Robust

Research Business and Economics Studies

journal homepage: http://ejournal.iainkendari.ac.id/robust

Analisis Peran *Organizational Citizenship Behavior* dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Nasrullah Sulaiman¹, Muchammad Fariz²

¹Institut Agama Islam Negeri Kendari, ² Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Provinsi Sulawesi Tenggara

e-cmail: ¹nasrullah@iainkendari.ac.id, ²fitri.opigunawan@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: OCB, Motivasi Kerja, Kinerja

Article History:

Received 10 Juli 2021

1st Received in revised form 05 Agustus 2021

2nd Received in revised form 15 September 2021

3rd Received in revised form 17 Oktober 2021 Available online 30 Oktober 2021

http://dx.doi.org/ © 2021 Robust. All rights reserved

ABSTRACT

Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa factor diantarnya adalah dengan peningkatan motivasi kerja juga mengembangkan perilaku OCB pada lingkungan kerja. OCB dapat menjadi mediator yang sangat penting dan vital dalam era reformasi birokrasi dalam upaya peningkatan kinerja. Dimana, OCB sebagai perilaku ekstra di luar pekerjaan tugas dari pegawai dapat mendorong untuk tumbuhnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawa untuk kemudian mendukung peningkatan kinerja. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis peran dari OCB dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada pegawai pemerintah di Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan inerja pegawai Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. Artinya, setiap perbaikan motivasi kerja searah positif dengan perbaikan kinerja pegawai. Motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai juga dapat meningkatkan perilaku OCB yang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. OCB juga diperoleh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa OCB dapat menjadi mediator pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai dapat menjadi

factor dalam peningkatan motivasi kerja yang
nantinya dapat meningkatkan kinerja pegawai
Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya
Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara.

1. Pendahuluan

Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik pada sebuah organisasi adalah dengan mengelola sumber daya manusia yang merupakan salah satu asset yang sangat berperan penting dalam jalannya sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan factor kunci dalam pencapaian kinerja yang menjadi tujuan pada sebuah organisasi. Diperlukan peran dari organisasi yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat menciptakan sikap yang professional dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia berkontribusi sebagai penentu, perencana serta menjadi pelaku dari pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi individu pegawai dalam organisasi tersebut. Kompetensi yang dimiliki oleh individu dari pegawai dalam sebuah organisasi sangat memengaruhi penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan baik di tingkat daerah maupun nasional sehingga sangat penting bagi tiap individu pegawai memiliki kompetensi yang dapat mendukung penyelenggaraan tugas pemerintah serta pembangunan. Selain motivasi kerja faktor yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja adalah Organizational Citizenship Behavior / OCB. Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku ekstra peran diartikan sebagai kontribusi seorang individu dalam bekerja, dimana melebihi persyaratan yang ditetapkan. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berkaitan dengan manifestasi seorang pegawai sebagai mahluk sosial. OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi. Perilaku ini dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukan mementingkan diri sendiri dan memberi perhatian pada orang lain. Pegawai yang memiliki OCB akan mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Karena OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak

untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif

Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara merupakan Dinas yang baru terbentuk Tahun 2017, Dinas ini sebelumnya merupakan Bagian dari Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara. Dalam memenuhi pelaksanaan tugas Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara, diperlukan sumber daya manusia yang handal. Berbagai tanggapan, penilaian dan koreksi dari sejumlah elemen masyarakat menunjukkan bahwa sebagian pegawai pemerintah di Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara diduga mempunyai kinerja yang tidak maksimal. Hal ini dapat dilihat dengan adanya beberapa pekerjaan administrasi yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu, seperti pembuatan surat yang diselesaikan sampai dua hari atau lebih. Padahal, jika diperhatikan konteks surat tersebut seharusnya dibuat dalam waktu dua jam atau maksimal satu hari kerja. Kenyataan lain yang seringkali ditemukan adalah pegawai pemerintah dengan diberlakukannya lima hari kerja, ketika pada siang sampai sore hari, Sebagian besar hanya duduk di kantor atau mengerjakan pekerjaan di luar tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai pemerintah, bahkan sudah ada yang seringkali meninggalkan kantor dan/atau berkeliaran di tempat lain.

Namun dilain pihak, terdapat sejumlah pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Bahkan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia, banyak pegawai yang memacu dirinya dengan peningkatan kualitas ilmu pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan ke jenjang sarjana dan pascasarjana. Sejalan dengan keadaan tersebut, muncul pula dugaan bahwa ada sebagian pegawai yang menunjukan perilaku kurang disiplin, sering terlambat masuk kerja dan pulang sebelum waktunya, hal ini disebabkan karena Sebagian besar pegawai tidak puas dengan kompensasi pekerjaan yang diterima, pembagian insentif yang dianggap tidak memadai, yang menyebabkan motivasi kerja para pegawai menurun dan cenderung tidak perduli dengan tugas dan tanggungjawabnya. Selain itu, ditemukan pula bahwa perhatian pimpinan tidak menentu, bahkan cenderung selalu pilih kasih atau membeda-bedakan pegawai yang satu dengan lainnya sehingga menyebabkan banyak pegawai tidak produktif.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa keadaan pegawai dalam lingkungan pemerintahan memerlukan reformasi manajemen, terutama karena banyak pegawai yang kurang produktif karena kurangnya motivasi. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini untuk mengetahui peran OCB dalam memediasi pengaruh motivasi

terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah OCB diperkenalkan oleh Organ diawal tahun 1980-an, namun jauh sebelum tahun tersebut Bardnard (1938) telah menggunakan konsep sejenis OCB dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (willingness to cooperate). Menurut Robbins (2007) OCB adalah perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan persyaratan jabatan formal seorang karyawan, meskipun demikian hal itu mempromosikan pemfungsian efektif atas organisasi. Menurut Greenberg and Baron (1997) Organizational Citizenship Behaviour adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Podsakoff, Mackenzie, dan Fetter (2000) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam uraian tugas, perilaku spontan tanpa saran atau perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja. OCB adalah perilaku dan sikap pegawai sebagai kontribusinya diluar deskripsi kerja formal yang dilakukan dengan sukarela dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan pada fungsi organisasi. Untuk mengukur OCB pada masingmasing individu, Allison, B. J., Voss, R.S. & Dryer, S. (2001) mengemukakan 5 dimensi tentang OCB, yaitu:

1. *Altruism (Altruisme)*;

Altruism (Altruisme) menunjukkan suatu perilaku atau pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibanding dengan kepentingan pribadinya. Misalnya karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya, membawa karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan sulit.

2. Conscientiousness (Kesungguhan);

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkatkan. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatkan kinerja organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang dipersyaratkan. Misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya, mengikuti seminar dan kursus yang disediakan organisasi.

3. *Sportmanship (Sikap Sportif)*;

Menunjukkan suatu toleransi untuk rela bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut (Podsakoff) yang dikutip Budiharjo (2014) dimensi ini kurang mendapat perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakan bahwa *Sportmanship (Sikap Sportif)* seharusnya memiliki capaian yang lebih luas, dalam pengertian bahwa individu tidak hanya menuai ketidakpuasan, tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingan sendiri demi kelangsungan kinerja organisasi.

4. Civic Virtue (Kepentingan umum);

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi lingkungan kerja dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

5. Courtesy (Sopan);

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas serta kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan membantu karyawan baru dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Dimensi ini juga merupakan perilaku meringankan problem – problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

2.2. Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kea rah suatu tujuan tertentu (Mangkunegara, 2005). Motivasi juga dapat diartikan sebagai proses yang menghasilkan suatu kekuatan arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ada pada sebuah organisasi. Sehingga, motivasi menjadi masalah yang kompleks dalam organisasi tersebut yang menghasilkan banyak teori dan konsep yang dikembangkan. Hakekatnya, motivasi kerja adalah penerapan konsep motivasi dalam konteks lingkungan kerja. Secara sederhaan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja (Martoyo, 2000). Seseorang dalam aktivitasnya didasari untuk memenuhi kebutuhannya, untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi dirinya, mendapat pengakuan, rasa aman, dan sebagainya. Alasan-alasan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dikarenakan mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus terpenuhi. Motivasi kerja didefinisikan juga sebagai usaha yang dapat menimbulak, mengarahkan dan memelihara atau mempertahankan tingkah laku yang sesuai dengan lingkungan kerja.

Terdapat teori-teori motivasi yang berkembang seiring waktu yaitu teori motivasi menurut Abraham Maslow, teori motivasi menurut Clayton Alderfer, teori dua factor dari Hezberg, teori pengharapan dari Vroom, teori penguatan, serta teori X dan Y dari Douglas Mc. Gregor.

Teori motivasi menurut Abraham Maslow yaitu kebutuhan merupakan fundament yang mendasari perilaku pegawai. Seorang pimpinan sangat kecil kemungkinannya untuk memahami perilaku pegawai jika tidak mengerti kebutuhan dari pegawai tersebut. Hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow terbagi menjadi lima tingkatan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual (biologis). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendh (kebutuhan paling mendasar).
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety an security needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memilik (*belongingness needs*), yaitu kebutuhabn untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri (estern needs), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (self actualization needs), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, ketrampilan dan potensi.

Teori motivasi menurut Clayton Alderfer dalam Sihotang (2007) membagi tingkat kebutuhan manusia pada tiga tingkatan yaitu:

- a. Kebutuhan eksistensi (existence needs) yang sama dengan kebutuhan physiologie dan security dari Maslow.
- b. Kebutuhan keterkaitan (related needs) mencakup kebutuhan social dan prestise yang dikemukakan Maslow.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (growth needs) sama dengan self actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

Terdapat kesamaan antara teori motivasi dari Alderfer dan hierarki kebutuhan Maslow yaitu kebutuhan eksistensi sama dengan kebutuhan fisiologis dan keselamatan dari Maslow. Teori motivasi dari Alderfer mengemukakan bahwa jika tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang dihalangi, maka seorang manajer harus mengarahkan bawahan atau pegawai tersebut untuk memenuhi kebutuhan keterkaitan dan eksistensi.

Teori dua factor dari Herzberg menyatakan bahwa terdapat dua macam factor kebutuhan yaitu *hygiene factor* (Faktor Pemeliharaan) dimana di dalamnya berhubungan dengan bagaimana manusia mempunyai hakikat ingin memperoleh ketenangan lahiriah. Factor-faktor yang mendukung hal tersebut seperti balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian

dalam pekerjaan, pimpinan yang menyenangkan, fasilitas kantor untuk kebutuhan pribadi seperti mobil dinas, rumah dinas dan berbagai tunjangan serta fasilitas lainnya. Jika factor pemeliharaan ini tidak ada atau hilang dapat menyebabkan ketidakpuasan yang dapat berpengaruh pada tingkat absensi pegawai serta turnover akan meningkat. Selain hygiene factor (Faktor Pemeliharaan) juga terdapat motivator factor dimana, factor ini berhubungan dengan kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan psikologis yang dimaksud dalam motivator factor adalah serangkaian kondisi instrinsik dan job content. Jika kondisi instrinsik dan job content tersebut ada dalam mengerjakan pekerjaan maka akan menimbulkan motivasi yang kuat yang pada akhirnya menghasilkan prestasi kerja yang baik. Sebaliknya, jika kondisi tersebut tidak ada dalam suatu pekerjaan maka akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Factor-faktor tersebut disebut dengan satisfier yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan yang ada, tanggungjawab, kemajuan, dan pengembangan potensi diri individu. Pengembangan dari teori tersebut kemudian menghasilkan dimensi motivasi kerja pegawai menurut Hezberg Theory of Work Motivation dalam Luthans (1992), yaitu:

- 1. Adanya kesempatan untuk berprestasi (Achievment)
- 2. Adanya pengakuan/penghargaan (Recognition)
- Karakteristik tugas yang menarik itu sendiri (Work-itself)
- 4. Adanya tanggungjawab (Responsibility)
- 5. Adanya kesempatan untuk mengembangkan karir (*Advancement*)

2.3. Kinerja

Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2004). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2004). Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno Edy menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Sedarmayanti (2007) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tema penting dalam pembicaraan tentang organisasi non profit. Menurut Sedarmayanti (2007) pegawai bekerja searah dengan tujuan organisasi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa di dalam konsep kinerja terkandung adanya kepastian mengenai dua hal, yaitu: tujuan organisasional, dan kesesuaian arah kerja Pegawai dengan tujuan organisasional tersebut. Kinerja adalah

kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja, meliputi (1) the process of manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment (Hawkins dalam The Oxford Paperback Dictionary, 1979).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yakni sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2007). Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000) bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Soeprihanto (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja Pegawai tidak hanya hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan tugas dan tingkatan pekerjaan. Sedangkan menurut Cascio (Ruky, 2002) dinyatakan bahwa performance is the systematic description of the relevant strengths and weakness of an individual or group. Dalam penilaian kinerja ini Cascio menekankan bahwa yang dinilai adalah job relevant strengths and weakness, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan Pegawai yang relevan dengan pekerjaannya.

Sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi maka penilaian kinerja pegawai sangatlah penting, karena tujuan suatu organisasi dapat tercapai apabila mendapat dukungan positif seluruh elemen dalam organisasi tersebut. Sama halnya pada organisasi pemerintah, keberhasilan pemerintah daerah dalam pencapaian visi dan misi daerah tidak terlepas dari kinerja pegawai pemerintah daerah. Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja PNS meliputi SKP dan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur:

- 1. SKP dengan bobot nilai 60% (enam puluh persen); dan,
- 2. Perilaku Kerja dengan bobot nilai 40% (Empat puluh persen).

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektifitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir, yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Adapun tata cara penilaian SKP adalah sebagai berikut:

1. Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan keterangan sebagai berikut :

- a. 91 keatas : Sangat Baik (Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan diatas standar yang ditentukan, dll)
- b. 76 90 : Baik (Hasil kerja mempunyai 1 atau 2 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan, dll)
- c. 61 75 : Cukup (Hasil kerja mempunyai 3 atau 4 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar dll)
- d. 51 60 : Kurang (Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang telah ditentukan, dll)
- e. 50 Kebawah : Buruk (Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi dan pelayanan dibawah standar yang ditentukan, dll).

Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) meliputi aspek:

- a. Kuantitas (Target Output) Dalam menentukan Target Output (TO) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain.
- b. Kualitas (Target Kualitas)
 Dalam menetapkan Target Kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).
- c. Waktu (Target Waktu)

 Dalam menetapkan Target Waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan
- 2. Nilai Perilaku Kerja PNS dinyatakan dengan angka dan keterangan sebagai berikut :
 - a. 91 100 : Sangat Baik
 - b. 76 90 : Baik
 - c. 61 75 : Cukup
 - d. 51 60 : Kurang
 - e. 50 Kebawah : Buruk

Penilaian perilaku kerja meliputi aspek:

a. Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

b. Integritas

Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan

nilai, norma dan etika dalam organisasi.

c. Komitmen

Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

d. Disiplin

Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.

e. Kerjasama

Kerjasama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan , bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

Tiap aspek mempunyai pedoman perilaku kerja masing-masing yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja PNS diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati. Ada lima prinsip penilaian prestasi kerja yaitu:

- 1. Obyektif : Penilaian prestasi kerja sesuai keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan subyektif
- 2. Terukur : Penilaian prestasi kerja dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif
- 3. Akuntabel : Penilaian prestasi kerja dapat dipertanggung jawabkan kepada pejabat yang berwenang
- 4. Partisipatif : Seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dan yang dinilai
- 5. Transparan : Proses penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak rahasia.

3. Metode Penelitian

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi Penelitian adalah di Kantor Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara pada Bidang PJPA dan Bidang PJSA, yang berlokasi di Kompleks Perkantoran Gubernur Provinsi Sulawesi Tenggara. Alasan pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan kemudahan dalam pencarian data dan informasi dan penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan selama 2 bulan.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara berjumlah 60 orang. Dengan sedikitnya jumlah populasi yang ada, maka sampel dari penelitian ini adalah keseluruhan dari jumlah populasi, yaitu sebanyak 60 orang PNS. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu metode penarikan sampel yang jumlah sampelnya sama dengan jumlah populasi. Disamping itu juga, didasarkan pada pendapat Arikunto (2012) bahwa apabila anggota populasi kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi.

3.3. Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

Adapun jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sedangkan sumber data berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa data variabel OCB, Motivasi Kerja dan kinerja pegawai negeri sipil Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. Data sekunder adalah berupa data yang sudah tersedia di Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara, antara lain : data keadaan pegawai, daftar urut kepangkatan dan masa kerja pegawai. Data tersebut diperoleh dari bagian kepegawaian kantor Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara.

Metode yang dilakukan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Dimana, kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebar daftar pernyataan atau pernyataan kepada para Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. Kuesioner ini diukur dengan skala Likert, skala Likert berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

- Jawaban "Sangat Tidak Setuju" diberi bobot 1
- Jawaban "Tidak Setuju" diberi bobot 2
- Jawaban "Netral" diberi bobot 3
- Jawaban "Setuju" diberi bobot 4
- Jawaban "Sangat Setuju" diberi bobot 5

Setelah data terkumpul, dari hasil beberapa teknik pengumpulan data di atas, maka langkah-langkah yang dapat ditempuh di dalam pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Penyeleksian Data (editing), langkah ini diperlukan untuk memilih data yang representatif dan dapat dipergunakan untuk proses selanjutnya. Penyeleksian data ini dilakukan dengan memeriksa jawaban dari hasil penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner yang telah diisi oleh responden.

- 2. Pengelompokan Data (*coding*), langkah ini dilakukan untuk mengklasifikasikan jawaban responden dalam bentuk kategori. Pengklasifikasikan ini diperlukan sebagai dasar analisis kuantitatif, oleh karena itu untuk tiap jawaban responden diberikan skor/nilai.
- 3. Tabulasi Data (*tabulation*), adalah untuk mengetahui frekuensi jawaban responden dengan cara menyusun jawaban responden berdasarkan bobot nilai dalam bentuk tabel yang ditetapkan.

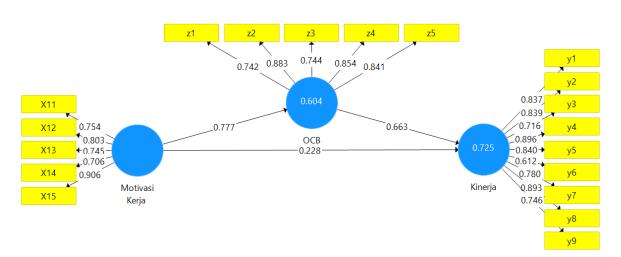
3.4. Teknik Analisis Data

Pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) digunakan untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini. Menurut Latan dan Ghozali (2012), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis covariance menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. Namun ada perbedaan antara SEM berbasis covariance based dengan component based PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi.

4. Hasil

4.1. Analisis SEM dengan SmartPLS

Penelitian ini melakukan analisis data dengan menggunakan SmartPLS versi 3. Dalam analisis data menggunakan SmartPLS terdapat dua tahapan pengujian yaitu *Outer Model* untuk menguji validitas dan reliabilitas setiap indicator yang digunakan dalam variable dan *Inner Model* yaitu pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Dengan menggunakan SmartPLS diperoleh hasil *loading full model* penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1. Full Model Penelitian

Full Model penelitian di atas menunjukkan bahwa analisis jalur hubungan *inner model* dan structural model menggambarkan spesifikasi hubungan antar variable laten dimana hal tersebut ditunjukkan dari tanda panah yang mengarah antara satu variable lanten yang satu terhadap variable laten lainnya. Gambarannya yaitu variable motivasi kerja → OCB → kinerja. Selain itu, full model tersebut juga menunjukkan *outer model* antara variable laten dengan indikatornya. Dimana, variable motivasi kerja diukur dengan 5 indikator, variable OCB dengan 5 indikator dan kinerja dengan 9 indikator.

4.2. Outer Model

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas dengan menggunakan SmartPLS dilakukan dengan melihat *convergent validity* dan *discriminant validity* (Ghozali, 2012). Penelitian ini mempunyai 3 variabel laten yaitu motivasi kerja, OCB dan kinerja yang diproksi berdasarkan 5 dan 9 indikator seperti yang ditunjukkan pada *full model* di atas. Pengujian vadilitas menggunakan *convergen validity* adalah dengan melihat hasil *outer loading* setiap indicator. Dimana, setiap indicator > 0,5 dan nilai *Average Variance Extrated* (AVE) di atas 0,5 (Ghozali, 2012). Berdasarkan olahan data pada SmartPLS diperoleh *outer loading* dan nilai AVE yaitu:

Tabel 2. Outer Loading

	Motivasi Kerja	Kinerja	ОСВ
X11	0,754		
X12	0,803		
X13	0,745		
X14	0,706	,	
X15	0,906		
z 1		0,742	
z2		0,883	
z3		0,744	
z4		0,854	
z 5		0,841	
y1			0,837
y2			0,839
у3			0,716
y4			0,896
у5			0,840
y6			0,612
у7			0,780
у8			0,893
у9			0,746

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk	AVE
Motivasi Kerja	0,640
OCB	0,617
Kinerja	0,664

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan table 2 dan 3 yang menunjukkan nilai *outer loading* dan AVE diketahui bahwa setiap indicator pada variable laten bernilai > 0,5. Begitu pula dengan nilai AVE pada ketiga variable laten menunjukkan nilai > 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indicator dan juga variable laten yang ada pada penelitian ini valid untuk digunakan pada langkah analisis data berikutnya.

Pada disciriminant validity, uji validitas dilakukan dengan melihat nilai loading factor yang tertinggi pada konstruk yang dituju dibandingkan dengan loading factor konstruk lainnya.

Table 4. Cross Loading

	Motivasi Kerja	ОСВ	Kinerja
X11	0,754	0,554	0,517
X12	0,803	0,523	0,570
X13	0,745	0,594	0,639
X14	0,706	0,601	0,450
X15	0,906	0,752	0,705
z1	0,607	0,742	0,837
z2	0,622	0,883	0,839
z 3	0,404	0,744	0,716
z4	0,649	0,854	0,896
z 5	0,652	0,841	0,840
y1	0,556	0,468	0,598
y2	0,590	0,703	0,817
у3	0,679	0,734	0,786
y4	0,559	0,629	0,756
у5	0,594	0,742	0,780
у6	0,691	0,683	0,883
у7	0,558	0,704	0,744
у8	0,623	0,834	0,854
у9	0,690	0,821	0,829

Berdasarkan table 4 yang menunjukkan nilai *cross loading* diketahui bahwa nilai *loading* factor yang tertinggi pada konstruk yang dituju dibandingkan dengan *loading factor* konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengujian dengan discriminant validity telah terpenuhi.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* yang harus lebih besar dari 0,7. Jika nilai *composite reliabilility* konstruk memberikan hasil di atas 0,7 maka dapat dikatakan bahwa indikator setiap konstruk tersebut reliabel dan dapat mewakili pengukuran yang sebenarnya (Ghozali, 2012).

Tabel 5. Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliabilility
Motivasi Kerja	0,941
OCB	0,889
Kinerja	0,908

Nilai pada table di atas menunjukkan bahwa semua konstruk yang ada memiliki reliabilitas yang baik yaitu > 0,7.

4.3. Inner Model

Pengujian inner model dilakukan dengan melihat nilai R-Square dan nilai T-statistik untuk setiap variable laten.

Tabel 6. R-Square

Konstruk	R-Square
OCB	0,725
Kinerja	0,807

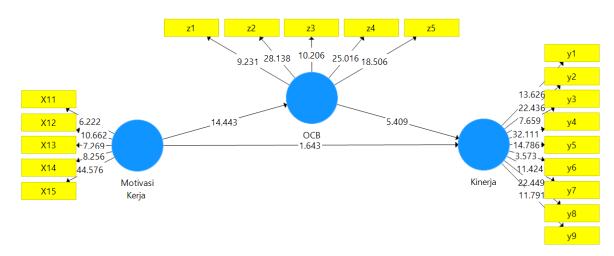
Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan table 6 diperoleh nilai R-Square pengaruh konstruk motivasi kerja terhadap OCB adalah sebesar 0,725 sedangkan pengaruh konstruk motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,807. Nilai tersebut berada pada level kuat dimana nilai R-Square pengaruh motivasi kerja pada masing-masing variable berada di atas nilai 0,70.

4.4. Uji Hipotesis

4.4.1. Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Proses pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar hasil bootstrapping berikut:



Gambar 2. Hasil Bootstrapping Model

Berdasarkan hasil *bootstrapping* seperti pada gambar di atas maka nilai *direct effect* pada model penelitian ini adalah sebagai berikut:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> OCB	0,777	0,782	0,054	14,443	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja	0,228	0,239	0,139	1,643	0,004
OCB -> Kinoria	0.663	0.655	0.122	5.400	0.000

Tabel 7. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

Pengujian hipotsis dilakukan dengan melihat nilai p (p value) untuk melihat tingkat signifikansi. Dimana, nilai p harus lebih kecil dari 0,05 untuk menyimpulkan bahwa hubungan yang dipertimbangkan signifikan. Berdasarkan table di atas diperoleh hasil hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB terpenuhi. Hal ini terlihat dari nilai p dari variable motivasi kerja terhadap OCB adalah 0,000. Nilai T-hitung sebesar 14,443 lebih besar dari T-tabel sebesar 1,968. Sehingga motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Hal yang sama pula pada variable OCB terhadap kinerja. Dari table dapat terlihat bahwa nilai p untuk variable OCB terhadap kinerja adalah sebesar 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari 0,05. Begitu juga dengan T-hitung yang bernilai positif sebesar 23,784 yang lebih besar dari T-tabel sebesar 1,968. Hal ini menunjukkan bahwa OCB juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, nilai p pada variable motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,004 dan nilai T-hitung adalah sebesar 1,643.

4.4.2. Pengujian Hipotesis dan Koefiesien Jalur Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pengujian tidak langsung dilakukan dengan melihat nilai p-value pada table *Total Indirect Effect*. Jika nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka variable intervening pada penelitian memeiliki pengaruh yang signifikan dalam memediasi atau menjadi mediator antar variable yang ada.

Tabel 7. Total Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> OCB -> Kinerja	0,515	0,510	0,093	5,546	0,000

Berdasarkan table di atas diketahui bahwa nilai p-value dari pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui OCB adalah 0,000 dengan T-statistis 5,546. Hal ini menunjukkan bahwa, OCB dapat menjadi mediator antara motivasi kerja dan kinerja.

5. Kesimpulan

Sumber daya manusia merupakan factor kunci dalam pencapaian kinerja yang menjadi tujuan pada sebuah organisasi. Diperlukan peran dari organisasi yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat menciptakan sikap yang professional dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam sebuah organisasi. Salah satu faktor yang dapat mendukung terciptanya sikap professional oleh SDM adalah motivasi kerja yang tinggi oleh SDM tersebut. Hal ini juga bisa ditunjang oleh perilaku OCB yang dimiliki oleh SDM. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan kinerja pegawai Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini menunjukkan bahwa setiap perbaikan motivasi kerja searah positif dengan perbaikan kinerja pegawai. Motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai juga dapat meningkatkan perilaku OCB yang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. Organizational Citizenship Behaviour (OCB) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. Artinya, setiap meningkatnya perilaku Organizational Citizenship Behaviour (OCB) kearah yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa OCB dapat menjadi mediator yang baik dalam menghubungkan pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja. Perilaku OCB pegawai dapat menjadi factor dalam peningkatan motivasi kerja yang nantinya dapat meningkatkan kinerja pegawai Bidang PJPA dan Bidang PJSA Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam mengambil variable-variabel dalam penelitian. Penelitian selanjutnya dapat memasukkan variable lainnya untuk mengetahui pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja yang dapat dimediasi oleh OCB.

References

- Achmad S. Ruky. (2002). Sistem Manajemen Kinerja (performance management system) Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Aldag. R.J dan A.P Brief. 1979. Task Design and Employee Motivation, Scoth-Foresman C), Glanviw III.
- Allison, B. J., Voss, R. S. & Dryer, S., 2001. Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. Journal of Education for Business.
- Arina Ratna Paramita. 2008. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB". TESIS
- Bernardin, H.J. dan Russel, J.E.A. (1993). Human Resource Management. New Jersey: International Editions Upper Saddle River, prentice hall
- Dessler, G. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I. Indeks, Jakarta.
- Farahida, Profita. 2004. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam (RSI) Kabupaten Wonosobo. Tesis UII. Tidak dipublikasikan.
- Fitriastuti, Triana. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 4, No. 2, 2013. pp: 103-114. Kalimantan Timur: Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman Kalimantan Timur. http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm.
- Greenberg, J., R, A and Baron. 1997. Behavior in Organizational Understanding and Managing the Human side of Work, New Jersey: Prantice-Hall International.
- Luthans, Fred. 1992, Organizational Behavior, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co. Mangkunegara, Anwar Prabowo. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. C. The achieving society. New York: Free Press (1961)
- Mohammad A. Al-Mahasneh, 2015. The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality. European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.36, 2015
- Morrison, E. W. 1994. Role definition and Organizational Citizenship Behavior: The importance of the employee's perspective. Academy of management Journal, 37: 1543 1567.
- Nicghooff BP. 2000. A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behavior: Applying an old Lens to a new class of organizational Behavior. Kausus University Manhattan-Kansas.

- Nasrul dan Fariz./Robust-Research Business and Economics Studies, Volume 1(No. 2 2021)
- Nur Aini. 2016. Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol.5 No. 9
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 1 Tahun 2013. Tanggal 3 Januari 2013.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Riview of the Theoetical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research. *Journal of Management*. 26: 3. 513-563.
- Rivai, Veithizal dan Basri, Ahmad Fawzi Mohd. 2004. Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Riggio, R. E. (2013). Introduction to Industrial/Organizational Psychology (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A.. 2007. *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat
- Sedarmayanti, (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT.Aditama.