organisasi sektor publik dengan sektor privat. Pada organisasi sektor publik, *performance* berorientasi pada pencapaian hasil dan dampak yang disebabkan (World Bank, 2014). Pada sektor publik hal-hal yang dianggap penting adalah pencapaian, kejujuran, ekonomi, kemampuan manajer atau lembaga untuk sejalan dengan standar yang telah ditetapkan.

Performance pada sektor publik adalah memberikan pelayanan dengan mendukung pencapaian tujuan kebijakan, dengan tetap menerapkan prinsip efisiensi. *Performance* pada sektor publik juga menerapkan kesetaraan, akuntabilitas, dan diikat oleh politik, mereka juga diawasi oleh eksternal organisasi (Khan & Khandaker, 2016).

Organisasi sektor publik berada pada lingkungan yang tidak kompetitif, sehingga mereka tidak mendapat banyak ancaman dari kompetitor terkait dengan produk dan layanan yang mereka sediakan (Khan & Khandaker, 2016). Meskipun mereka berada pada situasi persaingan, mereka akan tetap bertahan dan mendominasi. Akan tetapi, sektor publik tidak dapat mengabaikan persaingan tersebut, karena sektor privat dapat menyediakan apa yang sektor publik sediakan. Adapun cara untuk berada pada garis persaingan dengan sektor privat antara lain seperti membentuk World Bank's Public Sector Performance (PSP) Global Expert Team (GET), yang mana bertujuan untuk membantu sektor publik agar dapat meningkatkan *performance* sektor publiknya (World Bank, 2014). Pada organisasi sektor publik kepemilikan sumber daya tidak dapat dimiliki oleh perorangan, hal tersebut mengartikan bahwa semua bentuk milik publik akan selalu menjadi milik publik, sehingga siapapun dapat menggunakan produk maupun layanan tersebut. Organisasi sektor publik menganut struktur mekanistik, yang apabila berada pada lingkungan yang stabil dapat menghasilkan *performance* yang lebih baik. Selain itu, organisasi sektor publik sering kali dihadapkan pada keadaan kompleks dan serius yang terjadi di masyarakat. Pada keadaan tersebut, mereka harus mampu membuat keputusan yang tepat dan baik. Mereka dapat menggunakan model rasional dalam pengambilan keputusan jika memang hal tersebut untuk kepentingan dan kebaikan bersama.

1.5.4 Hubungan Antar Variabel dalam Penelitian

1.5.4.1 Hubungan antara Organizational Culture dengan Employee Performance

Hubungan antara *organizational culture* dengan *employee performance* sering kali menjadi pembahasan dalam beberapa judul karya ilmiah, beberapa

forum diskusi ilmiah, seminar, dan sebagainya. Banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh signifikan antara *organizational culture* dengan *employee performance*.

Organizational culture pada dasarnya berpengaruh terhadap *employee performance*. Asumsi tersebut sesuai dengan hasil penelitian Shahzad (2014) yang membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan yang dihasilkan oleh *organizational culture* terhadap *employee performance*. Penelitian tersebut membuktikan adanya peningkatan *employee performance* pada organisasi yang memiliki *culture* yang kuat. Dengan demikian dapat dikatakan apabila *organizational culture* tinggi, maka *employee performance* juga tinggi. Sebaliknya dengan keadaan tersebut, rendahnya penerapan *organizational culture* di dalam organisasi menyebabkan *employee performance* menjadi rendah.

Asumsi terkait hubungan *organizational culture* dengan *employee performance* sejatinya tidak selalu positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian Yesil & Kaya (2013), terbukti bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh pada *employee performance*. Penelitian tersebut juga menyatakan bahwa baik buruknya *employee performance* tidak sedikitpun dipengaruhi oleh jenis *culture* yang dianut oleh sebuah organisasi.

1.5.4.2 Hubungan antara Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Performance

Hubungan antara *organizational citizenship behavior* dengan *employee performance* merupakan hubungan variabel yang masih terbatas penelitiannya. Meski demikian, penelitian-penelitian yang dilakukan oleh beberapa pihak membuktikan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, bahkan juga mempengaruhi produktivitas.

Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance* dinilai positif dan membawa keuntungan bagi organisasi. Sejalan dengan asumsi tersebut, Podsakoff et al., (2000) menemukan bukti bahwa *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kuantitas kinerja dan efisiensi. Wasiman (2019) juga membuktikan OCB berpengaruh signifikan

terhadap *employee performance*. Artinya, OCB erat kaitannya dengan peningkatan *employee performance* di dalam organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa OCB yang tinggi akan menyebabkan *employee performance* yang tinggi. Sementara itu, penurunan atau rendahnya OCB akan menyebabkan rendahnya *employee performance* yang dihasilkan dalam organisasi.

Di sisi lain, Komalasari et al., (2009) membuktikan OCB tidak berpengaruh terhadap *performance* pegawai Pemerintahan. Menurutny sistem pembagian tugas yang tegas mempengaruhi perilaku pegawai dalam berorganisasi. Pegawai cenderung mementingkan tugas dan fungsinya saja, dibandingkan menerapkan perilaku *extra-role*.

1.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan prediksi atau usulan teori yang dapat diuji, tetapi belum dibuktikan secara empiris (Neuman, 2014). Hipotesis juga disebut sebagai jawaban teoritis, karena hanya bersumber pada teori-teori yang relevan dan belum berdasarkan fakta empiris di lapangan. Berdasarkan latar belakang, penelitian terdahulu, konsep, dan hal-hal yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : *Organizational Culture* tidak berpengaruh terhadap *Employee Performance*

H_1 : *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Performance*

H_0 : *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap *Employee Performance*

H_2 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Performance*

1.7 Definisi Konsep

Definisi konsep diartikan sebagai pernyataan dari gagasan atau istilah yang berdasar pada teori, yang mana berhubungan dengan gagasan maupun model lain (Neuman, 2014). Adapun definisi konsep pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. *Organizational Culture*

Organizational Culture adalah nilai dasar yang terbentuk dari pola perilaku anggota organisasi terdahulu, yang dianggap sesuai dan telah teruji, sehingga dianut dan diwariskan untuk digunakan sebagai dasar penyelesaian masalah yang akan dihadapi.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

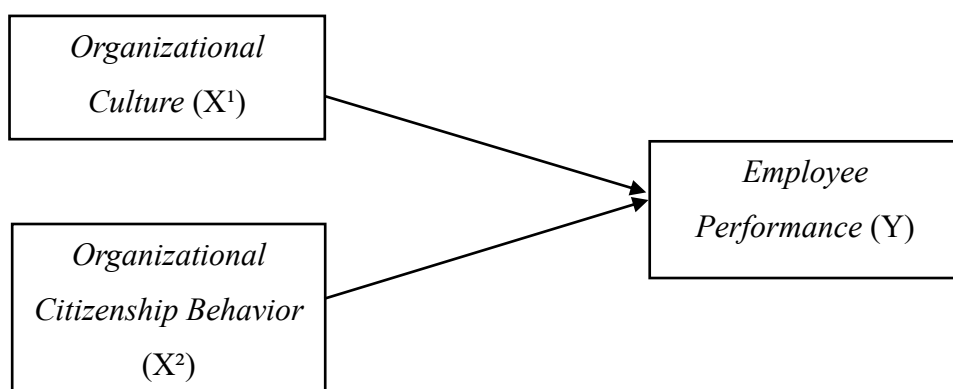
Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku sukarela yang melebihi harapan organisasi, yang dilakukan di luar tugas formal dan tanpa jaminan imbalan.

3. *Employee Performance*

Employee Performance adalah perilaku pegawai berupa kualitas maupun kuantitas, yang dapat diukur oleh standar tertentu dan berfungsi sebagai kunci perkembangan organisasi.

1.8 Definisi Operasional

Setelah membuat definisi pada tiap-tiap konsep, selanjutnya perlu dilakukan operasionalisasi. Operasionalisasi merupakan tahap lanjut dari definisi konsep, dan ditandai dengan adanya tindakan untuk mengukur dunia empiris. Menurut Neuman (2014), definisi operasional merupakan definisi yang mengarah pada tindakan konkrit, misalnya membentuk instrumen. Adapun definisi operasional pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Model Penelitian

A. Variabel Independen (X)

Variabel independen merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel apapun, tetapi dapat menghasilkan akibat untuk variabel lain. Adapun variabel

independen pada penelitian ini adalah *Organizational Culture* (X¹) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X²).

1. *Organizational Culture* (X¹) adalah nilai dasar yang terbentuk dari pola perilaku anggota organisasi terdahulu, yang dianggap sesuai dan telah teruji, sehingga dianut dan diwariskan untuk digunakan sebagai dasar penyelesaian masalah yang akan dihadapi. Adapun indikator *organizational culture* adalah sebagai berikut:

- Inovasi dan pengambilan resiko
- Perhatian terhadap detail
- Orientasi hasil
- Orientasi orang
- Orientasi tim
- Agresivitas
- Stabilitas

2. *Organizational Citizenship Behavior* (X²) adalah perilaku sukarela yang melebihi harapan organisasi, yang dilakukan tanpa jaminan imbalan. Adapun indikator *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut:

- Altruism
- Conscientiousness
- Sportsmanship
- Courtesy
- Civic Virtue

B. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen merupakan variabel bergantung, yang mana berupa hasil atau akibat dari variabel lain dalam penelitian. Adapun variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).

1. *Employee Performance* (Y) adalah perilaku pegawai berupa kualitas maupun kuantitas, yang dapat diukur oleh standar tertentu dan berfungsi sebagai kunci perkembangan organisasi. Adapun indikator *employee performance* adalah sebagai berikut:

- Kualitas

- Kuantitas
- Waktu
- Penekanan biaya
- Pengawasan
- Hubungan antar pegawai

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif berdasar pada falsafah positivisme, bertujuan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, menggunakan instrumen penelitian dalam pengumpulan datanya, dan menggunakan analisis data statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya (Sugiyono, 2019). Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner tertutup, kemudian data yang dihasilkan akan dianalisis menggunakan alat bantu statistik yaitu SPSS 23. Hasil analisis tersebut nantinya akan menerima atau menolak hipotesis yang telah diajukan pada penelitian ini.

1.9.2 Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, yang mana menurut Sugiyono (2019) adalah tipe penelitian yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau bahkan lebih. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan variabel secara kausal, yaitu dengan melihat pengaruh antara variabel stimulus (X) terhadap variabel konsekuen (Y). Neuman (2014) mengemukakan tipe penelitian ini dengan istilah lain yang disebut sebagai *causal explanation*. *Causal explanation* dimaknai sebagai penjelasan teoritik mengapa suatu hal dapat terjadi, yang menyertakan hubungan sebab akibat antar variabel pada peristiwa tersebut.

1.9.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang. Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang terletak di Jalan Aipda KS Tubun No.12, Cigadung, Kecamatan Subang, Kabupaten Subang. Pemilihan lokasi penelitian didasari pada peran penting Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang sebagai

pelopor penyedia data statistik di Kabupaten Subang. Peran Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang sebagai pembina kegiatan statistik di Kabupaten Subang nyatanya membantu Desa Pamanukan terpilih sebagai Desa Cantik oleh Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat pada tahun 2021, yang mana Desa Pamanukan menjadi salah satu dari 10 desa di Provinsi Jawa Barat yang terpilih sebagai Desa Cantik. Atas dasar kontribusi dan dukungan terhadap pencapaian tersebut, maka dilaksanakanlah penelitian pada lokasi penelitian ini.

1.9.4 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1.9.4.1 Populasi

Populasi dijelaskan sebagai kelompok kasus yang luas, yang digunakan oleh peneliti untuk menentukan sampel (Neuman, 2014). Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang yang berjumlah 31 orang. Adapun rincian populasi penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 1. 2 Data populasi penelitian

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	25	80,6%
2	Perempuan	6	19,4%
Total		31	100%

Sumber: BPS Kabupaten Subang (2021)

1.9.4.2 Sampel

Sampel merupakan kelompok kasus yang kecil dan digunakan untuk menggeneralisasi, yang mana ditentukan oleh peneliti dari populasi penelitian (Neuman, 2014). Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus atau sampling total. Hal ini dilakukan karena populasi hanya berjumlah sebanyak 31 orang pegawai. Menurut Sugiyono (2019), jika populasi penelitian kurang atau dibawah 100, maka sebaiknya teknik sampling yang digunakan adalah sensus. Hal tersebut berarti, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel dan diteliti sebagai pemberi informasi.

Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner tertutup secara langsung pada populasi penelitian, tetapi mengikuti sistem kerja selama pandemi. Pengambilan data mengalami keterbatasan dan dilakukan dengan dua tahap, yaitu di minggu pertama dan minggu kedua. Hal tersebut dikarenakan aturan PPKM Level-3 di Kabupaten Subang. Dengan demikian, penarikan kuesioner dapat dilakukan dengan mengunjungi lokasi penelitian secara langsung, tetapi tidak dapat menemui responden satu-persatu karena terbatas oleh aturan *physical distancing*.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui dari 31 kuesioner tertutup yang disebar, hanya 28 kuesioner yang dikembalikan pada peneliti. Berikut rincian data kuesioner pada penelitian ini.

Tabel 1. 3 Data kuesioner penelitian

No	Keterangan Kuesioner	Jumlah	Persentase
1	Dikembalikan Lengkap	27	87,1%
2	Dikembalikan Kosong	1	3,2%
3	Tidak Dikembalikan	3	9,7%
Total		31	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel 1.3, diketahui bahwa kuesioner yang dikembalikan pada peneliti sebanyak 28 kuesioner, dengan rincian 27 kuesioner diisi dengan lengkap dan 1 kuesioner dikembalikan dengan keadaan kosong. Menurut Neuman dalam Rahman (2021), penelitian sensus dianggap valid jika minimal populasi sebesar 70% dapat terpenuhi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, persentase kuesioner yang dikembalikan dan terisi lengkap adalah sebesar 87.1%. Dengan demikian, data dari penelitian ini dianggap valid dan dapat digunakan untuk tahap selanjutnya. Adapun rincian responden penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 4 Data responden penelitian

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
----	---------------	------------------	------------

1	Laki-laki	24	88,9%
2	Perempuan	3	11,1%
Total		27	100%

Sumber: Data diolah (2021)

1.9.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengukur berbagai fenomena yang dapat diamati, seperti fenomena sosial maupun fenomena alam (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup, kuesioner tersebut kemudian dibagikan untuk dijawab oleh responden. Dalam penelitian ini, setiap item kuesioner digunakan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian. Pengukuran tersebut membutuhkan kesepakatan, yang mana dikenal dengan skala pengukuran.

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert. Skala Likert adalah jenis skala yang kerap digunakan pada penelitian survei, yang digunakan untuk mengukur sikap, serta dapat dilakukan pemeringkatan (Neuman, 2014). Gradasi yang digunakan pada skala likert adalah dari yang paling positif hingga yang paling negatif, atau juga sebaliknya. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan dua jenis skala, yaitu skala *favorable* dan *unfavorable*, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Skala *favorable*
 - Sangat Benar = 5
 - Benar = 4
 - Tidak Benar = 3
 - Sangat Tidak Benar = 2
 - Tidak Tahu = 1
- Skala *unfavorable*
 - Sangat Tidak Benar = 5
 - Tidak Benar = 4
 - Benar = 3

- Sangat Benar = 2
- Tidak Tahu = 1

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada sampel yang telah ditentukan, dalam hal ini adalah seluruh Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang. Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner tertutup secara langsung pada responden penelitian, tetapi mengikuti sistem kerja selama pandemi. Pengumpulan data mengalami keterbatasan dan dilakukan dengan dua tahap, yaitu di minggu pertama dan minggu kedua. Hal tersebut dikarenakan peraturan PPKM Level-3 di Kabupaten Subang yang membatasi kehadiran pegawai di kantor. Dengan demikian, penarikan kuesioner dapat dilakukan dengan mengunjungi lokasi penelitian secara langsung, tetapi tidak dapat menemui responden satu-persatu. Setelah kuesioner dikembalikan dan dikumpulkan, maka langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1.9.6.1 Metode Pengumpulan Data

1. Pemberian Kode Data

Setelah data yang dibutuhkan didapatkan, maka langkah selanjutnya adalah menata data yang tersedia agar lebih runtut. Penataan ini juga termasuk dalam pengecekan kelengkapan pengisian kuesioner. Setelah semua kuesioner dianggap dapat digunakan, maka selanjutnya dilakukan tahap pemberian kode. Dalam tahap ini dilakukan pemberian kode pada data mentah, sehingga informasi yang didapatkan pada penelitian ditransformasikan menjadi angka-angka. Pemberian kode merupakan langkah untuk mempermudah menandai kategori yang terdapat pada kuesioner, dan mempermudah penginputan data pada alat bantu statistik. Pemberian kode pada data juga bermanfaat untuk mengetahui rata-rata jawaban responden terhadap item kuesioner. Selain itu, pemberian kode digunakan untuk menghasilkan berbagai macam *output* penelitian,

termasuk *output* uji hipotesis. Berikut pemberian kode yang dilakukan pada penelitian ini:

- *Favorable*
 - Sangat Benar : 5 poin
 - Benar : 4 poin
 - Tidak Benar : 3 poin
 - Sangat Tidak Benar : 2 poin
 - Tidak Tahu : 1 poin
- *Unfavorable*
 - Sangat Tidak Benar : 5 poin
 - Tidak Benar : 4 poin
 - Benar : 3 poin
 - Sangat Benar : 2 poin
 - Tidak Tahu : 1 poin

2. Pengentrian Data

Setelah data diperiksa dan diberikan kode, maka tahap selanjutnya adalah melakukan pengentrian data pada *Microsoft Excel*. Hal tersebut dilakukan karena kuesioner disebarkan secara langsung, sehingga data yang didapatkan perlu diinput secara manual terlebih dahulu. Setelah seluruh data terinput sempurna, maka data tersebut dapat segera digunakan untuk dianalisis dan dimasukkan pada alat bantu statistik yaitu IBM SPSS 23. Data berupa angka yang telah dientri pada SPSS 23, kemudian akan menghasilkan *output* analisis yang dibutuhkan oleh peneliti.

3. Pembersihan Data

Langkah ini bertujuan untuk memeriksa kembali data-data yang telah diberikan kode dan telah dientri sebelumnya. Walaupun dikerjakan secara hati-hati, seringkali kita melakukan kesalahan yang tidak terduga. Untuk itu, perlu ditinjau kembali data-data tersebut untuk menghindari adanya kesalahan dalam analisis data.

1.9.7 Teknik Analisis Data

Bagian ini akan menjelaskan terkait teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu Uji Korelasi Kendall's Tau. Sebelum dilakukan uji hipotesis, peneliti perlu memastikan kuesioner yang digunakan tersebut valid dan reliabel. Dengan demikian, data yang telah didapatkan (untuk uji instrumen) akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas data terlebih dahulu, dengan tujuan untuk mengetahui item mana saja yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur.

Untuk mengukur validitas dan reliabilitas item, data yang digunakan adalah data khusus yang didapatkan untuk pengujian instrumen. Item-item yang dinyatakan valid selanjutnya akan diuji reliabilitas, dengan menggunakan data yang sama untuk uji validitas. Adapun untuk uji hipotesis, data yang digunakan merupakan data asli hasil penelitian, dengan mempertimbangkan item mana yang valid dan tidak valid. Data penelitian yang memiliki item pertanyaan valid akan digunakan dan dijumlahkan, sedangkan yang tidak valid akan dibuang.

1.9.7.1 Uji Instrumen

Setelah data uji instrumen didapatkan, maka peneliti dapat segera melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui kemampuan instrumen dalam mengukur variabel-variabel penelitian, serta mengetahui stabilitas instrumen penelitian. Hal ini merupakan syarat dalam penelitian kuantitatif, yaitu memastikan instrumen penelitian valid dan reliabel.

1.9.7.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian dapat bekerja sesuai harapan, yaitu dapat mengukur apa yang ingin diukur. Instrumen yang tidak valid, tidak dapat mengukur apa yang dicari oleh peneliti. Instrumen yang valid dapat mengukur kebenaran yang terjadi di lokasi penelitian, sehingga peneliti mendapatkan data yang sesuai dengan fakta di lapangan. Dengan demikian validitas instrumen merupakan hal yang sangat penting karena menyangkut kesesuaian data yang ingin dicari di lapangan, artinya apa yang diukur adalah apa yang dibutuhkan oleh peneliti, dan peneliti mendapatkan kecocokan.

Untuk mengetahui validitas suatu instrumen, data khusus (uji instrumen) yang telah didapatkan perlu diolah dan diuji menggunakan alat bantu statistik. Adapun pada penelitian ini, digunakan SPSS 23 untuk membantu mengolah data dan mengetahui hasil validitas data tersebut. Peneliti menggunakan fitur *Pearson Correlation Product Moment* untuk mengetahui nilai korelasi item pernyataan, yang mana hal tersebut dapat digunakan untuk mengukur suatu validitas instrumen.

Pada pengambilan keputusan, instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika nilai signifikansinya kurang dari 0,05, atau *r hitung* lebih besar dari *r tabel* (Purnomo, 2016). Untuk mengetahui nilai *r tabel*, maka dapat dicari dengan menentukan jumlah sampel dan taraf signifikansi yang digunakan. Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%, dengan $N = 30$. Merujuk pada nilai-nilai *r Product Moment*, maka dapat diketahui nilai *r tabel* adalah 0,361. Adapun hasil uji validitas tiap-tiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian Validitas Data Variabel Organizational Culture (X1)

Tabel 1. 5 Hasil uji validitas kuesioner *organizational culture*

No	Variabel	R tabel	R hitung	Keterangan
1	OC1	0,361	0,597	Valid
2	OC2	0,361	0,678	Valid
3	OC3	0,361	0,768	Valid
4	OC4	0,361	0,777	Valid
5	OC5	0,361	0,524	Valid
6	OC6	0,361	0,700	Valid
7	OC7	0,361	0,576	Valid
8	OC8	0,361	0,492	Valid
9	OC9	0,361	0,617	Valid
10	OC10	0,361	0,740	Valid
11	OC11	0,361	0,641	Valid

12	OC12	0,361	0,670	Valid
13	OC13	0,361	0,643	Valid
14	OC14	0,361	0,427	Valid
15	OC15	0,361	0,091	Tidak Valid
16	OC16	0,361	0,796	Valid
17	OC17	0,361	0,841	Valid
18	OC18	0,361	0,872	Valid
19	OC19	0,361	0,679	Valid
20	OC20	0,361	0,724	Valid
21	OC21	0,361	0,682	Valid

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel 1.5, diketahui terdapat satu item pernyataan yang tidak valid yaitu OC15. Item yang tidak valid selanjutnya akan dihapus dari instrumen penelitian, hal tersebut karena item pernyataan dianggap tidak dapat mengukur variabel yang diteliti. Selain itu, indikator yang berhubungan dirasa telah cukup diwakili oleh pernyataan lain.

2. Pengujian Validitas Data Variabel Organizational Citizenship Behavior (X2)

Tabel 1. 6 Hasil uji validitas kuesioner organizational *citizenship behavior*

No	Variabel	R tabel	R hitung	Keterangan
1	OCB1	0,361	0,482	Valid
2	OCB2	0,361	0,577	Valid
3	OCB3	0,361	0,414	Valid
4	OCB4	0,361	0,037	Tidak Valid
5	OCB5	0,361	0,519	Valid
6	OCB6	0,361	0,566	Valid
7	OCB7	0,361	0,460	Valid

8	OCB8	0,361	0,751	Valid
9	OCB9	0,361	0,395	Valid
10	OCB10	0,361	0,558	Valid
11	OCB11	0,361	0,493	Valid
12	OCB12	0,361	0,456	Valid
13	OCB13	0,361	0,366	Valid
14	OCB14	0,361	0,213	Tidak Valid
15	OCB15	0,361	0,386	Valid
16	OCB16	0,361	0,540	Valid
17	OCB17	0,361	0,722	Valid

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel 1.6, diketahui terdapat dua item pernyataan yang tidak valid yaitu OCB4 dan OCB14. Item yang tidak valid selanjutnya akan dihapus dari instrumen penelitian, hal tersebut karena item pernyataan dianggap tidak dapat mengukur variabel yang diteliti. Selain itu, indikator yang berhubungan dirasa telah cukup diwakili oleh pernyataan lain.

3. Pengujian Validitas Data Variabel Employee Performance (Y)

Tabel 1. 7 Hasil uji validitas kuesioner *employee performance*

No	Variabel	R tabel	R hitung	Keterangan
1	EP1	0,361	0,486	Valid
2	EP2	0,361	0,679	Valid
3	EP3	0,361	0,632	Valid
4	EP4	0,361	0,563	Valid
5	EP5	0,361	0,479	Valid
6	EP6	0,361	0,601	Valid
7	EP7	0,361	0,536	Valid

8	EP8	0,361	0,712	Valid
9	EP9	0,361	0,678	Valid
10	EP10	0,361	0,185	Tidak Valid
11	EP11	0,361	0,462	Valid
12	EP12	0,361	0,540	Valid
13	EP13	0,361	0,431	Valid
14	EP14	0,361	0,460	Valid
15	EP15	0,361	0,638	Valid
16	EP16	0,361	0,458	Valid
17	EP17	0,361	0,680	Valid
18	EP18	0,361	0,558	Valid
19	EP19	0,361	0,517	Valid
20	EP20	0,361	0,649	Valid
21	EP21	0,361	0,395	Valid

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel 1.7, diketahui terdapat satu item pernyataan yang tidak valid yaitu EP10. Item yang tidak valid selanjutnya akan dihapus dari instrumen penelitian, hal tersebut karena item pernyataan dianggap tidak dapat mengukur variabel yang diteliti. Selain itu, indikator yang berhubungan dirasa telah cukup diwakili oleh pernyataan lain.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui dari tiga variabel masing-masing terdapat item yang tidak valid, yaitu variabel *organizational culture* 1 item, *organizational citizenship behavior* 2 item, dan *employee performance* 1 item.

1.9.7.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui stabilitas instrumen penelitian. Hal tersebut merujuk pada kemampuan alat ukur dalam menghasilkan data yang sama meskipun digunakan berkali-kali. Instrumen penelitian yang baik adalah yang reliabel, yaitu konsisten pada setiap penggunaan yang dilakukan pada gejala yang

serupa. Instrumen yang tidak reliabel akan menghasilkan data yang tidak konsisten, tidak stabil, dan tidak menentu ketika digunakan untuk mengukur peristiwa serupa lebih dari sekali. Pada akhirnya, instrumen yang tidak reliabel menyebabkan data yang dihasilkan menjadi bias.

Untuk mengetahui reliabilitas suatu alat ukur, maka dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha*. Menurut Downing dalam Mohajan (2017), jika suatu instrumen penelitian memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,8, maka dikatakan tinggi dan reliabel. Adapun hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. 8 Hasil uji reliabilitas kuesioner

No	Variabel	Nilai Kritis	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
1	<i>Organizational Culture</i>	0,800	0,934	20	Reliabel
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,800	0,805	15	Reliabel
3	<i>Employee Performance</i>	0,800	0,878	20	Reliabel

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel 1.8 dapat diketahui hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian menggunakan SPSS 23. Dapat dilihat bahwa ketiga variabel dinyatakan reliabel, karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,8.

1.9.7.2 Uji Korelasi Kendall's Tau

Uji korelasi merupakan teknik analisis data yang digunakan untuk mencari hubungan antara dua variabel maupun lebih. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah Korelasi Kendall's Tau. Korelasi Kendall's Tau digunakan karena jenis data penelitian berupa ordinal, yang mana diperoleh dari pengisian kuesioner dengan Skala Likert. Selain itu, Korelasi Kendall's Tau digunakan karena jumlah sampel penelitian sebanyak 27, yang mana teknik analisis

ini lebih cocok digunakan jika jumlah sampel lebih dari 10 (Sugiyono, 2019). Adapun rumus dasar untuk Korelasi Kendall's Tau adalah sebagai berikut.

$$\tau = \frac{\Sigma A - \Sigma B}{\frac{N(N-1)}{2}}, \text{ di mana}$$

τ = Koefisien Korelasi Kendall's Tau

Σ = Total skor keseluruhan untuk sebuah variabel

N = Jumlah sampel

1.9.8 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini setidaknya memiliki tiga keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Berikut dapat dijelaskan tiga keterbatasan pada penelitian ini.

1. Penelitian ini dilaksanakan di sebuah organisasi sektor publik yang memiliki populasi kecil. Total responden sebanyak 27 sampel tentunya belum cukup baik untuk sebuah tujuan generalisasi, terutama jika hasil penelitian ini digunakan untuk menggeneralisasi organisasi yang memiliki papulasi yang lebih besar.
2. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian, sehingga peneliti tidak memiliki informasi lebih banyak untuk sebuah kesimpulan, dan hanya berlandaskan pada hasil kuesioner yang telah dibagikan.
3. Peneliti menyadari memiliki keterbatasan untuk menjangkau responden secara langsung, terutama dengan adanya aturan pembatasan fisik selama pandemi. Peneliti hanya membagikan kuesioner kepada satu pihak untuk dibagikan kepada responden lain, dengan demikian muncul kekhawatiran kuesioner tidak diisi sesuai harapan peneliti. Selain itu, peneliti tidak dapat melihat reaksi responden ketika mengisi kuesioner. Peneliti juga tidak mampu menjelaskan maksud dari pernyataan yang diberikan, jika memang sewaktu-waktu terjadi ambiguitas pernyataan selama pengisian kuesioner.