

**KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI KECAMATAN SEMARANG TENGAH : PERAN
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN
KOMUNIKASI**

SKRIPSI

Memenuhi Persyaratan
Untuk mencapai Derajat S-1
Program Studi Manajemen



Diajukan oleh

JOKO HARYANTO
NPM. 181003612011743

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG
2022**

HALAMAN PENGESAHAN

**KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI KECAMATAN SEMARANG TENGAH : PERAN
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN
KOMUNIKASI**

Dipersiapkam dan Disusun Oleh :

JOKO HARYANTO
NPM. 181003612011743

Telah Disetujui Pembimbing

Pada Tanggal,

.....
Penguji 1

.....
Pembimbing

.....
Penguji 2

Semarang,
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus Semarang
Ketua Program Studi Manajemen

Judul : Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Semarang Tengah : Peran
Organizasion Citizenship Behavior Dan Komunikasi
Title : *Performance of the State Civil Apparatus in Central Semarang: The
Role of the Organization Citizenship Behavior and Communication*
Nama : Joko Haryanto
NPM : 181003612011743

ABSTRAKS

Pemerintah memiliki peran untuk melaksanakan fungsi pelayanan dan pengaturan warga negara sehingga membutuhkan ASN yang handal. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Organization Citizenship Behavior* dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Semarang Tengah.

Penelitian dilakukan melalui survey dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada pegawai perusahaan sebanyak 76 pegawai. Analisis regresi digunakan untuk menganalisis data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Makalah ini memberikan implikasi pada pentingnya upaya yang terkonsentrasi dari pemimpin untuk membangun kerja sama tim upaya pengembangan praktik kolaborasi dan komunikasi pegawai untuk menciptakan kinerja yang lebih baik.

Kata kunci: Organization Citizenship Behavior, Komunikasi, Kinerja Pegawai

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

-Motto-

Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada kemudahan. Karena itu bila kau telah selesai (mengerjakan yang lain) dan kepada Tuhan, berharaplah

(Q.S Al Insyirah : 6-8)

-Persembahan-

Bismillahirrochmaanirohiim

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT

Kupersembahkan karya tulis ilmiah ini

Teruntuk dan sebagai inspirasi dalam hidupku yang selalu mendukung serta mendoakan dari segi moril maupun material, tak pernah lelah untuk mendoakan saya sehingga penelitian skripsi ini telah selesai.

Suatu kesulitan akan terasa mudah bila adanya kerja keras dan perjuangan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan akan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat , hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : “ Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Semarang Tengah : Peran Organizacion Citizenship Behavior Dan Komunikasi “.

Tujuan Skripsi ini adalah guna memenuhi persyaratan untuk mencapai detajat Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Falkutas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Selesainya penulisan skripsi ini tidak lepasnya atas bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Yth :

1. Dra. Nuchayati, SE.MM.Akt.CA, selaku Dekan Falkutas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Dr. Tri Widayati,SE,MSi Selaku dosen wali yang telah memberi petunjuk, informasi dan saran selama ini
3. Drs. Galuh Juniarto, SE.MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Falkutas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
4. Dr. Frans Sudirjo, SE.MM.Ak,CA,ACPA,BKP selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan , sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Dr.Honorata Ratnawati Dwi Putranti,MMselaku dosen penguji 1yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penulisan skripsi
6. Drs. Heru Eko Prasetyo,MM. Selaku dosen penguji 2 yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penulisan skripsi
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengasuh serta memberikan bekal ilmu, selama penulisan kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
8. Istri dan anak-anak tercinta terima kasih atas dorongan dan selalu mendukung penulisan untuk menyelesaikan skripsi ini

9. Seluruh responden yang telah memberikan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga skripsi ini ada manfaatnya.

Semarang, April 2022
Penulis

JOKO HARYANTO
NPM. 181003612011743

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAKS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	I-1
1.1. Latar Belakang	I-1
1.2. Perumusan Masalah.....	I-7
1.3. Tujuan Penelitian.....	I-7
1.4. Manfaat Penelitian.....	I-7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	II-1
2.1. Landasan Teori	II-1
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	II-1
2.1.2. Organization Citizenship Behavior (OCB).....	II-4
2.1.3. Komunikasi.....	II-7
2.2. Penelitian Terdahulu.....	II-13
2.3. Pengembangan Hipotesis	II-17
2.3.1 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai.....	II-17
2.3.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai	II-18
2.4 Kerangka Penelitian	II-18
BAB III METODE PENELITIAN.....	III-1
3.1 Jenis Penelitian	III-1
3.2 Populasi dan Sampel	III-1
3.2.1. Populasi.....	III-1
3.2.2. Sampel	III-1

3.3 Jenis dan Sumber Data	III-2
3.4 Metode Pengumpulan Data	III-3
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	III-3
3.6 Metode Analisis.....	III-4
3.6.1 Analisis Dekriptif Variabel	III-4
3.6.2 Uji Validitas dan Relabilitas Instrumen	III-5
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	III-6
3.6.4 Analisis Regresi Linier	III-8
3.6.4.1. Uji Model.....	III-8
3.6.4.2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2).....	III-9
3.6.4.1. Uji Hipotesis (Uji t)	III-9
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	IV-1
4.1. Gambaran Responden.....	IV-1
4.1.1. Jenis Kelamin Responden	IV-1
4.1.2. Umur Responden	IV-2
4.1.3. Tingkat Pendidikan Responden	IV-2
4.1.4. Masa Kerja Responden	IV-3
4.2. Hasil Penelitian.....	IV-4
4.2.1. Analisis Deskriptif	IV-4
4.2.3. Uji Asumsi Klasik.....	IV-8
4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda	IV-10
Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linear	IV-10
4.2.5. Pengujian Hipotesis	IV-12
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	V-1
5.1 Simpulan.....	V-1
5.2. Saran	V-2
5.3. Keterbatasan Penelitian	V-3
DAFTAR PUSTAKA	1
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Capaian Kinerja Kecamatan Semarang Tengah	I-2
Tabel 1.2 Research gap	I-5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	II-14
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	III-4
Tabel 3.2 Uji Validitas	III-5
Tabel 3.3. Uji Reliabilitas	III-6
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	IV-1
Tabel 4.2 Umur Responden.....	IV-2
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	IV-3
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	IV-3
Tabel 4.5 Jawaban Variabel OCB	IV-4
Tabel 4.6 Jawaban Variabel Komunikasi.....	IV-5
Tabel 4.7 Jawaban Variabel Kinerja Pegawai.....	IV-6
Tabel 4.8 Pengujian Normalitas	IV-8
Tabel 4.9 Pengujian Multikolinieritas	IV-8
Tabel 4.10 Pengujian Heterokedastisitas	IV-9
Tabel 4.11 Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linear	IV-10

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Penelitian	II-19
------------------------------------	-------

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Data Penelitian

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas

Lampiran 4 Hasil Uji Reabilitas

Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran 6 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Pada era otonomi daerah sekarang ini pemerintah telah melakukan perubahan penting dan mendasar yang dimaksudkan untuk memperbaiki berbagai kelemahan dan kekurangan serta upaya untuk mengakomodasikan berbagai tuntutan dan aspirasi yang berkembang di daerah dan masyarakat. Pemerintah dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang *extra ordinary* untuk memperbaiki keadaan, sehingga diperlukan tolok ukur penilaian kinerja pemerintah yang tidak biasa. Pemerintah memiliki peran untuk melaksanakan fungsi pelayanan dan pengaturan warga negara. Pelayanan sebagaimana yang dikemukakan Moenir (2002) merupakan suatu kewajiban untuk melayani keperluan orang, atau masyarakat yang mempunyai kepentingan organisasi sesuai dengan atauran pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Salah satu unit pemerintah daerah adalah wilayah kecamatan. Wilayah kecamatan terdiri dari beberapa kelurahan atau desa yang juga memiliki pegawai dengan jabatan fungsional. Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kecamatan dan Kelurahan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan sesuai peraturan perundang-undangan. Kelompok Jabatan Fungsional di lingkungan Kecamatan bertanggungjawab kepada Camat. Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja, sementara

jenis dan jenjang Jabatan Fungsional diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan (Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2008)

Kecamatan Semarang Tengah merupakan salah satu wilayah di Kota Semarang, Berdasarkan laporan yang diperoleh dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) SKPD Kecamatan Semarang Tengah menunjukkan bahwa dalam melaksanakan kegiatan yang cukup kompleks tersebut, berbagai permasalahan yang dihadapi antara lain :

- 1) Belum optimalnya penyelenggaraan pemerintahan umum dan pelayanan publik di Kecamatan dan Kelurahan, salah satunya karena belum optimalnya penyusunan dan penerapan SOP dan Standar Pelayanan, sarana prasarana pelayanan publik yang belum sesuai standar, belum optimalnya penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan publik.
- 2) Perlunya peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah SKPD Kecamatan Semarang Tengah, 2016).Capaian kinerja Kecamatan Semarang Tengah pada tahun 2019-2020 diperoleh sebagai berikut :

Tabel 1.1
Realisasi Capaian Kinerja Kecamatan Semarang Tengah

	INDIKATOR	2019	2020
1	Cakupan penyelenggaraan pemberdayaan masyarakat di Kecamatan dan Kelurahan	86,03	74,48
2	Persentase Capaian Kinerja Kecamatan	95	75
3	Cakupan pengkoordinasian penyelenggaraan pemerintahan umum dan pelayanan publik di Kecamatan	100	75

Sumber : Rencana Kerja (Renja) Kecamatan Semarang Tengah Tahun 2020

Belum optimalnya penyelenggaraan pemerintahan umum dan pelayanan publik di Kecamatan dan Kelurahan Penyelenggaraan pemerintahan umum dan pelayanan publik di Kecamatan dan Kelurahan Semarang Tengah berdasarkan laporan belum bisa berjalan maksimal salah satunya karena belum optimalnya penyusunan dan penerapan SOP dan Standar Pelayanan.

Kecamatan Semarang Tengah terdiri dari 15 Kelurahan, yaitu : Kelurahan Miroto, Brumbungan, Jagalan, Kranggan, Gabahan, Kembangsari, Sekayu, Pandansari, Bangunharjo, Kauman, Purwodinatan, Karangkidul, Pekunden, Pendrikan Kidul dan Pendrikan Lor dengan total ASN pada akhir tahun 2021 mencapai 94 orang dimana jumlah tersebut lebih dibanding jumlah ASN pada tahun 2018 sebanyak 133 orang.

Aparatur Sipil Negara atau ASN merupakan unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Kinerja pegawai menunjukkan efektivitas pegawai dan tindakan khusus yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga menunjukkan seni untuk menyelesaikan tugas dalam yang ditentukan batasan (Iqbal et al., 2015).

Kinerja pegawai memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (Robbins, 2015) sehingga penting bagi organisasi untuk mendapatkan yang terbaik dari SDM mereka. Banyak peneliti telah mengeksplorasi mengenai

ifaktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan membaginya ke dalam faktor kemampuan, faktor organisasi dan interaksi antara pegawai dan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengarahkan pada praktik kinerja yang unggul dan fungsi organisasi yang efisien salah satunya adalah dengan membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Peneliti telah mempelajari perilaku OCB dapat meningkatkan kinerja tim melalui peningkatan koordinasi dan efisiensi. Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah diperoleh secara signifikan menonjol untuk membangun implikasinya yang luas bagi kinerja individu dan fungsi organisasi. OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku pegawai yang sukarela atau bebas dan tidak diakui dalam deskripsi pekerjaan formal yang ditetapkan oleh organisasi. Perilaku ini berjalan jauh dalam mempertahankan budaya organisasi positif yang memperkuat keterlibatan, komitmen, motivasi dan prestasi kerja (Muhdar, 2015).

Faktor lain yang akan diulas dalam kaitannya dengan kinerja pegawai adalah Komunikasi. Melalui komunikasi, jejaring sosial dapat dibangun di antara pegawai dalam organisasi. Efektivitas komunikasi dapat berjalan baik jika sama-sama memahami maksud dari informasi komunikasi tersebut. Komunikasi atasan kepada bawahan harus memiliki kemaknaan yang saling dimengerti satu sama lainnya agar terjadi harmonisasi komunikasi organisasi begitupun dengan sebaliknya. Komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi nantinya juga memiliki pengaruh terhadap kegiatan organisasi, seperti efisiensi kerja, efektivitas kerja, kinerja pegawai dan organisasi (Wandi et al., 2019). Hasil ini juga didukung oleh penelitian Darmayoga et al. (2017) dan Rahman & Prasetya (2018), namun

penelitian Sari (2019) mendapatkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Asumsi bahwa tingkat OCB dan komunikasi yang lebih baik meningkatkan kinerja adalah menarik secara intuitif, tidak sepenuhnya memiliki dukungan empiris. Beberapa penelitian yang dilakukan yang meneliti hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi dan kinerja. Penelitian Sutrisno and Chaeruddin (2020) maupun Bahri dkk (2018) mendukung temuan bahwa reaksi pegawai berupa OCB terkait dengan kinerja organisasi. Sebaliknya Purwanto dkk (2021) menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang melibatkan faktor komunikasi, penelitian Darmayoga et al. (2017), Wandu dkk. (2019) maupun Rahman & Prasetya (2018) mendapatkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja namun Sari (2019) mendapatkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan refleksi dari beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan adanya research gap atas pengaruh partisipasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai sebagaimana disajikan pada Tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2
Research gap

Gap	Peneliti / tahun	Hasil
Pengaruh OCB terhadap Kinerja	Sutrisno and Chaeruddin (2020) The Reaction Over Employees Performance Through Organizational Culture And Organizational Commitment Variables Whom Mediated By Organizational Citizenship Behaviour And Its Implications At Pt Sharprindo Dinamika Prima	Budaya Organisasi memiliki terhadap Kinerja, Organisasi Komitmen memiliki reaksi kuat terhadap kinerja, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki reaksi keras atas Kinerja Karyawan

Gap	Peneliti / tahun	Hasil
Pengaruh OCB terhadap Kinerja	Bahri dkk (2018) Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Stres Kerja Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara	OCB tidak mempengaruhi stres kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, stres kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, OCB tidak mempengaruhi kinerja pegawai melalui stress kerja dan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai melalui stress kerja
Pengaruh OCB terhadap Kinerja	Purwanto dkk (2021) Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business	OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja, kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel , Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Pada hubungan tidak langsung disimpulkan OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui mediasi komitmen organisasi.
Pengaruh komunikasi terhadap kinerja	Wandi dkk. (2019) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten	Komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten
Pengaruh komunikasi terhadap kinerja	Darmayoga et al. (2017) Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD. BPR Bank Pasar Bangli	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan work family conflict terhadap kinerja pegawai
Pengaruh komunikasi terhadap kinerja	Sari (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja di BUMN PT. Inhutani IV Kab. Pasaman	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sumber : Penelitian terdahulu

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan komunikasi telah menerima banyak perhatian dari peneliti organisasi secara terpisah, hanya sejumlah kecil studi yang berfokus langsung pada hubungan antara variabel-variabel tersebut. Para peneliti dengan demikian berpendapat bahwa ini adalah

area membutuhkan lebih banyak pengujian empiris. Sementara fenomena yang selama ini menunjukkan bahwa Kecamatan Semarang Tengah masih menerapkan partisipasi dan komunikasi yang masih kurang intensif. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini akan mengambil judul “KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KECAMATAN SEMARANG TENGAH : PERAN ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KOMUNIKASI

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, selanjutnya akan dirumuskan masalah penelitian ini sebagai ini :

1. Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja pegawai.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, selanjutnya akan dirumuskan tujuan dari penelitian yaitu :

1. Untuk menguji pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai
2. Untuk menguji pengaruh Komunikasi terhadap kinerja pegawai

1.4. Manfaat Penelitian

1. Temuan-temuan yang diperoleh dari penelitian diyakini akan dapat membantu dalam memberikan informasi untuk memahami kebutuhan pegawai dan untuk memotivasi mereka untuk mencapai visi dan tujuan

organisasi mereka. Penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam merencanakan, mengevaluasi dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan pegawai dan kinerja pekerjaan dimana mereka bekerja menuju kinerja yang lebih baik. Secara tidak langsung, itu akan meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai yang lebih baik.

2. Manajemen dapat mengambil tindakan yang tepat yang diperlukan untuk Meningkatkan pegawai kinerja pekerjaan di masa depan, yang pada saat yang sama mengarah pada komitmen organisasi. Penelitian ini diharapkan juga bisa memberikan ide dan pengetahuan baru tentang bagaimana menangani pekerjaan masalah kinerja kepada manajemen. Dengan demikian, rencana strategis dapat direncanakan untuk mencapai kualitas produktivitas maksimum.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Pegawai

Kinerja biasanya dilihat dari segi hasil. Namun, itu kinerja dapat dilihat dari segi perilaku (Armstrong, 2012). Kinerja individu diartikan sebagai hal-hal yang orang benar-benar dilakukan melakukannya, tindakan yang mereka ambil, yang berkontribusi pada tujuan organisasi (Campbell dan Wiernik, 2015). Menurut Sedarmayanti (2017) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Pegawai Negeri menurut Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian adalah sebagai berikut: "Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku".

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan

pembangunan. Sebagaimana diketahui bahwa pegawai negeri merupakan unsur pendukung pelaksana dalam membantu pemerintah dalam roda pembangunan nasional.

Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut maka yang dimaksud dengan kinerja pegawai negeri sipil adalah hasil kerja dari seorang pegawai negeri sipil yang dapat dilihat dari segi perilaku, tindakan yang mereka ambil, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur yang berkontribusi pada tujuan organisasi

Beberapa peneliti mengidentifikasi jenis-jenis kinerja pekerjaan yang dirinci menjadi tiga jenis perilaku utama yang membentuk kinerja yaitu :

- 1) Pelaksanaan tugas yaitu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi pada produksi barang atau jasa atau untuk tugas-tugas administratif.
- 2) Kewarganegaraan yang merupakan tindakan yang berkontribusi pada psikologis lingkungan organisasi, seperti membantu orang lain bila tidak diperlukan, mendukung tujuan organisasi, dan memperlakukan rekan kerja dengan hormat.
- 3) Kontra-produktivitas yang merupakan perilaku negatif yaitu “tindakan yang secara aktif merusak perilaku organisasi termasuk mencuri, merusak properti perusahaan, dan berperilaku agresif terhadap rekan kerja (Robbins dan Judge, 2015).

Kinerja organisasi sepenuhnya didasarkan pada kinerja pegawai, yaitu semakin baik kinerja pegawai, semakin tinggi kinerja dan wakil organisasi.

Korelasi yang kuat dilaporkan antara kinerja dan kinerja pegawai dari organisasi (Pramestari, 2018). Kinerja adalah manifestasi individu, ia berhubungan dengan variabel seperti kemampuan dan motivasi yang paling mempengaruhi (Robbins, 2015). Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai apakah seseorang melakukan pekerjaan dengan baik. Kinerja pegawai menunjukkan efektivitas pegawai dan tindakan khusus yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga menunjukkan seni untuk menyelesaikan tugas dalam yang ditentukan batasan (Iqbal et al., 2015).

Pengukuran kinerja digunakan dalam pengertian umum dalam penelitian ini untuk mencakup sistematis pemantauan kinerja dari waktu ke waktu menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Mengingat sifat pekerjaan pelayanan publik, indikator kinerja cenderung jauh lebih umum daripada pengukuran kinerja di sektor swasta. Pengukuran kinerja merupakan elemen penting dalam keberhasilan pengoperasian kinerja manajemen dalam pelayanan publik.

Ada sejumlah langkah pertimbangan yang bisa diambil pada saat mengukur kinerja misalnya, penggunaan produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas dan ukuran profitabilitas dan secara singkat dijelaskan selanjutnya. Efisiensi adalah kemampuan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin sementara efektivitas adalah kemampuan pegawai untuk memenuhi tujuan atau target yang diinginkan. Produktivitas dinyatakan sebagai rasio output dengan input (Pramestari, 2018). Kualitas adalah karakteristik produk atau layanan yang memiliki kemampuan untuk memenuhi yang dinyatakan atau kebutuhan tersirat.

Penilaian kinerja sektor publik belakangan ini menjadi topik yang semakin penting. Pada saat-saat tekanan atas pengeluaran publik meningkat, yang muncul dari tren demografis dan globalisasi, meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kinerja harus menjadi prioritas untuk setiap agenda politik. Orientasi yang intensif untuk meningkatkan kinerja di sektor publik bertujuan untuk mengurangi beban pajak, meningkatkan kepercayaan publik pada pemerintah dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Kinerja di sektor publik menggambarkan hasil dari suatu kegiatan di daerah tertentu atau hasil gabungan dari beberapa atau semua bidang kegiatan badan publik, diukur baik secara absolut (sebagai indeks) atau dalam kaitannya dengan hasil yang dicapai pada periode sebelumnya. Mathis dan Jackson dalam penelitiannya Gemina dkk (2021) menyajikan indikator ukuran kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil yaitu tepenuhi semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai
2. Kualitas dari hasil yaitu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
3. Ketepatan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Kehadiran di tempat kerja.
5. Kemampuan bekerja sama dengan pegawai lain.

2.1.2. Organization Citizenship Behavior (OCB)

Organization Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pegawai yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit

diakui oleh sistem reward formal. OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota perusahaan, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu. OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal perusahaan tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas perusahaan (Muhdar, 2015).

Organ dalam dalam Basid dan Elfariai (2020) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang bersifat bebas, secara tidak langsung atau bahkan secara eksplisit mendapat penghargaan secara formal, dan fungsi organisasi secara keseluruhan dapat didorong ke efektifannya. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa organization citizenship behavior adalah perilaku pegawai yang bersifat bebas yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward atau penghargaan formal, dan dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi secara keseluruhan.

Perilaku atau peranan yang dilakukan oleh pegawai sangat penting bagi suatu perusahaan. Berbagai pendapat yang mengemukakan tentang pentingnya perilaku pegawai yang mau bekerja melebihi deskripsi jabatan yang ada antara lain seperti yang dikemukakan oleh Robbins (Robbins dan Judge, 2015) yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan.

Dunia kerja saat ini lebih yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi

menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Robbins dan Judge, 2015). Menurut Robbins dan Judge (2015), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Dasar pemikiran munculnya OCB tidak terlepas dari fenomena yang disebut sebagai warga negara yang baik (*good citizen*). Seorang warga negara yang baik adalah seseorang yang membantu tetangganya, memilih, berpartisipasi dalam aktivitaskemasyarakatan dan lain-lain. Dengan kata lain, seseorang yang melakukan tindakan yang tidak diwajibkan namun memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitas. Banyak peneliti mengungkapkan bahwa pentingnya OCB dimulai dari fakta bahwa OCB memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja total organisasi melalui penciptaan hubungan yang dapat dipertukarkan berdasarkan pegawai di berbagai departemen. OCB juga berkontribusi untuk mengurangi kebutuhan mengalokasikan yang langkasumber daya untuk pemeliharaan, memelihara kekompakan dan kesatuan organisasi. Hal ini meningkatkan kemampuan manajer dan kolega untuk mengimplementasikan tugas mereka dengan mengalokasikan lebih banyak waktu untuk perencanaan dan pemecahan masalah yang efisien.

Menurut Organdalam Febrida dan Purwantoro (2020), indikator pengukuran *organizational citizenship behavior*, adalah :

1. Kerja sama tim atau *Altruism*, pertolongan yang diberikan kepada kawan kerja yang bukan suatu kewajiban yang ditanggungnya.

2. Disiplin dalam bekerja atau *conscientiousness*, sikap membantu kerja yang bukan kewajiban atau tugas pegawai.
3. Tidak mengeluh dalam bekerja atau *sportmanship*, keinginan memberi toleransi tanpa mengeluh juga tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya.
4. Menjaga citra perusahaan atau *courtesy*, perilaku memperhatikan dan menghargai orang lain.
5. Profesional dalam menggunakan aset (*civic virtue*), meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan yang ditekuni. Seperti ketertiban dalam fungsi fungsi organisasi dan memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting.

2.1.3. Komunikasi

Komunikasi adalah proses di mana informasi dipertukarkan antara pengirim dan penerima (Moruri et al., 2018). Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai sebuah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi yang terdiri dari unit-unit komunikasi akan berinteraksi satu sama lain dan komunikasi tersebut berfungsi dalam lingkungannya untuk menyampaikan dan menerima pesan. Komunikasi melibatkan penyampaian pesan dari pengirim di satu sisi, ke penerima di sisi lain, melalui media. Media ini bisa dilalui panggilan telepon, kertas; seperti dalam surat atau memo dan sarana lain yang diinginkan. Jenis komunikasi interpersonal meliputi: komunikasi lisan - yaitu mengirim pesan atau

informasi berdasarkan kata mulut; komunikasi tertulis - yang melibatkan pengiriman informasi yang tertulis; dan non-verbal komunikasi - di mana informasi bukan merupakan kata tetapi sarana non-verbal lainnya seperti bahasa tubuh.

Robson et.al sebagaimana dikutip dalam Ophilia & Hidayat (2021) mendefinisikan komunikasi sebagai proses yang memungkinkan kelompok atau mitra untuk belajar dari satu sama lain dan untuk mengkoordinasikan tugas mereka, membantu kelompok untuk mengembangkan dan menjaga hubungan yang baik. Berdasarkan pendekatan konstruksionis sosial, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai cara bahasa digunakan untuk membuat berbagai jenis struktur sosial, seperti hubungan, tim dan jaringan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses yang memungkinkan kelompok atau mitra untuk belajar dari satu sama lain dan untuk mengkoordinasikan tugas mereka, membantu kelompok untuk mengembangkan dan menjaga hubungan yang baik melalui pertukaran informasi antara pengirim dan penerima dengan sebuah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi.

Anggota organisasi akan mengumpulkan, mengirim, dan menafsirkan yang informasi yang relevan tentang organisasi dan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Proses ini merupakan komunikasi organisasi. Melalui komunikasi pengirim mengirimkan pesan ke penerima secara verbal atau nonverbal. Namun, komunikasi tidak hanya tentang menyampaikan pesan tetapi juga melibatkan

pemahaman maknanya. Tidak dapat dipungkiri bahwa ide tidak berhasil jika tanpa transmisi dan pemahaman yang benar, tidak peduli betapa hebatnya ide itu, namun tidak ada gunanya (Robbins, 2015). Komunikasi yang sempurna adalah saat penerima memahami dengan tepat apa yang ingin diungkapkan pengirim. Namun, pada kenyataannya, di dalam sebuah organisasi, ada banyak alasan menahan komunikasi yang sempurna.

Menurut Yuan et al., (2019) fungsi komunikasi organisasi bisa diringkas sebagai: fungsi perintah, fungsi relasional, dan fungsi ambiguitas manajemen. Fungsi perintah adalah komunikasi yang membantu orang memberi dan menerima pesanan, lalu bertindak atas perintah ini. Hal ini memungkinkan anggota interdependen dalam berkoordinasi untuk mencapai keseluruhan tujuan organisasi.

Fungsi komunikasi relasional memungkinkan orang untuk mengembangkan dan memelihara hubungan pribadi dengan orang lain di dalam organisasi. Kelompok kerja adalah yang sumber utama dari interaksi sosial bagi banyak orang, komunikasi memberi mereka cara untuk mengekspresikan emosi dan perasaan dan memenuhi kebutuhan sosial mereka. Fungsi ambiguitas manajemen adalah komunikasi yang berhubungan dengan dan mengurangi ketidakjelasan dan ketidakpastian dalam organisasi. Orang berbicara, menafsirkan, dan memahami situasi baru, sehingga semua orang mengerti dengan benar. Sebagai hasil dari pemahaman yang lebih baik tentang situasi yang berbeda orang dapat memprediksi situasi, membuat keputusan, dan mengarahkan tindakan

mereka. Komunikasi yang efektif adalah penting untuk menyelesaikan tugas dalam organisasi Yuan et al., (2019).

Ada beberapa teori-teori yang terdapat di dalam komunikasi di suatu organisasi, yaitu (Jefkins, 2003) :

1. Teori Struktural Klasik

Teori komunikasi organisasi ini pertama kali berkembang pada 1800-an dan dapat disebut sebagai teori mesin. Teori ini menjelaskan bahwa suatu organisasi digambarkan sebagai sebuah lembaga yang sentral akan tugas-tugas serta memberikan petunjuk mekanis struktural yang bersifat kaku, monoton, dan tanpa inovatif. Ada empat kondisi di teori ini, yakni kekuasaan, saling melayani, doktrin, dan disiplin.

2. Teori Neoklasik

Teori komunikasi organisasi neoklasik atau hubungan manusia ini diperkenalkan oleh Elton Mayo karena adanya ketidakpuasan dengan teori klasik atau teori mesin. Teori ini mengacu tentang pentingnya aspek psikologis serta sosial karyawan sebagai seorang individu atau kelompok kerja.

3. Teori Fusi

Teori fusi ini berangkat dari kesadaran Bakke pada 1950 mengenai kesadaran terhadap minat manusia yang berbeda-beda dalam suatu birokrasi atau dalam suatu organisasi. Menurut Bakke, organisasi pada tahap tertentu akan memengaruhi seorang individu. Sementara itu, individu juga memberi pengaruh pada suatu organisasi yang kemudian menimbulkan fenomena ciri khas organisasi tersebut. Bisa juga dilakukan dan menyebabkan pegawai di

suatu perusahaan menunjukkan keunikan atau ciri khas perusahaannya sehingga dapat dimodifikasi sesuai minat dan bakat individu tersebut.

4. Teori peniti penyambung (*The Linking Pin Model*)

Teori yang dikembangkan Renis Likert ini menggambarkan mengenai struktur organisasi yang saling berkaitan dengan beberapa kelompok dan teori ini menjelaskan adanya penyelia atau anggota dari dua organisasi atau kelompok yang memiliki fungsi menyambung atau mengikat kelompok kerja satu dengan lainnya pada tahap atau tingkat berikutnya. Teori ini dinilai penting karena dalam suatu organisasi, diperlukan seorang penyelia yang nantinya dapat menyambung setiap anggota kelompok dan kelompok itu sendiri sehingga sifatnya efektif.

5. Teori sistem sosial

Teori ini menyatakan adanya hubungan antara manusia yang memungkinkan suatu organisasi dapat bertahan lebih lama daripada orang-orang yang ada di dalamnya. Artinya, walaupun ada seseorang di dalam suatu kelompok atau organisasi tersebut meninggal dunia, maka kelompok tersebut akan menggantikan dengan anggota-anggota baru. Hubungan antarmanusia yang terjalin pada teori ini kemudian dianggap penting karena ternyata hubungan antar-manusia dalam suatu organisasi memang dipandang lebih penting daripada hubungan antara jabatan formal tertentu.

6. Teori *public relations*

Teori ini menyatakan adanya upaya untuk melakukan sesuatu secara terencana dan berkesinambungan secara utuh atau menyeluruh terhadap suatu organisasi.

Upaya tersebut dilakukan untuk menciptakan dan memelihara niat baik dan saling mengerti antara organisasi dan khalayak.

7. Teori kepemimpinan

Teori komunikasi organisasi yang terakhir menyebutkan bahwa pemimpin suatu organisasi atau kelompok merupakan sosok penting untuk membantu anggota dapat memenuhi kebutuhan serta dapat mencapai tujuan kelompok atau suatu organisasi secara bersama-sama. Diungkapkan oleh Hersey bahwa ada empat tugas pemimpin. Tugas pemimpin tersebut, yaitu

- (1) *telling* atau mampu memberikan informasi secara lugas,
- (2) *selling* atau mampu memberikan petunjuk,
- (3) *participating* atau mampu menjalin kerja sama yang baik, dan
- (4) *delegating* atau mampu mengambil keputusan.

Menurut Wang (2011), ada tiga jenis komunikasi utama di tempat kerja yaitu :

- 1) komunikasi yang berhubungan dengan tugas,
- 2) komunikasi yang berhubungan dengan inovasi (ide-ide baru), dan
- 3) komunikasi yang terkait dengan pemeliharaan komunikasi (topik sosial yang mempertahankan hubungan manusia).

Menurut Sutardji (2016) ada beberapa indikator komunikasi efektif, yaitu:

1. Pemahaman.

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.

2. Kesenangan.

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak.

3. Pengaruh pada sikap.

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

4. Hubungan yang makin baik.

Proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

5. Tindakan.

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / tahun	Variabel	Hasil
1	Sutrisno and Chaeruddin (2020)	Variabel dependen Kinerja pegawai Variabel Independen Budaya Organisasi Organisasi Komitmen Mediasi : OCB	Budaya Organisasi memiliki terhadap Kinerja, Organisasi Komitmen memiliki reaksi kuat terhadap kinerja, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki reaksi keras atas Kinerja Karyawan
2	Bahri dkk (2018)	Variabel dependen Kinerja pegawai Variabel Independen OCB Lingkungan Kerja Mediasi : Stres Kerja	OCB tidak mempengaruhi stres kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, stres kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, OCB tidak mempengaruhi kinerja pegawai melalui stress kerja dan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai melalui stress kerja

3	Darmayoga dkk (2017)	<p>Variabel dependen</p> <p>Kinerja pegawai</p> <p>Variabel Independen</p> <p>kepemimpinan, komunikasi dan work family conflict</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan work family conflict terhadap kinerja pegawai</p>
4	Rahman & Prasetya, (2018)	<p>Variabel dependen</p> <p>Kinerja pegawai</p> <p>Variabel Independen</p> <p>kepemimpinan, komunikasi organisasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai</p>
5	Purwanto dkk (2021)	<p>Variabel dependen</p> <p>Kinerja pegawai</p> <p>Variabel Independen</p> <p>OCB</p> <p>Kepemimpinan transformasional</p> <p>Mediasi :</p> <p>Komitmrn organisasi</p>	<p>OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja usaha, kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja , transformational leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja , OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja, kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel , Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap</p>

			variabel kinerja. Pada hubungan tidak langsung disimpulkan OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui mediasi komitmen organisasi, kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui mediasi komitmen organisasi, kepemimpinan digital berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja melalui komitmen organisasi.	
6	Wandi (2019)	dkk	<p>Variabel dependen</p> <p>Kinerja pegawai</p> <p>Variabel Independen</p> <p>komunikasi</p>	komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten
7	Sari (2019)		<p>Variabel dependen</p> <p>Kinerja pegawai</p> <p>Variabel Independen</p> <p>Lingkunga kerja</p> <p>Komunikasi</p>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

OCB adalah kesediaan untuk melakukan tindakan ekstra di luar tugas pokok dan fungsi pokoknya sebagai anggota organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti memimpin atau membantusiswa sukarela di luar jam kerja dan memberikan idet tanpa diminta (Muhdar, 2015).

Banyak peneliti seperti menunjukkan bahwa, ada hubungan utama antara kinerja dan OCB. Perilaku OCB adalah aktivitas perilaku kumulatif, penilaian seseorang dalam bentuk motivasi yang tinggi adalah mereka yang senang melakukan tugas dan orang-orang ini menghasilkan kondisi pekerjaan yang menyenangkan. Sebaliknya, pegawai yang mencari pekerjaan pada lingkungan yang menyenangkan akan lebih dapat membantu dalam menciptakan budaya membantu dalam pekerjaan, yang akan mengarahkan pegawai pada perilaku OCB (Muhdar, 2015).

Perilaku OCB ditunjukkan sebagai hasil dari pegawai yang berkomitmen dan biasanya diwakili oleh kontribusi sukarela (Rahayu, 2017). Selanjutnya, perilaku kewargaan organisasi membawa energi emosional yang positif yang berasal dari gambaran kualitas pengalaman kerja. Setiap tindakan atau perilaku sukarela yang berasal dari komitmen pegawai akan, secara alami, memberikan kepuasan bagi pegawai tersebut yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja mereka. Asumsi penelitian ini diambil berdasarkan temuan penelitian sebelumnya oleh (Sutrisno and Chaeruddin, 2020) maupun Bahri dkk (2018)

yang menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi secara positif mempengaruhi kinerja pegawai.

.H1 : Organizaion Citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

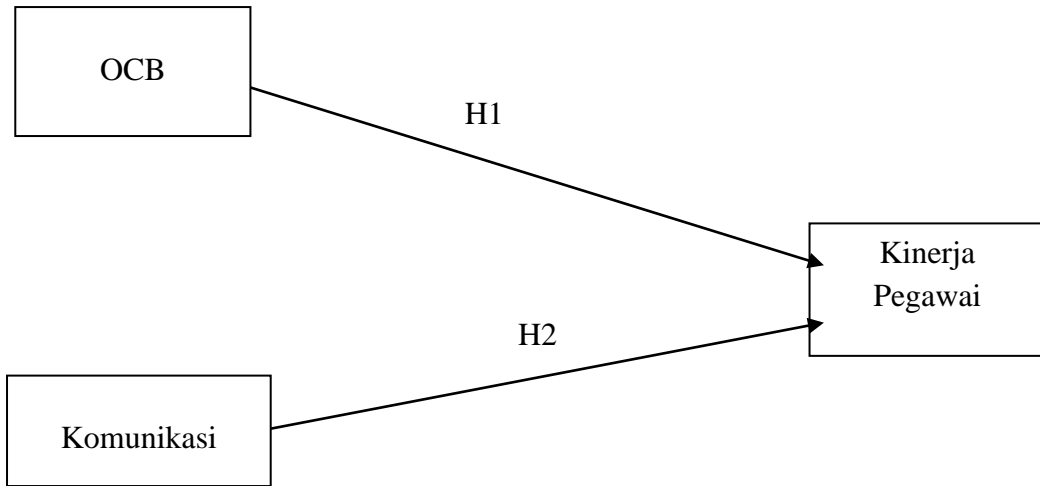
Komunikasi dianggap sebagai unsur penting dalam pengaturan kerja organisasi. Komunikasi adalah proses di mana informasi dipertukarkan antara pengirim dan penerima (Moruri et al., 2018). Kinerja pegawai meningkat ketika ada komunikasi dalam organisasi dan, selain hal-hal lain, komunikasi dalam organisasi membantu pegawai untuk melakukan tugasnya dengan baik, memiliki informasi tentang tugas yang harus mereka lakukan, dan tentang tujuan organisasi. Mereka berpendapat bahwa keberadaan komunikasi dalam organisasi mengarah ke pengambilan keputusan yang efektif.

Penelitian sebelumnya oleh Darmayoga dkk(2017) maupun Rahman &Prasetya(2018) menemukan bahwa ada hubungan positif antara komunikasi, dan kinerja. Komunikasi antara orang-orang penting yang ada dalam organisasi akan memberikan peningkatan kinerja.

H2 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan perumusan hipotesis tersebut selanjutnya dapat dibuat kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 1 Karangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan atau *Explanatory Research*. Penelitian survey merupakan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan yang pokok (Sugiyono, 2017). Penjelasan tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi pegawai dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi menurut (Sugiyono, 2017), adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pegawai negeri yang ada di Kecamatan Semarang Tengah. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kecamatan Semarang Tengah pada akhir tahun 2021, jumlah pegawai yang berstatus sebagai PNS adalah sebanyak 94 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Mengingat bahwa struktur pegawai di

Kecamatan Semarang Tengah itu dari berbagai tingkatan maka tidak memungkinkan untuk menggunakan penelitian dari seluruh populasi. Untuk itu jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N d^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = populasi

d = interval atau penyimpangan

Penelitian ini akan mempertimbangkan penggunaan nilai d yang berbeda yaitu 5%, Sehingga jumlah sampel diperoleh sebagai berikut :

$$n = \frac{94}{1 + (94) (0,5)^2} = \frac{94}{1,235} = 76,11 \text{ dibulatkan } 76.$$

Peneliti tidak dapat memastikan jumlah sampel yang dapat diperoleh. Namun demikian dengan perjotungan menggunakan nilai d = 5% dan 10% maka jumlah sampel yang akan diambil adalah 76 orang pegawai.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya (Sugiyono, 2017). Data primer yang diperoleh melalui survey dan kuesioner. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari daftar pertanyaan / kuesioner yang disebarakan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah merod kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telpon, surat atau bertatap muka. Daftar pertanyaan tersebut meliputi variabel penelitian yang diteliti. Pertanyaan – pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala likert, penelitian penilaian dengan kriteria dari sangat tidak setuju sampai pada sangat setuju dengan menggunakan nilai besaran 1 sampai dengan 5 :

- a. Sangat setuju diberi skor 5
- b. Setuju diberi skor 4
- c. Kurang Setuju diberi skor 3
- d. Tidak setuju diberi skor 2
- e. Sangat tidak setuju diberi skor 1

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian diperoleh sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator Empirik
1	Organization Citizenship Behavior (OCB)	perilaku pegawai yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama tim atau <i>Altruism</i>. 2. Disiplin dalam bekerja atau <i>conscientiousness</i>. 3. Tidak mengeluh dalam bekerja atau <i>sportmanship</i>. 4. Menjaga citra organisasi atau <i>courtesy</i>. 5. Bijak dalam menggunakan aset organisasi (<i>civicvirtue</i>).
2	Komunikasi	Proses yang memungkinkan kelompok atau mitra untuk belajar dari satu sama lain dan untuk mengkoordinasikan tugas mereka, membantu kelompok untuk mengembangkan dan menjaga hubungan yang baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman. 2. Kesenangan. 3. Pengaruh pada sikap. 4. Hubungan yang makin baik. 5. Tindakan.
3	Kinerja pegawai	Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas hasil kerja 2) Kuantitas hasil kerja 3) Ketepatan waktu penyelesaian 4) Kehadiran 5) Kemampuan bekerja sama

3.6 Metode Analisis

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Sugiyono, 2017). Dalam hal ini akan menjelaskan gambaran responden dan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

3.6.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017) uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah / valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Adapun pengambilan keputusannya bahwa setiap indikator valid apabila nilai r hitung lebih besar atau sama dengan r tabel, dimana nilai r hitung.

Tabel 3.2
Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
1	OCB			
	x1.1	0.762	0.226	Valid
	x1.2	0.765	0.226	Valid
	x1.3	0.712	0.226	Valid
	x1.4	0.710	0.226	Valid
	x1.5	0.882	0.226	Valid
4	Komunikasi			
	x2.1	0.701	0.226	Valid
	x2.2	0.825	0.226	Valid
	x2.3	0.825	0.226	Valid
	x2.4	0.831	0.226	Valid
	x2.5	0.890	0.226	Valid
5	Kinerja			
	y.1	0.810	0.226	Valid
	y.2	0.705	0.226	Valid
	y.3	0.834	0.226	Valid
	y.4	0.863	0.226	Valid
	y.5	0.885	0.226	Valid

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2022

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi dengan signifikansi lebih besar dari r tabel sebesar 0,226. Dengan demikian semua indikator tersebut adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Peneliti melakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel. Pengukuran yang reliabel menunjukkan instrumen sudah dipercaya, sehingga akan menghasilkan data yang dapat dipercaya pula. Cara menghitung tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Ghozali, 2016).. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai r Cronbach $\alpha > 0,7$.

Tabel 3.3
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Kondisi	Keterangan
OCB	0,825	> 0,70	Reliabel
Komunikasi	0,875	> 0,70	Reliabel
Kinerja	0,877	> 0,70	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji persyaratan yang berfungsi untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan sebelum dilakukan uji regresi.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat normalitas data. Uji normalitas data dirasa lebih tepat karena tidak menimbulkan persepsi yang bias bila dibandingkan normalitas grafik. Test statistik sederhana yang dapat dilakukan berdasarkan nilai *Kolmogorof Smirnof*. Apabila nilai signifikansi adalah lebih kecil dari 0,05, maka H_0 diterima, sehingga data residual tidak berdistribusi normal, sebaliknya Apabila nilai signifikansi adalah lebih besar dari 0,05, maka H_0 ditolak, sehingga data residual berdistribusi normal (Ghozali, 2016).

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas mempunyai pengaruh yang penting pada perkiraan koefisien regresi dan pada penggunaan umum perkiraan model. Kriteria terjadinya multikolonieritas dapat dilihat dari nilai Tolerance dan lawannya yaitu Nilai Variance inflation factor (VIF) adalah jika Nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak mempunyai persoalan multikolonieritas (Ghozali, 2016).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual data yang ada. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Cara yang digunakan

dalam pengujian ini adalah dengan menggunakan uji glejser. Uji glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolute residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistic mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Kriteria tidak terjadi problem heteroskedastisitas apabila probabilitas signifikansinya di atas tingkat media iklan 5%, sehingga disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

3.6.4 Analisis Regresi Linier

Model alur adalah model yang dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh dari beberapa variabel independen terhadap satu variable dependen, Rumus persamaan jalur, adalah :

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y : Kinerja

X₁ : Organization Citizenship Behavior

X₂ : Komunikasi

e : Error

Pengujian dalam analisis regresi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Uji model, koefisien determinasi dan uji t yang menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.6.4.1. Uji Model

Menurut Ghozali (2018), *uji goodness of fit* (uji kelayakan model) dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual

secara statistik. Suatu model dikatakan layak apabila data fit (cocok) dengan persamaan regresi yang dihipotesiskan. Model *Goodness of Fit* yang dapat dilihat dari nilai uji F. Apabila signifikansi < 0.05 , maka model sudah fit yang artinya bahwa data penelitian sudah fit dengan model yang dibangun.

3.6.4.2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dapat menerangkan variasi variabel terikat (Y). Jadi kriteria yang digunakan untuk analisis koefisien determinasi (adjusted R^2) sebagai berikut :

- a. Adj R^2 dapat dikatakan semakin kuat jika mendekati 1 (satu) maka model analisis menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. Adj R^2 dapat dikatakan semakin lemah apabila semakin mendekati 0 (nol) maka model analisis menerangkan lemahnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.6.4.1. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel bebas benar-benar berpengaruh terhadap variabel terikat secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2018).

- a. Jika besarnya t hitung $>$ t tabel atau nilai signifikan $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga ada pengaruh signifikan secara individual antara variabel independen terhadap variabel dependen.

- b. Jika besarnya t hitung $< t$ tabel atau signifikan $\geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Sehingga tidak ada pengaruh signifikan secara individual antara variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Responden

Responden penelitian adalah pegawai pada wilayah Kecamatan Semarang Tengah Semarang. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Dalam penyebaran kuesioner, penelitian ini berhasil mendapatkan sebanyak 80 responden. Berikut ini akan diuraikan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja. Berikut adalah pembahasan dari masing-masing karakteristik tersebut.

4.1.1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini :

Table 4.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis kelamin	Jumlah (Responden)	Persen (%)
1	Laki-laki	40	52,63
2	Perempuan	36	47,37
Jumlah		76	100.00

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 40 orang atau 52,63% dan selebihnya adalah pegawai perempuan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat kesetaraan dalam rekrutmen ASN di Kecamatan Semarang Tengah.

4.1.2. Umur Responden

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di lokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu. Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut :

Table 4.2
Usia Responden

No	Usia / umur (tahun)	Jumlah (responden)	Persen (%)
1	20 – 30	21	27,63
2	31 – 40	25	32,89
3	41 – 50	20	26,32
4	>50	10	13,16
Jumlah		76	100.00

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan kelompok umur responden, diperoleh bahwa umur responden yang paling banyak adalah pegawai yang berusia antara 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 25 orang atau 32,89%. Dengan demikian umur/usia pegawai tergolong usia menengah. Sebaran umur yang menyebar pada umur 20 hingga 56 tahun pada ASN menunjukkan adanya regenerasi yang baik pada ASN Pemerintah Daerah.

4.1.3. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan adalah sebagaimana terlihat pada Tabel 4.3 berikut ini :

Table 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (responden)	Persen (%)
1	SMA	27	35,53
2	D3	23	30,26
3	S1	21	27,63
4	S2	5	6,58
5	Lainnya	-	-
Jumlah		76	100.00

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Pada table 4.3, menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan responden yang paling besar adalah berpendidikan SMA yaitu sebanyak 27 orang atau 35,53% diikuti oleh responden yang berpendidikan D3 sebanyak 23 orang atau 30,26%. Dengan demikian tingkat pendidikan terbanyak dari pegawai yang berpendidikan menengah. Kondisi ini menunjukkan bahwa ada kompetensi dasar yang cukup baik ada ASN.

4.1.4. Masa Kerja Responden

Penyajian data responden berdasarkan masa kerja adalah sebagaimana terlihat pada Tabel 4.4 berikut ini :

Table 4.4
Masa Kerja Responden

No	Tingkat Penghasilan	Jumlah (responden)	Persen (%)
1	<5 tahun	19	25,00
2	6 – 10 tahun	27	35,53
3	11 – 15 tahun	17	22,37
4	>15 tahun	13	17,11
Jumlah		80	100.00

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Pada table 4.4, menunjukkan bahwa masa kerja responden yang paling besar adalah selama 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 27 orang atau 35,53% diikuti oleh responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau 25,0%. Kondisi ini mirip dengan komposisi umur responden dimana ada sebaran masa kerja yang menunjukkan adanya regrenerasi di tubuh ASN Kecamatan.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Analisis Deskriptif

Statisitik deskripsi hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dengan 5 yaitu sangat baik, baik, sedang, tidak baik dan sangat tidak baik.

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Keterangan :

RS = rentang skala
m = skor maksimal
n = skor minimal
k = jumlah kategori

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebaga berikut

1,00 – 1,80 = Sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat kecil

- 1,81 – 2,60 = Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil
- 2,61 – 3,40 = Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup
- 3,41 – 4,20 = Tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau naik
- 4,21 – 5,00 = Sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel yang sangat tinggi atau sangat baik

Berdasarkan kaategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.

4.2.1.1 Deskripsi Variabel OCB

Variabel OCB pada kuesioner ini dibentuk oleh 5 buah indicator-indikator pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap OCB dapat dijelaskan pada tabel 4.5 berikut

Table 4.5
Jawaban Variabel OCB

Item	SS		S		KS		TS		STS		Jml	Skor	Rata-rata
	f	fxs	f	fxs	F	fxs	f	fxs	f	fxs			
x1.1	10	50	44	176	22	66	0	0	0	0	76	292	3.84
x1.2	8	40	53	212	15	45	0	0	0	0	76	297	3.91
x1.3	8	40	50	200	18	54	0	0	0	0	76	294	3.87
x1.4	13	65	48	192	15	45	0	0	0	0	76	302	3.97
x1.5	11	55	44	176	21	63	0	0	0	0	76	294	3.87
	Rata-rata											3.89	

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Keterangan :

f = frekuensi

f x s = frekuensi dikali skor

Tabel 4.8 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden menunjukkan nilai sebesar 3,89. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum ada penilaian yang baik dari responden atas perilaku pegawai.

Skor jawaban responden tertinggi diperoleh dari item pertanyaan keempat yaitu “Menjaga citra organisasi” dengan dengan skor 3,97 sedangkan skor terendah diperoleh dari item pertanyaan pertama yaitu mengenai “Kerja sama tim” dengan skor sebesar 3,84.

4.2.1.2. Deskripsi Variabel Komunikasi

Variabel Komunikasi pada kuesioner ini dibentuk oleh 5 indicator-indikator pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap Komunikasi dapat dijelaskan pada tabel 4.6 berikut :

Table 4.6
Jawaban Variabel Komunikasi

No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jml	Skor	Rata-rata
	f	fxs	f	fxs	F	fxs	f	fxs	f	fxs			
x2.1	13	65	53	212	10	30	0	0	0	0	76	307	4.04
x2.2	26	130	40	160	10	30	0	0	0	0	76	320	4.21
x2.3	16	80	48	192	12	36	0	0	0	0	76	308	4.05
x2.4	14	70	47	188	15	45	0	0	0	0	76	303	3.99
x2.5	17	85	46	184	13	39	0	0	0	0	76	308	4.05
Rata-rata													4.07

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Keterangan :

f = frekuensi

f x s = frekuensi dikali skor

Dari tabel 4.6 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden menunjukkan nilai sebesar 4,07. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum ada penilaian yang baik dari responden terhadap komunikasi pada pegawai Kecamatan Semarang Tengah.

Skor jawaban terbesar diperoleh dari item kedua yaitu mengenai perasaan senang dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dengan skor sebesar 4,21 sedangkan skor jawaban terendah diperoleh dari item keempat yaitu mengenai hubungan yang makin baik dengan rekan kerja dari adanya komunikasi dengan skor sebesar 3,99.

4.2.1.3. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Variabel Kinerja pegawai pada kuesioner ini dibentuk oleh 5 buah indikator-indikator pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap Kinerja pegawai dapat dijelaskan pada tabel 4.7 berikut

Table 4.7
Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Pegawai

Item	SS		S		KS		TS		STS		Jml	Skor	Rata-rata
	f	f _{x_s}	f	f _{x_s}	F	f _{x_s}	f	f _{x_s}	f	f _{x_s}			
y.1	13	65	48	192	15	45	0	0	0	0	76	302	3.97
y.2	21	105	45	180	10	30	0	0	0	0	76	315	4.14
y.3	16	80	50	200	10	30	0	0	0	0	76	310	4.08
y.4	12	60	49	196	15	45	0	0	0	0	76	301	3.96
y.5	11	55	47	188	18	54	0	0	0	0	76	297	3.91
	Rata-rata											4.01	

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Keterangan :

f = frekuensi

f x s = frekuensi dikali skor

Tabel 4.7 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden menunjukkan nilai sebesar 4,01. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum ada penilaian yang baik dari responden kinerja dari pegawai.

Skor jawaban responden tertinggi diperoleh dari item pertanyaan kedua yaitu mengenai kuantitas hasil kerja dengan dengan skor 4,14 sedangkan skor terendah diperoleh dari item pertanyaan kelima yaitu mengenai kemampuan bekerjasama yaitu dengan skor sebesar 3,91.

4.2.3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan model regresi linier berganda. Namun demikian suatu model regresi yang baik harus memenuhi tidak adanya masalah asumsi klasik dalam modelnya. Jika masih terdapat asumsi klasik maka model regresi tersebut masih memiliki bias. Jika suatu model masih terdapat adanya masalah asumsi klasik, maka akan dilakukan langkah revisi model ataupun penyembuhan untuk menghilangkan masalah tersebut. Pengujian asumsi klasik akan dilakukan berikut ini.

4.2.3.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan terhadap residual regresi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov.

Tabel 4.8
Pengujian normalitas

		Unstandardized Residual
N		76
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.88061042
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.065
	Negative	-.061
Test Statistic		.065
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa hasil uji Kolmogorov Smirnov memiliki signifikansi di atas 0,05. Hal ini berarti bahwa model regresi tersebut sudah berdistribusi normal.

4.2.3.2. Pengujian Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model suatu model regresi. Nilai VIF dari variabel bebas pada model regresi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Pengujian Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
OCB	.866	1.155
Komunikasi	.866	1.155

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2022

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF dari semua variabel bebas memiliki nilai yang lebih kecil dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi.

4.2.3.3. Pengujian Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual antara yang satu dengan yang lain. Jika varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser

Tabel 4.10
Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.406	1.350		1.782	.079
OCB	-.078	.063	-.156	-1.250	.215
Komunikasi	.029	.057	.062	.502	.617

a. Dependent Variable: AbsRes

Dari hasil uji Glejser pada ketiga model menunjukkan tidak ada variabel yang signifikan terhadap nilai mutlak residual model. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS 22 memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

Tabel 4.11
Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linear

Variabel	Dep = Kinerja Pegawai				
	b	SE	Beta	t	sig
(Constant)	4.086	2.214		1.846	0.069
OCB	0.546	0.103	0.507	5.326	0.000
Komunikasi	0.263	0.094	0.266	2.793	0.007
F	27,166				
Sig F	0,000				
Adj R ²	0,411				

Sumber : Hasil print out analisis, 2022

Model persamaan adalah sebagai berikut :

$$Y = 4.086 + 0,546 X_1 + 0,263 X_2 + e$$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- a. Koefisien regresi OCB memiliki arah positif terhadap Kinerja yang berarti bahwa OCB pegawai yang lebih baik akan meningkatkan kinerjanya.
- b. Koefisien regresi komunikasi memiliki arah positif terhadap kinerja yang berarti bahwa komunikasi pegawai yang lebih baik akan meningkatkan kinerjanya.

Selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing koefisien regresinya.

1. Uji Model (Uji F)

Maksud dan tujuan dari uji model adalah untuk menguji apakah model yang dimodelkan sudah fit dengan data yang digunakan dalam penelitian ini. Model yang diujikan adalah bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh OCB dan komunikasi.

Nilai F hasil pengujian diperoleh sebesar 27,166 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama OCB dan komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independent variables) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.13 ditunjukkan nilai R^2 pada model regresi

diperoleh sebesar 0,411 yang berarti bahwa 41,1% variasi dari kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen OCB dan komunikasi, sedangkan sisanya sebesar 58,9% kinerja dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.2.5. Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial pada model regres. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value) hasil hitung. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan dibawah 0,05 maka hipotesis diterima, sedangkan jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

1. Uji Hipotesis 1

Koefisien regresi standar variabel OCB terhadap Kinerja yang diperoleh dari Model regresi diperoleh hasil sebesar 0,507. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel OCB yang lebih baik akan meningkatkan Kinerja. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 5,326 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa OCB mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki OCB yang lebih baik akan cenderung memiliki Kinerja pegawai yang lebih tinggi.

OCB memengaruhi efisiensi kelompok kerja misalnya, memiliki hati nurani dan kemauan untuk membantu orang lain yang mengakibatkan berkurangnya konflik antar kelompok dan memungkinkan manajer untuk fokus pada masalah yang lebih mendesak. Organisasi memiliki pegawai yang sangat terlibat dalam OCB dapat meningkatkan efisiensi organisasi dengan memungkinkan mereka untuk mencurahkan lebih banyak waktu untuk urusan perencanaan jangka panjang. Selanjutnya, organisasi akan mendapatkan manfaat dari OCB positif serta pegawai. OCB dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam jangka panjang dibandingkan dengan jangka pendek. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Sutrisno and Chaeruddin (2020) maupun Bahri dkk (2018) yang menemukan bahwa ada hubungan positif antara OCB dan kinerja.

2. Uji Hipotesis 2

Koefisien regresi variabel Komunikasi terhadap Kinerja pegawai yang diperoleh dari Model regresi diperoleh hasil sebesar 0,266. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel Komunikasi yang lebih baik akan meningkatkan Kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,793 dengan signifikansi sebesar 0,007. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa Komunikasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa persepsi yang baik dari pegawai atas komunikasi yang ada dalam organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya persepsi yang kurang baik mengenai komunikasi akan menurunkan kinerja pegawai.

Komunikasi yang efektif di tempat kerja penting untuk kinerja organisasi yang baik. Atasan serta pegawai dengan kemampuan komunikasi yang baik dapat menyampaikan ide-ide mereka dengan jelas sehingga pegawai lain dapat memahami apa yang dibutuhkan dari mereka dan dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Sebaliknya, kurangnya komunikasi dapat menyebabkan frustrasi pegawai, produktivitas yang lebih rendah dan ketidakhadiran.

Komunikasi yang baik lebih dari sekadar memberi tahu pegawai tentang perkembangan bisnis terbaru, komunikasi harus menjadi proses langkah demi langkah yang melibatkan pertukaran informasi antara dua atau lebih bagian di semua tingkat organisasi. Penciptaan saluran komunikasi yang efektif adalah cara yang paling hemat biaya untuk meningkatkan produktivitas. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Darmayoga et al., (2017) maupun Rahman & Prasetya (2018) yang menemukan bahwa ada hubungan positif antara komunikasi, dan kinerja.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Organization Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kecamatan Semarang Tengah. Hal ini berarti bahwa jika pegawai memiliki perilaku OCB yang lebih baik misalnya pegawai memiliki : Kerja sama tim (Altruism) yang baik), disiplin dalam bekerja, tidak mudah mengeluh dalam bekerja, memiliki kemauan untuk menjaga citra organisasi dan bertindak bijak dalam menggunakan aset organisasi maka kondisi demikian akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Komunikasi yang lebih baik yang diterapkan oleh organisasi dan pegawai yang dapat memberikan pemahaman, kesenangan, membeberikan sikap positif pada sikap, menciptakan hubungan yang makin baik dalam organisasi serta menumbuhkan tindakan nyata pada pegawai maka hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5.2. Saran

Untuk mengatasi permasalahan yang timbul, dan berdasarkan hasil penelitian ini beberapa saran diberikan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara umum perlu diperhatikan tingkat keikutsertaan pegawai dalam berbagai aset organisasi sehingga pegawai serasa menjadi bagian penting dari organisasi atau melalui organization citizenship behavior (OCB). Hasil penelitian ini mendapatkan baha penilaian terendah dari responden diperoleh dari item pertanyaan pertama yaitu mengenai “Kerja sama tim atau *Altruism*”. Untuk itu pimpinan organizaai di lingkup Kecamatan Semarang Tengah selayaknya untuk lebih menekankan pada aspek kerja sama dalam satu kesatuan lingkup kerja. Hal ini karena organisasi pemerintah daerah yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat tidak mungkin untuk bekerja secara individual dan atas nama individu. Instruksi untuk kekompakan dan kerja sama harus selalu digelarkan.
2. Berkaitan dengan komunikasi, diperoleh bahwa tingkat penilaian komunikasi terendah diperoleh dari “hubungan yang makin baik dengan rekan kerja dari adanya komunikasi”. Pimpinan dalam hal ini perlu untuk menjadikan komunikasi secara vertikal antara pimpinan dan bawahan maupun komunikasi secara horisontal yaitu komunikasi antar pegawai sehingga akan dapat terbangun hubungan komunikasi dan kolaborasi yang harmonis sehingga akan menjadikan kondisi dan suasana kerja yang baik yang dapat menunjang kinerja.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengukur kinerja secara *self report*. Hal ini dapat menjadi ukuran yang bias karena jawaban responden dalam menilai diri sendiri cenderung dilebih-lebihnya. Untuk itu penelitian selanjutnya, ukuran kinerja dapat menggunakan ukuran kinerja dari hasil pengukuran standar organisasi.

Beberapa riset sebelumnya menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai selain variabel OCB dan komunikasi yang diuji dalam penelitian ini, ada beberapa variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya komitmen maupun kepemimpinan. Untuk penelitian mendatang dapat diteliti hubungan variabel-variabel lainnya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
- Bahri, Syaiful, Zaki, Muhammad dan Zulkarnain, Fahrizal, 2018, Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Stres Kerja Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara, Prosiding Konferensi Nasional Ke- 7, Jakarta, 23 – 25 Maret 2018
- Basid, Rezqi Ananda dan Elfariani, Alya Risma, 2020, Analisis Pengaruh Elemen Subjective Well-Being terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan, *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol 14 No 1.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. 2015. The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Darmayoga, I. K. B., Suwandana, I. M. A., & Adi, I. M. (2017). Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD. BPR Bank Pasar Bangli. 4(2), 151–157.
- Febriada, Neli dan Purwantoro, 2020, Pengaruh Employee Engagement Dan Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada Dinas Tanaman Pangan Dan Holtikultura Kabupaten Rokan Hulu, *Hirarki : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 165–174.
- Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). In Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu S.P 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksara
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. 2015. Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510–533. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12050>
- Mangkunegara, A.A A.P. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Moenir, A.S., 2002, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara
- Moruri, L. O., Obwavo, E., Kimeto, E., Khandira, D. A., & Mbatha, J. N. 2018. The Effect of Non-Financial Motivators on Employee Performance: a Case Study of Baringo County Referral Hospital in Kenya. *International Journal of Business and Management Review*, 6(8), 1–12. www.ejournals.org

- Muhdar, 2015, *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*, Sultan Amai, Press, Gorontalo.
- Ophilia, A., & Hidayat, Z. 2021. Leadership Communication during Organizational Change: Internal Communication Strategy: A Case Study in Multinational Company Operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 24–34. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0035>
- Pramestari, D. 2018. Penentuan Kriteria Perbaikan Produktivitas Pada Suatu Departemen Kerja Dengan Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX). *Ikraith-Teknologi*, 2(2), 9–19.
- Purwanto, Agus; Purba, John Tampil; Bernarto, Innocentius dan Sijabat, Rosdiana, 2021, Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business, *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4, No. 3
- Rahman, M. A., & Prasetya, A. 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 63(1), 82–89.
- Robbin, S.P dan Judge, T., 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat
- Sari, RW, 2019, Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Di Bumn Pt. Inhutani Iv Kab. Pasaman, *Menara Ekonomi*, Vol 5, No 3
- Sedarmayanti. 2017. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno and Chaeruddin, 2020, The Reaction Over Employees Performance Through Organizational Culture And Organizational Commitment Variables Whom Mediated By Organizational Citizenship Behaviour And Its Implications At Pt Sharprindo Dinamika Prima, *Dinasti International Journal of Management Science*, Volume 1, Issue 6, July 2020
- Wandi, D., Adha, S., & Asriyah, I. 2019. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(2).
- Wang, J. 2011. Communication and Cultural Competence: The Acquisition of Cultural Knowledge and Behavior. *Online Readings in Psychology and Culture*, 7(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1064>
- Yuan, Y. C., Liao, W., & Bazarova, N. N. 2019. Judging Expertise Through Communication Styles in Intercultural Collaboration. *Management Communication Quarterly*, 33(2), 238–271.

