

PENGARUH PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI KEMENTERIAN KEUANGAN

Bungkus Sasongko Purnomo ¹, Herru Widiatmanti ¹, Siti Vibriyani ²

¹ Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

² Biro Sumber Daya Manusia, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan
Email korespondensi: b.sasongko@kemenkeu.go.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya organisasi melalui penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Kemenkeu. Penelitian ini menggambarkan bagaimana perilaku pegawai dalam penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK untuk mewujudkan perilaku OCB yang lebih kuat dalam membantu orang lain dan organisasi. Peran Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dalam menguatkan karakter pegawai Kementerian Keuangan juga dikaji. Pelatihan yang langsung dan tidak langsung dikaitkan dengan penguatan budaya organisasi untuk mewujudkan perilaku OCB yang lebih kuat. Pada beberapa penelitian, penggunaan variabel kontrol dapat membantu menjelaskan pengaruh suatu variabel, oleh sebab itu, jenis kelamin dan lama kerja juga diuji pada penelitian ini untuk mengetahui pengaruhnya terhadap perilaku OCB pegawai. Metode penelitian ini adalah *mixed method* yang menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif, dengan data kualitatif sebagai pelengkap dan memperjelas hasil pengujian kuantitatifnya. Hasil yang diperoleh dari analisis kuantitatif yaitu penguatan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pegawai Kemenkeu. Sedangkan variabel jenis kelamin tidak signifikan mempengaruhi OCB pegawai dan variabel lama kerja berpengaruh positif terhadap OCB pegawai. Hasil analisis kualitatif diperoleh bahwa pimpinan organisasi telah menyusun program penguatan budaya di masing-masing unit dengan tantangannya antara lain adalah perbedaan generasi. Para pegawai relatif telah menerapkan nilai-nilai organisasi untuk OCB yang lebih kuat. Pelatihan *soft competency* diharapkan diperluas dan dikaitkan dengan implementasinya.

Kata kunci: budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *mixed method*

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of organizational culture through the application of ASN BerAKHLAK Core Values on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Ministry of Finance employees. This study describes how employee behavior in the application of ASN BerAKHLAK Core Values to realize stronger OCB behavior in helping others and the organization. The role of the Financial Education and Training Agency (BPPK) in strengthening the character of Ministry of Finance employees is also studied. Direct and indirect training is associated with strengthening organizational culture to realize stronger OCB behavior. In several studies, the use of control variables can help explain the influence of a variable, therefore, gender and length of service were also tested in this study to determine their influence on employee OCB. This research method is a mixed method that combines quantitative and qualitative analysis, with qualitative data as a complement and to clarify the results of quantitative testing. The results obtained from the quantitative analysis are that strengthening organizational culture has a significant positive effect on the OCB of Ministry of Finance employees. While the gender variable does not significantly affect employee OCB and the length of service variable has a positive effect on employee OCB. The results of the qualitative analysis obtained that the organizational leaders have prepared a cultural strengthening program in each unit with challenges including generational differences. Employees have relatively implemented organizational values for stronger OCB. Soft competency training is expected to be expanded and linked to its implementation.

Keywords: *organizational culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), mixed method*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada bulan Mei sampai dengan Oktober tahun 2023 telah dilaksanakan survei oleh Pusdiklat KM bekerja sama dengan lembaga independen terkait implementasi Nilai-nilai Dasar ASN kepada seluruh pegawai Kemenkeu, dengan jumlah responden 72.184 atau 92 persen dari seluruh pegawai. Sebuah hasil survei yang sangat baik dari sisi jumlah responden. Hasil yang diperoleh dari survei dalam penerapan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK secara umum sebesar 61,6 persen atau pada kategori B (cukup). Namun demikian, terdapat satu nilai yang masih di bawah kategori cukup yaitu nilai Harmonis dengan nilai 32,5 persen. Sedangkan dua nilai lainnya memiliki skor di bawah 60 persen yaitu Adaptif memperoleh skor 59,8 persen serta Kolaboratif sebesar 58,0 persen. Secara nasional nilai indeks BerAKHLAK pada seluruh instansi tahun 2023, memiliki skor 61,1 sehingga Kementerian Keuangan memiliki skor di atas rata-rata nasional. Survei tersebut dapat digunakan sebagai informasi kecenderungan pegawai terhadap nilai apa saja yang menjadi prioritas untuk diterapkan. Yang menarik dari semua survei tersebut adanya

fenomena bahwa nilai Harmonis selalu muncul sebagai nilai dasar yang terendah dalam penerapan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK.

Pada Kemenkeu, pelaksanaan tugas para pegawainya bukan hanya didasarkan atas kompetensi yang menghasilkan kinerja yang efisien di unitnya masing-masing, namun juga diperkuat dengan penerapan budaya organisasi sebagai bentuk kebersamaan sikap dan perilaku seluruh pegawai. Penerapan budaya Kemenkeu dilaksanakan sejalan dengan program Reformasi Birokrasi sejak tahun 2002. Selanjutnya dalam kaitannya dengan budaya organisasi, ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 429/KMK.01/2022 tentang Penguatan Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan. Tujuannya agar keuangan negara dikelola secara akuntabel, inklusif dan berkelanjutan, membutuhkan pegawai yang mempunyai karakter dan mental yang kuat, berlandaskan Nilai-nilai Kementerian Keuangan dan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK. Peraturan tersebut menjadi pedoman yang dilaksanakan seluruh pegawai Kemenkeu sehingga perilakunya sejalan dengan nilai-nilai dan norma organisasi.

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa kuat tingkat interaksi dengan rekan atau pimpinan dalam bekerja, digunakan pendekatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ (1988) menyatakan bahwa OCB menunjukkan perilaku individu yang bersifat diskresi, tidak diakui secara langsung atau eksplisit pada sistem penghargaan formal, serta secara keseluruhan mendorong berjalannya organisasi secara efektif. Pendekatan OCB digunakan untuk mengetahui dorongan melakukan atau tidak melakukan suatu aktivitas dari pegawai sebagaimana budaya yang sudah tertanam sehingga membentuk pemikiran, diwujudkan dalam respon yang muncul dari hasil survei di atas. Ini berarti perilaku yang bukan merupakan bagian dari kebutuhan pekerjaan yang diakui dapat mendukung efisiensi usaha dan lebih kepada bekerja secara sukarela.

Pada sektor publik beberapa penelitian berkaitan dengan OCB telah dilakukan. OCB secara teratur dipelajari sebagai korelasi kinerja di sektor publik bersama dengan jenis kinerja berorientasi keluaran atau tugas lainnya (Kim, 2004; van Loon, 2017). Pada mulanya diterapkan di sektor swasta sebagai alat manajerial baru, seperti praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi yang dirancang untuk membangun motivasi dan komitmen, telah digunakan untuk mempelajari bagaimana manajer publik dapat meningkatkan tingkat OCB dalam organisasi mereka (Mostafa *et al.*, 2015). Penelitian ini telah menghasilkan gagasan tentang bagaimana meningkatkan motivasi karyawan dengan cara yang telah muncul dan dikembangkan di lingkungan sektor publik. Misalnya, perhatian telah diberikan pada konsep tingkat individu seperti *Public Service Motivation* (Mostafa *et al.*, 2015; Pandey *et al.*, 2008) dan pencocokan misi (Resh *et al.*, 2018). Namun demikian, belum ditemukan penelitian yang mengaitkan pengaruh budaya organisasi terhadap OCB melalui Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK. Masih adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) pada penelitian yang sudah dilaksanakan sebelumnya menjadi dorongan bagi peneliti untuk melakukan kajian akademis ini.

B. Rumusan Masalah

Pimpinan Kemenkeu memahami pentingnya penguatan budaya dalam pelaksanaan tugas para pegawainya, bukan hanya didasarkan atas kompetensi yang menghasilkan kinerja yang efisien di unitnya masing-masing. Terminologi penguatan juga menggambarkan bahwa program budaya organisasi Kementerian Keuangan telah dilaksanakan sebelumnya, sedangkan penjelasan yang lebih terstruktur tercantum dalam KMK No. 429/KMK.01/2022. Agar berhasil sesuai tujuan, perlu diperkuat dengan masukan-masukan atas pelaksanaannya, termasuk hasil survei yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi. Namun demikian, dari hasil survei yang dilaksanakan, ternyata masih ada beberapa Nilai Dasar ASN BerAKHLAK yang diperoleh dari respon pegawai Kemenkeu, yang masih memiliki skor cukup rendah di bawah rata-rata. Keadaan yang mengindikasikan suatu gejala kurang baik dan perlu diperhatikan oleh semua pihak dalam penerapan budaya organisasi. Organisasi yang baik dan diterima seluruh pegawai, seyogyanya memiliki bentuk kebersamaan sikap dan perilaku pegawai yang dilihat dari kontribusinya yang lebih besar melalui OCB yang kuat.

Berdasarkan hal-hal tersebut, penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana budaya Kemenkeu melalui penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK berkaitan dengan tingkat OCB para pegawai Kemenkeu. Penelitian dimaksudkan untuk mendapatkan informasi bagaimana pengaruh penerapan budaya organisasi terhadap perilaku OCB pegawai Kemenkeu pada periode penelitian, bukan untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada periode waktu berbeda. Pada penelitian ini juga dikaitkan dengan variabel yang membantu menjelaskan kondisi pegawai yaitu jenis kelamin dan lama kerja dalam mempengaruhi OCB. Rumusan permasalahan yang dibangun pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi melalui penerapan Nilai-nilai Dasar ASN berpengaruh terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai?
2. Bagaimana pegawai Kementerian Keuangan menerapkan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK untuk mewujudkan perilaku OCB yang lebih kuat dalam membantu orang lain dan organisasi?
3. Bagaimana peran BPPK dalam penguatan karakter pegawai Kementerian Keuangan dikaitkan dengan penguatan budaya organisasi untuk mewujudkan perilaku OCB yang lebih kuat dalam membantu orang lain dan organisasi?
4. Bagaimana pengaruh variabel kontrol jenis kelamin dan lama kerja terhadap perilaku OCB pegawai?

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini diberikan pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Objek penelitian
Penelitian ini dilakukan di Kementerian Keuangan terhadap seluruh pegawai ASN Kementerian Keuangan di setiap unit eselon I baik pusat maupun daerah.

2. Waktu kajian
Periode waktu kajian, lima bulan sejak persetujuan proposal hingga penulisan laporan hasil, mulai Mei sampai dengan Oktober 2024.
3. Unsur-unsur yang diteliti berkisar tentang:
 - a. Budaya organisasi Kementerian Keuangan berdasarkan KMK No. 429 tahun 2022 tentang Penguatan Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan.
 - b. Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK yang diteliti yaitu Harmonis, Adaptif dan Kolaboratif yang masih berada di bawah rata-rata hasil survei penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK.

D. Tujuan

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh budaya organisasi melalui penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Untuk mengetahui bagaimana perilaku pegawai dalam penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK untuk mewujudkan perilaku OCB yang lebih kuat dalam membantu orang lain dan organisasi.
3. Untuk mengetahui bagaimana peran Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dalam menguatkan karakter pegawai Kementerian Keuangan dikaitkan dengan penguatan budaya organisasi untuk mewujudkan perilaku OCB yang lebih kuat.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel kontrol jenis kelamin dan lama kerja terhadap perilaku OCB pegawai.

E. Manfaat

Penelitian ini memberikan manfaat empiris dan praktis, sebagai berikut:

1. Untuk menyajikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai perilaku kerja yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas pegawai dan tindakan apa yang lebih tepat bagi pimpinan organisasi agar pegawai dalam menerapkan budaya organisasi menghasilkan perilaku yang lebih baik yaitu OCB yang kuat.
2. Untuk memberikan tambahan informasi secara empiris bagi pengembangan penelitian, terutama yang berkaitan dengan pelatihan penguatan karakter dan budaya organisasi serta kualitas pembelajaran yang berdampak.
3. Untuk memberikan informasi tambahan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam menindaklanjuti kondisi para pegawai tersebut untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan nilai dan budaya organisasi sebagai upaya dalam mengelola SDM di lingkungan Kementerian Keuangan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

Berikut adalah beberapa teori budaya organisasi yang telah disampaikan oleh para ahli:

1. Teori Sistem Budaya Organisasi (Schein, 1988): Budaya organisasi adalah sistem yang tersusun pada tiga tingkatan, yaitu simbol, perilaku, dan

keyakinan. Tingkat simbol melibatkan penggunaan simbol-simbol dari organisasi, tingkat perilaku mencakup bagaimana organisasi menangani masalah, dan tingkat keyakinan melibatkan kepercayaan yang diyakini oleh anggota organisasi.

2. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Hasil (Denison, 2012): Budaya organisasi terbagi dalam dua jenis, budaya organisasi yang fokus pada hasil dan budaya organisasi yang fokus pada proses. Budaya yang berorientasi pada capaian lebih menitikberatkan pada hasil yang ingin dicapai, sementara budaya yang berorientasi pada proses berfokus pada proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
3. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Adaptasi (Kotter & Heskett, 1992): Budaya organisasi terbagi dalam tiga jenis, yaitu budaya organisasi yang fokus pada adaptasi, konsistensi, dan kekuatan. Budaya adaptasi mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan, sementara budaya konsistensi lebih menekankan pada stabilitas, dan budaya kekuatan cenderung titikberatnya pada kekuatan organisasi.
4. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Nilai-Nilai (Peters & Waterman, 1982): Budaya organisasi yang sehat disokong oleh nilai-nilai yang kuat, antara lain integritas, profesionalisme, dan komitmen.
5. Teori Budaya Organisasi yang Berorientasi Pada Keyakinan (Deal & Kennedy, 1982): Budaya organisasi yang sehat didukung oleh keyakinan yang kuat dari anggota organisasi, seperti keyakinan terhadap visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi. Keyakinan yang kuat ini akan meningkatkan dedikasi dan kemampuan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

B. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pada akhir tahun tujuh puluhan, istilah OCB diperkenalkan oleh Organ (1977) yang menggambarkan perilaku kooperatif dan inovatif yang spontan, kemudian dipelajari hubungan antara kepuasan fungsional dan kinerja. Organ (1977) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan tindakan yang dipilih serta diinisiasi secara individu, bukan terkait pada sistem penghargaan formal di dalam organisasi, namun secara keseluruhan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menyiratkan bahwa perilaku tersebut bukan termasuk pada kewajiban maupun tugas resmi karyawan, sehingga tidak diberikan hukuman jika tidak dilakukan.

Dalam penelitiannya, Organ berupaya menjelaskan dan mendukung pandangan yang umum ini dengan memisahkan pengukuran produktivitas antara kuantitatif dan kualitatif, yang kerap kali kurang terlihat pada produktivitas individu. Pengukuran kualitatif dapat berupa perilaku membantu rekan kerja, mematuhi dan semangat menerapkan ketentuan di lingkungan kerja, serta menyesuaikan diri dengan perubahan yang kerap dilakukan oleh pimpinan agar tercipta peningkatan kinerja perusahaan. Organ dan Konovsky (1989) menjelaskan OCB sebagai individu bertindak dan berperilaku sukarela yang berada di luar lingkup peran fungsional utamanya dan sepenuhnya bergantung pada aspek kooperatif dari individu dalam organisasi serta tidak mencakup penghargaan atau insentif sebagai hasil dari tindakan tersebut dan meningkatkan efektivitas kinerja unit dalam organisasi.

Berdasarkan temuan Organ (1997) OCB dibangun dari lima indikator yang masing-masing bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism* dengan membantu orang lain melaksanakan pekerjaan mereka.
2. *Conscientiousness* berkaitan dengan kinerja sebagai prasyarat peran yang lebih dari standar minimum, di antaranya tetap hadir di hari kerja.
3. *Civic virtue* merupakan tindakan partisipatif dan menunjukkan kepedulian pada kelangsungan hidup organisasi.
4. *Sportmanship* menunjukkan kesediaan dalam mentolerir keadaan yang tidak menguntungkan tanpa mengeluh.
5. *Courtesy* merupakan perilaku yang sopan dan sesuai ketentuan sehingga mencegah munculnya konflik interpersonal.

C. Keterkaitan Nilai dan Budaya Organisasi

Menurut Egan dan Lancaster (2005) nilai adalah keyakinan yang relatif stabil dan evaluatif yang memandu preferensi semua komponen organisasi terhadap hasil atau tindakan dalam berbagai situasi. Nilai membantu seluruh pegawai mengetahui hal yang benar atau salah, baik atau buruk dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan bagian penting dari konsep diri sehingga memotivasi tindakan para pegawai. Meskipun nilai-nilai ada dalam diri individu, sekelompok orang sering kali menganut nilai-nilai yang sama, sehingga para individu cenderung menganggap nilai-nilai bersama ini berasal dari tim, departemen, organisasi, profesi, atau seluruh masyarakat.

Nilai-nilai organisasi, bersama keyakinan, asumsi, harapan, sikap, filosofi, dan norma, membentuk dasar budaya organisasi, dan merupakan bagian utuh dari identitas khas setiap organisasi (Schein, 1990). Baik budaya organisasi maupun keterikatan kerja karyawan berada dalam bahaya ketika nilai-nilai pribadi karyawan tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi. Implikasi bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja berpotensi memiliki dampak yang luas, dan hubungan tersirat antara konstruksi ini, menjadikan hubungan ini penting untuk dipelajari dan dipahami.

D. Nilai-nilai Dasar Aparatur Sipil Negara (ASN)

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerbitkan Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Nilai-nilai Dasar yang dilaksanakan oleh seluruh ASN di instansi pemerintah adalah BerAKHLAK yaitu:

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat;
2. Akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;
3. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan;
5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
7. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

Dalam penelitian ini yang akan dibahas adalah terkait nilai dasar Harmonis, Adaptif dan Kolaboratif dengan pertimbangan dari hasil evaluasi yang masih di bawah rata-rata.

E. Harmoni dalam Organisasi

Hubungan yang harmonis antara pegawai dan eksekutif menentukan kedamaian dalam organisasi. Kondisi tersebut merupakan hubungan antara pegawai dan pimpinan yang harus dipertahankan dengan baik. Agar suatu organisasi dapat menikmati hasil kinerja yang pesat dan hubungan baik berkembang secara menyeluruh, maka diperlukan berbagai penguatan internal individu, termasuk bagi para pegawai yang bekerja di dalam organisasi untuk menikmati pengembangan pribadi yang berkelanjutan, perdamaian dan keharmonisan organisasi merupakan kebutuhan dasar (Kadam, 2012).

Bassey *et al.* (2004) juga menyebut keharmonisan organisasi dengan suatu keadaan relatif damai dalam organisasi atau industri mana pun, yang melibatkan tidak adanya pertentangan, dan ketidakpercayaan antar kelompok kerja atau serikat pekerja, hubungan damai antar serikat pekerja serta manajemen dari organisasi, persepsi positif pegawai atas kontribusinya sebagai anggota bukan sebagai subjek dalam organisasi. Harmoni pada organisasi menjadi faktor yang sangat penting bagi produktivitas dan kinerja organisasi. Harmoni dalam organisasi dalam bentuk idealnya, mengandaikan suatu organisasi yang berada dalam kondisi relatif seimbang, yaitu hubungan di antara individu dan atau kelompok bersifat ramah dan produktif.

F. Kinerja Adaptif dan Kolaboratif bagi Pegawai

Hesketh dan Neal (1999) mendefinisikan kinerja adaptif sebagai kemampuan karyawan untuk beradaptasi pada situasi kerja yang berubah dengan cepat. Saat ini telah mendapat perhatian, cara untuk lebih memahami sifat dinamis kinerja pegawai dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Kinerja yang adaptif juga telah diakui sebagai domain kunci dalam *Human Resources Development* (Swanson & Holton, 2009). Karena kemampuan pegawai dalam beradaptasi menjadi sangat penting, organisasi perlu mengelola dan meningkatkan kinerja adaptif pegawai selain pelaksanaan tugas sehari-hari. Para pakar HRD juga perlu memperhatikan kinerja adaptif pegawai sebagai perluasan konsep tugas tradisional, yang mencerminkan perubahan lingkungan bisnis saat ini.

Bekerja kolaboratif secara definisi dari *Cambridge Dictionary* yaitu tindakan dua orang atau lebih atau organisasi yang bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Pada tingkat interpersonal, kolaborasi digambarkan sebagai taktik pengaruh untuk mendapatkan kerjasama (Yukl *et al.*, 2005). Namun demikian, terdapat tantangan yang perlu diperhatikan bahwa menurut temuan yang dipublikasikan di *Harvard Business Review* (2016), lebih dari 20% bentuk kerja kolaboratif dan kontribusi yang bernilai tambah, berasal dari sekelompok kecil karyawan yang berjumlah 3-5% dari tenaga kerja organisasi.

G. Penelitian Terdahulu

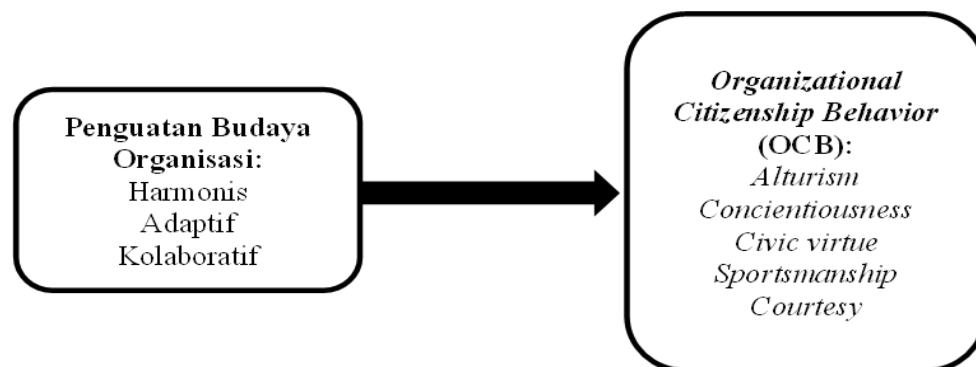
De Geus *et al.* (2020) melakukan penelitian mengenai tinjauan literatur yang sistematis tentang OCB di sektor publik. Manajer publik harus fokus pada pengembangan lingkungan positif bagi OCB. Hasil penelitian menjelaskan bahwa karakteristik pegawai seperti kepuasan kerja dan karakteristik organisasi seperti keadilan organisasional merupakan pengungkit penting untuk meningkatkan OCB di sektor publik. Gunawan *et al.* (2023) menyatakan *extra role behavior* dari pegawai sangat efektif untuk diterapkan melalui pendekatan yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena dapat mendorong pegawai untuk memberikan kinerja yang lebih dari sekedar menjalankan tugas formalnya. Riset ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi serta gaya kepemimpinan terhadap OCB pegawai di Rumah Sakit Penyakit Tidak Menular Kelas A di Jakarta. Ye (2012) melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan di Tiongkok yang menghasilkan indikasi kuat bahwa nilai-nilai organisasi memiliki dampak signifikan dan langsung pada OCB karyawan melalui efek mediasi identifikasi organisasi dan OBSE.

H. Kerangka Alur Penelitian

Konsep alur pikir pada penelitian ini disusun untuk mengetahui sejauh mana pengaruh penguatan budaya organisasi di Kementerian Keuangan melalui Nilai-nilai Dasar ASN terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Suatu perilaku dari keinginan nyata para pegawai dan kesediaan mereka untuk memberikan pelayanan serta pekerjaan yang baik, dibangun dari Nilai-nilai Dasar ASN di dalam budaya organisasi terhadap lima dimensi OCB dari Organ (1988).

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, digambarkan dalam suatu bentuk hubungan yang diadaptasi dari model yang digunakan oleh Mohanty dan Rath (2012) sebagai berikut:

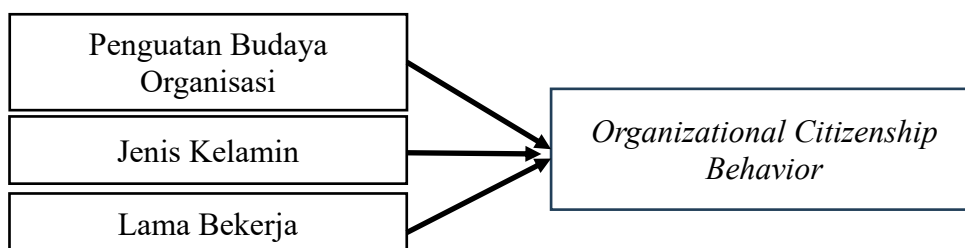
Gambar 1. Kerangka Alur Penelitian



Sumber: Mohanty dan Rath, 2012

Penggunaan variabel tambahan sebagai kontrol yaitu jenis kelamin dan lama bekerja memberikan informasi yang lebih lengkap bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Gambar 2. Penggunaan Variabel Kontrol



Sumber: Mohanty dan Rath, 2012; Dewi dan Perdhana, 2016

I. Metode Analisis

Penelitian menggunakan *mixed method*. Yaitu penelitian yang menggabungkan baik penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif dilakukan untuk memperoleh informasi terkait seberapa besar pengaruh budaya organisasi Kementerian Keuangan terhadap perilaku yang diukur melalui pendekatan konsep *Organizational Citizenships Behavior* (OCB) dengan menggunakan indikator dari teori serta hasil penelitian sebelumnya. Sedangkan penelitian kualitatif berorientasi pada eksplorasi penemuan dan penalaran induktif. Dengan analisis induktif peneliti memulai dari penyebaran kuesioner dan pengolahan data kuantitatif, kemudian data tersebut diolah, dan dilanjutkan dengan pengamatan dan dilanjutkan pendalaman melalui penelitian kualitatif. Sejalan dengan pemikiran Lapan *et al.* (2012), penelitian ini menekankan secara lebih dalam pada studi tentang fenomena dari perspektif individu yang terlibat di dalam sistem.

Terdapat satu hal penting yang harus diperjelas yaitu tidak ada survei yang sepenuhnya bebas dari bias. Ada banyak hal yang dapat berdampak negatif pada hasil survei (Trustmary, 2022). Perlu dipahami bahwa penelitian ini seperti pada umumnya penelitian terkait perilaku, tidak semua bentuk bias dapat dicegah. Namun, tugas peneliti sebagai pembuat survei adalah meminimalkannya sebisa mungkin untuk mendapatkan data yang lebih akurat. Dalam kamus Cambridge, bias didefinisikan sebagai berikut: “tindakan mendukung atau menentang seseorang atau sesuatu tertentu dengan cara yang tidak adil, karena membiarkan pendapat pribadi mempengaruhi penilaian Anda” atau “fakta membiarkan opini pribadi mempengaruhi penilaian Anda dengan cara yang tidak adil”. Bias yang menjadi perhatian dalam penelitian ini yaitu bias keinginan sosial (*Social Desirability Bias*) sebagai sebuah kondisi di mana peserta akan memilih jawaban yang menurut mereka seharusnya mereka berikan saat menyelesaikan survei. Dengan kata lain, mereka akan memilih jawaban yang diinginkan secara sosial dan mungkin tidak sama dengan jawaban jujur mereka. Untuk mengurangi bias tersebut, maka beberapa hal dilakukan antara lain menyampaikan tujuan untuk kepentingan akademis, melindungi identitas, menyembunyikan topik dari peserta. Dengan demikian peserta akan tahu kegiatan penelitian yang dilakukan. Sebab jika mereka tahu apa tujuannya dan gunanya jawaban tersebut atau untuk siapa penelitian dilakukan, mereka akan menjawab dengan lebih jujur. Selain itu, dapat dihilangkan pertanyaan-pertanyaan yang

sarat muatan tertentu atau mengarahkan yang dapat memicu bias respon. Terakhir, responden harus diberi tahu bahwa jawaban mereka dirahasiakan sehingga mereka tidak takut untuk memberikan jawaban yang tidak diinginkan secara sosial.

Penelitian dan teori menunjukkan beberapa konstruksi dapat mempengaruhi hubungan antara keterlibatan dalam kerja, konstruksi diri, dan perilaku kerja. Penelitian tentang hubungan diadik di tempat kerja (Sekiguchi *et al.*, 2008) menunjukkan bahwa masa kerja antara manajer dan karyawan dapat mempengaruhi penilaian kinerja, mengingat masa kerja yang lebih panjang memungkinkan lebih banyak peluang untuk mengamati perilaku kerja. Penelitian tentang konstruk diri (Johnson & Saboe, 2011) menunjukkan bahwa jenis kelamin dapat berdampak pada konstruk diri, mengingat temuan dari Gabriel dan Gardner (1999) yang menyarankan laki-laki lebih cenderung memiliki tingkat konstruksi diri yang saling bergantung. Oleh karena itu, masa kerja diadik dan jenis kelamin pegawai dikontrol dalam analisis penelitian ini.

III. METODE PENELITIAN

A. Penelitian Kuantitatif

1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui responden yang mengisi kuesioner dalam pendekatan kuantitatif. Data sekunder berasal dari dokumen dan informasi dari instansi, termasuk data riset konsultan yang telah bekerja sama dengan Kementerian Keuangan, data kepegawaian, peraturan-peraturan terkait manajemen sumber daya manusia, dan gambaran umum mengenai pegawai di Kementerian Keuangan.

Penelitian ini menggunakan sampel random karena ukuran dan karakteristik populasi yang besar tidak memungkinkan pengambilan seluruhnya karena terbatas oleh faktor-faktor waktu, biaya, dan sumber daya manusia lainnya (Sekaran, 2006). Sampel random pada penelitian ini adalah sebagian dari pegawai Kementerian Keuangan yang dipilih secara random melalui prosedur pengambilan sampel yang representatif. Total pegawai di Kementerian Keuangan mencapai 78.882 orang berdasarkan data per 1 Oktober 2023. Pegawai Kementerian Keuangan yang menjadi responden berasal dari seluruh unit eselon I serta pegawai baik yang bekerja di Kantor Pusat maupun kantor daerah di seluruh Indonesia.

Penentuan ukuran sampel menggunakan Rumus Slovin dengan presisi 5% (Sekaran, 2006). Maka ukuran sampel minimal yang akan dapat merepresentasikan hasil penelitian berdasarkan rumus Slovin berjumlah 398 responden, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{78.882}{1 + \sqrt{78.882(0,0025)}} = \frac{78.882}{1,98} = 398,899$$

2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

- a. melalui kuesioner dengan memberikan pernyataan tertulis yang harus dipilih oleh responden sesuai karakteristik dirinya yang berhubungan dengan asal unit kerja, usia, kelompok jabatan, gender, lokasi unit kerja.

b. seluruh sampel diminta mengisi kuesioner penelitian melalui tautan google form dengan surat dari Biro SDM Kemenkeu.

3. Pengukuran Variabel

Format tanggapan dalam kuesioner menggunakan daftar pernyataan dan menerapkan teknik Skala Likert, sehingga data yang terkumpul merupakan data interval. Tanggapan untuk setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert variannya bervariasi dari sangat positif hingga sangat negatif dengan nilai bobot untuk setiap tanggapan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Pemeringkatan Skala Likert

No.	Jawaban	Notasi	Nilai skor
1.	Sangat setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Netral/Ragu-ragu	N	3
4.	Tidak setuju	TS	2
5.	Sangat tidak setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono, 2018

4. Uji Instrumen Penelitian

Validitas diuji melalui penghitungan korelasi dari nilai masing-masing item pertanyaan dengan jumlah skor (analisis Pearson Correlation) dilakukan dengan fasilitas *software Statistics Package of Social Science (SPSS) for Windows*. Persyaratan minimum kuesioner agar terpenuhi validitasnya yaitu bila r nilainya minimal 0,3 (Sugiyono, 2008:124) atau r hitung $\geq r$ tabel. Nilai korelasi dari skor item dengan total item kemudian dibandingkan dengan r kritis (0,3) atau r hitung. Apabila korelasi item terhadap skor total lebih besar dari r kritis (0,3) atau r hitung $\geq r$ tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen penelitian dikatakan valid.

Uji reliabilitas atau keandalan instrumen untuk mengetahui seberapa jauh pengukuran menyediakan hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran ulang pada gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama (Sugiyono, 2008:110). Pertanyaan atau pernyataan dapat disebut reliabel jika menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* (α) $> 0,60$ (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006:42). Dalam pengujian reliabilitas penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach alpha* melalui program SPSS for Windows.

5. Tahap Analisis Data Kuantitatif

- Analisis deskriptif digunakan pada masing-masing variabel penelitian dengan cara menyajikan tabulasi silang data baik dalam bentuk tabel untuk mendapat gambaran data penelitian.
- Analisis statistik inferensial, dilakukan dalam pengujian hipotesis sebagai cara dalam mempelajari pengaruh langsung atau tidak langsung dari suatu variabel, dimana sejumlah variabel akan dianggap sebagai sebab dan variabel lainnya dianggap akibat (Dillon dan Golstein, 1984).
- Definisi operasional variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi sebagai variabel bebas (independen) serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat (dependen). Variabel budaya organisasi yang digunakan adalah nilai Harmonis, Adaptif serta

Kolaboratif. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tercermin dalam perilaku kerja pegawai dalam organisasi, yang dilaksanakan dengan sukarela di luar tugas yang telah ditentukan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* dalam penelitian ini dinilai dengan sejumlah indikator yang merujuk pada Organ (1997). Tabel definisi operasional variabel sebagai berikut:

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Faktor	Definisi	Item yang Diukur
Budaya organisasi (Nilai Harmonis, Kolaboratif, Adaptif)	Karakter dan sikap mental dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya di organisasi berdasarkan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK dan Nilai-nilai Kementerian Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Bersikap empati, suka menolong dan kooperatif - Bersikap proaktif membangun koordinasi - Melakukan kolaborasi yang harmonis - Bersikap adil dan toleran - Mampu mengelola perbedaan - Memanfaatkan situasi tantangan dan mengapresiasi kreativitas - Memeriksa kembali dan memperbarui informasi secara rutin - Mendorong partisipasi aktif untuk mencari peluang perbaikan - Membaca, menganalisis dan memanfaatkan data dan informasi - Memiliki visi yang maju
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Perilaku kerja pegawai yang dilakukan secara sukarela di luar penugasan yang telah ditetapkan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Altruism</i> (suka membantu rekan kerja) - <i>Conscientiousness</i> (dedikasi kerja tinggi) - <i>Civic Virtue</i> (tanggung jawab sebagai anggota organisasi) - <i>Sportmanship</i> (menerima ketentuan organisasi) - <i>Courtesy</i> (berusaha berbuat baik)

Sumber: SE Menpan RB No. 20/2021; Organ, 1997

Sedangkan untuk melakukan analisis data kuantitatif, kisi-kisi penelitiannya sebagai berikut:

Tabel 3. Kisi-kisi Penelitian

Research Question	Variabel	Indikator	Cara Pengukuran
Bagaimana pengaruh peningkatan budaya	Budaya organisasi	Proses implementasi yang	Skala

<i>Research Question</i>	Variabel	Indikator	Cara Pengukuran
organisasi dalam pelaksanaan tugas		dipengaruhi oleh Nilai-nilai Dasar ASN	
Bagaimana pelaksanaan tugas yang dilakukan secara sukarela	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Tugas yang dilakukan sukarela sebagai dorongan intrinsik dalam kontribusi peningkatan kinerja organisasi	Skala

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Pernyataan penelitian untuk budaya organisasi diadaptasi dari survei Pusdiklat KM sedangkan item yang digunakan sebagai dasar penyusunan kuesioner pada masing-masing dimensi OCB diadaptasi dari penelitian Azmy (2021) dan Holsblat (2016).

6. Metode Analisis Data

Analisis regresi linear adalah bagaimana kaitan secara linear antara variabel bebas dengan variabel terikatnya. Proses ini untuk memperoleh arah hubungan dari variabel bebas dengan variabel terikat, baik hubungan negatif atau positif serta untuk menduga nilai variabel terikat jika nilai variabel bebasnya meningkat atau menurun (Algifari, 2003). Neter *et al.* (1993) menyampaikan dalam pengujian kesesuaian (*appropriateness*) model regresi digunakan analisis residual. Analisis residual menggambarkan suatu set metode diagnosis dalam meneliti ketepatan model regresi melalui penggunaan residual. Analisis ini umumnya melalui residual plots dan *normal probability plots* seperti yang digunakan pada penelitian ini.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dalam pengujian pada model apakah terjadi ketidakkonstanan varian dari residual satu observasi ke observasi lainnya. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastis atau tidak adanya heteroskedastisitas. Diagram *scatter plot* digunakan dalam mendeteksi asumsi heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dapat menggunakan Park Test, Glesjer Test, Bartlett Test, Rho Spearman, dan Goldfield & Quant.

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah *error term* pada model regresi dari variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik jika memiliki *error term* terdistribusi secara normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik berupa histogram dan *normal*

probability plot. Jika distribusi normal, maka garis yang menunjukkan data sebenarnya akan berada di sekitar garis diagonalnya (Cooper & Schindler, 2001). Selain itu, normalitas data dapat juga diuji dengan uji Kolmogorov Smirnov. Jika hasilnya tidak signifikan, maka asumsi normalitas data terpenuhi.

Uji multikolinearitas dilakukan untuk model regresi berganda, nilai koefisien beta sebuah variabel independen dapat berbeda jika terdapat penambahan atau pengurangan variabel independen di dalam model. Multikolinearitas tidak mengurangi kekuatan dugaan secara simultan, namun berpengaruh pada nilai dugaan atas sebuah variabel independen. Nilai dugaan sebuah variabel independen yaitu koefisien beta. Sehingga, peneliti dapat mendeteksi munculnya multikolinearitas melalui nilai standar error yang besar dari suatu variabel independen pada model regresi. Apabila muncul multikolinearitas, maka suatu variabel yang berkorelasi kuat dengan variabel lain pada model, kekuatan penduganya tidak handal dan tidak stabil.

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Apabila dinyatakan dalam hipotesis nol dan hipotesis alternatifnya adalah sebagai berikut:

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_A: \rho > 0$$

Model regresi linear dalam penelitian ini diadaptasi dari Bengngu (2019) yaitu:

$$OCB = \alpha_1 + \beta_1 BO + e_1 \quad (1)$$

Model regresi linear dengan menggunakan variabel kontrol menjadi:

$$OCB = \alpha_1 + \beta_1 BO + \beta_2 K_1 + \beta_3 K_2 + e_1 \quad (2)$$

Keterangan:

BO= Budaya Organisasi

OCB= *Organizational Citizenship Behavior*

K₁= Variabel kontrol jenis kelamin

K₂= Variabel kontrol lama bertugas

α_n = konstanta

β_n = koefisien regresi

e_n = error

Persamaan regresi tersebut akan dianalisis dengan uji F dan uji t. Uji F dan uji t dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel bebas pada variabel terikatnya (bersama atau terpisah). Pengujian model regresi yang dibuat adalah baik/signifikan atau tidak baik/non signifikan yaitu dengan mengetahui jika model regresi dapat digunakan dalam menduga pengaruh budaya organisasi dan variabel-variabel kontrol terhadap OCB.

B. Penelitian Kualitatif

Untuk menjaga reliabilitas dan validitas data penelitian, peneliti melakukan validasi instrumen penelitian yaitu kuesioner dan panduan wawancara. Sampel sumber data dari wawancara terkait kajian ini dilakukan dengan *purposive sampling*. Para informan yaitu seluruh pejabat yang secara nyata dan potensial dianggap memahami secara mendetil tentang masalah

penelitian. Sumber data kualitatif diperoleh dari wawancara menggunakan teknik pengumpulan informasi dengan triangulasi (gabungan) dua unsur sumber data yang dianggap valid untuk diwawancara untuk melengkapi unsur lainnya yang diperoleh dari jawaban survei seperti pada tabel berikut:

Tabel 4. Daftar Informan yang Diwawancara

No.	Informan yang diwawancara	Justifikasi
1.	Kepala Bagian Pembangunan Karakter dan Budaya SDM, Biro SDM Kemenkeu	Pihak yang melakukan monitoring dan evaluasi atas implementasi kebijakan yang dilaksanakan
2.	Para pejabat seluruh unit eselon I Kemenkeu (Eselon II dan Eselon III)	Pihak yang mengimplementasikan dan melakukan monitoring secara langsung di unit masing-masing

Sumber: Diolah Penulis, 2024

1. Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Wawancara mendalam (*in depth interview*) dilakukan kepada para narasumber secara langsung maupun melalui *Teams/Zoom*, dengan menggunakan pedoman wawancara yang bersifat umum (semi terstruktur) yang kemudian didetilkan dan dikembangkan ketika melakukan wawancara untuk mengkonfirmasi jawaban dari informan sehingga diperoleh data yang lebih dapat diandalkan sebagaimana menurut Afrizal (2014).

Pada kajian ini, perangkat penting pengumpulan data adalah peneliti sendiri dan narasumber dan dilengkapi pedoman wawancara yang berisikan daftar informasi yang akan dikumpulkan serta alat perekam untuk merekam hasil wawancara.

2. Tahapan Pengolahan Data Kualitatif

Sebagaimana Miles dan Hubberman dalam Afrizal (2014) tahapan pengolahan data sebagai berikut:

a. Tahap kodifikasi

Tahap pekodean data dilakukan peneliti dengan cara menulis verbatim kemudian memilah informasi yang penting dan tidak penting (penyaringan data). Penyaringan data dengan cara merangkum, memilah item-item pokok, menfokuskan pada informasi yang penting, mencari tema dan alurnya sehingga data yang telah disaring dapat memberikan deskripsi yang lebih nyata sehingga membantu peneliti.

b. Tahap penyajian data.

Data yang digunakan bersifat teks (narasi). Data hasil wawancara berupa verbatim oleh peneliti kemudian dicari kaitan antara kode dan memasukkannya dalam suatu tema. Peneliti menggunakan matriks untuk menyajikan tema agar lebih efektif sebagaimana disarankan oleh Miles dan Hubberman dalam penyajian data (Afrizal, 2014).

c. Tahap penarikan simpulan

Telaah dalam menarik kesimpulan dilakukan peneliti dengan menggunakan telaah materi yang ditekankan pada fokus peneliti untuk mengetahui kejelasan materi komunikasi secara kualitatif, bagaimana mengartikan materi komunikasi, memahami tanda-tanda, mengartikan

simbol hubungan yang terdapat pada komunikasi. Pada kajian ini peneliti memperhatikan tema/kategori dan mengecek kesahihan informasi dari narasumber.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data Kuantitatif

1. Karakteristik Responden

Populasi merupakan seluruh pegawai di seluruh unit eselon I Kementerian Keuangan. Sampel diambil dengan metode *random sampling* yaitu pelaksana, pejabat struktural dan pejabat fungsional. Kuesioner yang kembali dan direspon berjumlah 5357. Dari jumlah tersebut kemudian diambil 1235 untuk memenuhi jumlah responden yang sesuai atau mendekati persentase jumlah pegawai per unit eselon I sehingga seluruhnya terwakili. Data responden dari setiap unit eselon I yang digunakan sebagai sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Karakteristik Unit Organisasi

Unit Eselon I	Jumlah
Direktorat Jenderal Perbendaharaan	80
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	65
Badan Kebijakan Fiskal	4
Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	98
Direktorat Jenderal Anggaran	35
Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko	48
Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	7
Inspektorat Jenderal	4
Sekretariat Jenderal	61
Direktorat Jenderal Pajak	613
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	220
Jumlah	1235

Sumber: Diolah penulis, 2024

Data responden dibagi menjadi informasi yang terdiri dari usia, jenis kelamin, lama bekerja, jabatan, pendidikan terakhir, serta penempatan tugas. Data karakteristik responden tersebut disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 6. Responden berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
Di antara 20 sampai 27 tahun	222	17,98
Di antara 28 sampai 43 tahun	532	43,08
Di antara 44 sampai 59 tahun	464	37,57
Di atas 59 tahun	17	1,38

Sumber: Diolah penulis, 2024

Tabel 7. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	819	66
Perempuan	416	34

Sumber: Diolah penulis, 2024

Tabel 8. Responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
11 sampai 15 tahun	173	14
16 sampai 20 tahun	148	12
6 sampai 10 tahun	299	24
Di atas 20 tahun	509	41
Di bawah 5 tahun	106	9

Sumber: Diolah penulis, 2024

Tabel 9. Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Pejabat Fungsional	175	14
Pejabat Struktural	389	32
Pelaksana	671	54

Sumber: Diolah penulis, 2024

Tabel 10. Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
Diploma I - III	303	24
Diploma IV/Strata I (Sarjana)	466	38
SMA/Sederajat	39	3
Strata II (Magister)	419	34
Strata III (Doktoral)	8	1

Sumber: Diolah penulis, 2024

Tabel 11. Responden berdasarkan Penempatan Tugas

Penempatan Tugas	Jumlah	Persentase
Kantor Pusat (Sekretariat, Direktorat, Pusdiklat)	395	32
Non-Kantor Pusat di Jawa-Bali	359	29
Non-Kantor Pusat di luar Jawa-Bali	481	39

Sumber: Diolah penulis, 2024

Mayoritas responden yang mengisi survei adalah pegawai usia muda, pada Tabel 6 rentang kelompok usia 20-an sampai pertengahan 40-an yaitu generasi Z dan milenial sekitar 60 persen. Komposisi jenis kelamin pada Tabel 7 didominasi laki-laki sebesar 66 persen sedangkan sisanya 34 persen adalah perempuan. Pegawai yang telah bertugas lebih dari 20 tahun mendominasi sebagai responden sebesar 41 persen sedangkan pegawai yang bekerja di bawah 5 sebesar 9 persen pada Tabel 8. Pada Tabel 9

terlihat sebagian besar responden adalah pelaksana yaitu 54 persen dan lainnya adalah pejabat struktural 32 persen dan pejabat fungsional 32 persen. Pada tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 10, persentase paling besar adalah pegawai dengan pendidikan diploma IV/strata 1 sebesar 38 persen yang diikuti pegawai dengan pendidikan strata 2 yaitu 34 persen. Penempatan tugas dari responden pada Tabel 11 paling besar di luar kantor pusat yaitu 68 persen sedangkan di kantor pusat 32 persen.

2. Uji Validitas dan Realibilitas

a. Uji Validitas

Hasil pengujian validitas item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai rhitung > rtabel. Perolehan r tabel dengan $df = N-2 = 1233$ yaitu 0,05578485. Hasil uji ditampilkan pada Tabel 12 dan Tabel 13.

Tabel 12. Hasil Uji Validitas Variabel Penguatan Budaya Organisasi

Variabel	Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
Penguatan Budaya Organisasi (NASN)	NASN_1	0,507	0,05578485	Valid
	NASN_2	0,591		Valid
	NASN_3	0,689		Valid
	NASN_4	0,696		Valid
	NASN_5	0,649		Valid
	NASN_6	0,721		Valid
	NASN_7	0,718		Valid
	NASN_8	0,731		Valid
	NASN_9	0,744		Valid
	NASN_10	0,759		Valid
	NASN_11	0,682		Valid
	NASN_12	0,285		Valid
	NASN_13	0,717		Valid
	NASN_14	0,730		Valid
	NASN_15	0,729		Valid
	NASN_16	0,771		Valid
	NASN_17	0,781		Valid
	NASN_18	0,766		Valid

Sumber: Diolah penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 12 dapat dilihat nilai rhitung setiap indikator variabel Penguatan Budaya Organisasi lebih besar dibandingkan rtabel. Sehingga, indikator atau kuesioner yang digunakan pada variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid sebagai alat ukur variabel.

Tabel 13. Hasil Uji Validitas Variabel OCB

Variabel	Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	OCB_1	0,612	0,05578485	Valid
	OCB_2	0,651		Valid
	OCB_3	0,624		Valid
	OCB_4	0,636		Valid
	OCB_5	0,656		Valid

Variabel	Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
	OCB_6	0,533		Valid
	OCB_7	0,645		Valid
	OCB_8	0,629		Valid
	OCB_9	0,546		Valid
	OCB_10	0,733		Valid
	OCB_11	0,764		Valid
	OCB_12	0,772		Valid
	OCB_13	0,790		Valid
	OCB_14	0,770		Valid
	OCB_15	0,775		Valid
	OCB_16	0,695		Valid
	OCB_17	0,675		Valid
	OCB_18	0,611		Valid
	OCB_19	0,720		Valid
	OCB_20	0,670		Valid
	OCB_21	0,565		Valid
	OCB_22	0,610		Valid
	OCB_23	0,646		Valid

Sumber: Diolah penulis, 2024

Dari Tabel 13. dapat dilihat nilai rhitung seluruh indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* lebih besar dibandingkan rtabel atau nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, indikator atau kuesioner yang digunakan pada variabel OCB valid sebagai alat ukur variabel.

b. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Penguatan Budaya Organisasi	0.903	Reliable
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.993	Reliable

Sumber: Diolah penulis, 2024

Dari Tabel 14 nilai *Alpha Cronbach* seluruh variabel penelitian lebih besar dari 0,6. Sehingga, jawaban-jawaban responden pada variabel-variabel penelitian tersebut reliabel, dengan demikian kuesioner dari variabel-variabel tersebut reliabel dan dapat dipakai untuk penelitian berikutnya.

3. Deskripsi Data Penelitian

Bentuk informasi yang menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang Penguatan Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* bagi pegawai Kementerian Keuangan berupa beberapa item pernyataan dengan skala sangat setuju, setuju, cukup, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Penggambaran tanggapan responden pada item-item variabel penelitian yang didapatkan melalui perhitungan interval, yaitu:

$$\text{Skala Likert} = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

Selanjutnya penilaian variabel dilakukan berdasarkan nilai rata-rata pada setiap variabel, berikutnya diskor dengan interval sebagai berikut:

- Interval 1,00 sd 2,00 kategori sangat rendah
- Interval 2,01 sd 3,00 kategori rendah
- Interval 3,01 sd 4,00 kategori tinggi
- Interval 4,01 sd 5,00 kategori sangat tinggi

a. Variabel Penguatan Budaya Organisasi

Sebaran tanggapan responden terhadap variabel Penguatan Budaya Organisasi ditunjukkan pada Tabel 15.

Tabel 15. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Penguatan Budaya Organisasi (NASN)

No. Item	Item Pernyataan	Rerata	Prosentase (%)	Kategori
1.	NASN_1	3,93	78,87	Tinggi
2.	NASN_2	4,44	88,89	Sangat Tinggi
3.	NASN_3	4,65	93,04	Sangat Tinggi
4.	NASN_4	4,66	93,30	Sangat Tinggi
5.	NASN_5	4,80	95,92	Sangat Tinggi
6.	NASN_6	4,76	95,22	Sangat Tinggi
7.	NASN_7	4,58	91,66	Sangat Tinggi
8.	NASN_8	4,67	93,49	Sangat Tinggi
9.	NASN_9	4,54	90,88	Sangat Tinggi
10.	NASN_10	4,71	94,11	Sangat Tinggi
11.	NASN_11	4,51	90,12	Sangat Tinggi
12.	NASN_12	2,89	57,83	Rendah
13.	NASN_13	4,57	91,34	Sangat Tinggi
14.	NASN_14	4,57	91,47	Sangat Tinggi
15.	NASN_15	4,44	88,84	Sangat Tinggi
16.	NASN_16	4,46	89,10	Sangat Tinggi
17.	NASN_17	4,55	91,00	Sangat Tinggi
18.	NASN_18	4,50	90,07	Sangat Tinggi
Rerata (X)		4,46		Sangat Tinggi

Sumber: Diolah penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 15 dapat dinyatakan variabel Penguatan Budaya Organisasi mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,46 yang berada dalam interval (4,01 s/d 5,00) atau dalam kategori sangat tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa Penguatan Budaya Organisasi yang merupakan indikator nilai-nilai ASN BerAKHLAK yaitu Harmonis, Kolaboratif dan Adaptif relatif sudah dilaksanakan dengan baik. Meskipun pegawai Kementerian Keuangan menilai tinggi terhadap penguatan budaya organisasi, namun dari semua indikator tersebut yang memiliki nilai rerata tertinggi yaitu pegawai yang menerima keragaman orang lain di tempat tugas (NASN_5). Sedangkan skor rata-rata terendah adalah pegawai yang dapat menyalahkan rekan kerja jika bertindak berbeda dari seharusnya (NASN_12). Dengan demikian, indikasi adanya pegawai yang merasa terbiasa dalam menerima keragaman untuk menjaga hubungan harmonis di tempat kerja dan memberikan

pemahaman atas tindakan rekan kerja yang tidak sejalan dengan ketentuan, menjadi kepentingan yang harus difokuskan atau ditingkatkan oleh seluruh pegawai. Pimpinan organisasi juga diharapkan menciptakan suasana kerja yang senantiasa membawa kenyamanan dalam berinteraksi di organisasi.

b. Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Sebaran tanggapan responden atas variabel *Organizational Citizenship Behavior* ditunjukkan pada Tabel 16.

Tabel 16. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Organizational Citizenship Behavior (OCB)

No. Item	Item Pernyataan	Rerata	Prosentase (%)	Kategori
1.	OCB_1	4,69	93,72	Sangat Tinggi
2.	OCB_2	4,49	89,80	Sangat Tinggi
3.	OCB_3	4,02	80,45	Sangat Tinggi
4.	OCB_4	4,41	88,21	Sangat Tinggi
5.	OCB_5	4,49	89,80	Sangat Tinggi
6.	OCB_6	4,78	95,51	Sangat Tinggi
7.	OCB_7	4,52	90,32	Sangat Tinggi
8.	OCB_8	4,51	90,20	Sangat Tinggi
9.	OCB_9	3,67	73,38	Tinggi
10.	OCB_10	4,15	83,04	Sangat Tinggi
11.	OCB_11	3,98	79,68	Tinggi
12.	OCB_12	4,18	83,68	Sangat Tinggi
13.	OCB_13	4,23	84,63	Sangat Tinggi
14.	OCB_14	3,83	76,58	Tinggi
15.	OCB_15	3,83	76,63	Tinggi
16.	OCB_16	4,18	83,63	Sangat Tinggi
17.	OCB_17	4,38	87,66	Sangat Tinggi
18.	OCB_18	3,90	78,97	Tinggi
19.	OCB_19	4,09	81,85	Sangat Tinggi
20.	OCB_20	4,08	81,54	Sangat Tinggi
21.	OCB_21	3,77	75,50	Tinggi
22.	OCB_22	3,68	73,62	Tinggi
23.	OCB_23	4,29	85,89	Sangat Tinggi
Rerata (X)		4,18		Sangat Tinggi

Sumber: Diolah penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 16 dapat dinyatakan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai nilai rerata sebesar 4,18 pada rentang interval (4,01 s/d 5,00) atau pada kategori sangat tinggi. Kondisi tersebut dapat diartikan bahwa pegawai dapat berkontribusi lebih di dalam organisasi serta interaksi dengan pegawai lain sudah berjalan baik.

Meskipun pegawai Kementerian Keuangan menilai sangat tinggi terhadap bagaimana perilaku lebih dalam organisasi dan berhubungan dengan orang lain, namun dari seluruh indikator tersebut yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah pegawai yang bersedia menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab (OCB_6). Sedangkan skor rata-rata terendah adalah pegawai berfikir tidak harus berada di tempat tugas untuk menyelesaikan tugas (OCB_9). Dapat

diartikan bahwa pegawai tetap bertanggung jawab menyelesaikan tugasnya, namun dibutuhkan waktu untuk keseimbangan baik fisik maupun mental agar kondisi tetap terjaga sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa walaupun nilai rata-ratanya terendah, namun masih berada di kategori tinggi yaitu 3,67 yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tetap melaksanakan tugas di waktu istirahat.

c. Penguatan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Koefisien determinasi bertujuan mengukur berapa kuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi yang digunakan adalah *Adjusted R Square* yang diperoleh pada tabel *Model Summary*.

Tabel 17. Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	.602	.602	8.081

a. Predictors: (Constant), Budaya

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Dari penghitungan diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,602 (lihat Tabel 17.). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel penguatan budaya organisasi dapat menjelaskan 60,2% variasi *organizational citizenship behavior*. Sedangkan sisanya 39,8% dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak digunakan dalam model analisis penelitian ini.

Tabel 18. Hasil Uji F

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121838.256	1	121838.256	1865.859	<,001 ^b
	Residual	80513.374	1233	65.299		
	Total	202351.631	1234			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Budaya

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Berdasarkan tabel ANOVA atau Tabel 18 hasil uji F diperoleh nilai F hitung 1865,859 pada nilai signifikansi sebesar <,001. Dari nilai F tabel adalah 5,849 sedangkan nilai F hitung lebih besar dari F tabel dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga model regresi bisa dipakai untuk memprediksi OCB atau dapat dinyatakan bahwa budaya

organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 19. Hasil Uji T

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-9.325	2.453		-3.802	<,001
	Budaya	1.314	.030	.776	43.196	<,001

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 19 pengujian parsial atau uji T diperoleh nilai signifikansi dari variabel penguatan budaya organisasi adalah sebesar <,001 yaitu lebih kecil dari nilai signifikansi 0.05 dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*.

4. Uji Asumsi Klasik dengan Variabel Jenis Kelamin dan Lama Kerja

a. Multikolinearitas

Tabel 20. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Penguatan Budaya (Budaya)	0.980	1.020
Jenis Kelamin	0.935	1.070
Lama Bekerja (Lama Tugas)	0.920	1.086

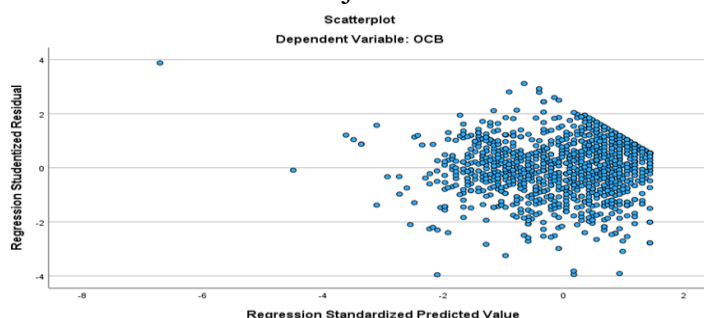
Sumber: Diolah penulis, 2024

Data tabel 20 menunjukkan seluruh variabel yang digunakan memperoleh nilai toleransi lebih dari nilai minimal 0,1 dan nilai VIF yang mendekati 1 (sangat jauh berada di bawah angka 10). Hal ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas pada model regresinya.

b. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas diuji menggunakan *scatterplot* yang dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Diolah Penulis, 2024

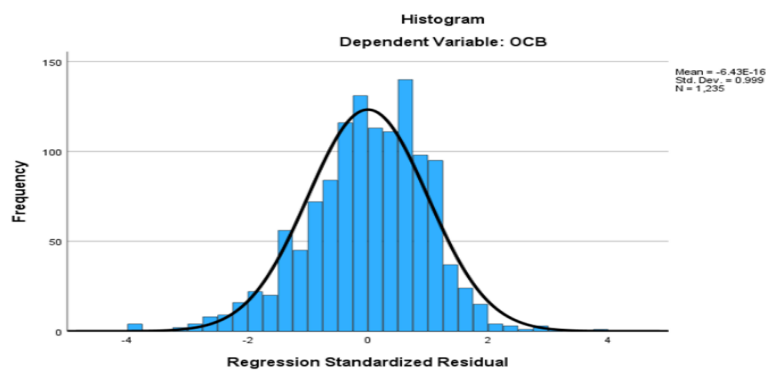
Berdasarkan Gambar 3 *scatterplot* di atas dapat dilihat titik-titik yang mengarah pada sisi tertentu walaupun menyebar baik di atas ataupun di bawah. Kondisi yang mengindikasikan adanya heterokedastisitas pada model regresi yang digunakan. Pada hasil pengujian tersebut, diindikasikan mengalami kondisi varians tidak merata dan dapat menghasilkan model regresi linear kurang efisien dan akurat, sehingga kondisi tersebut perlu ditanggulangi, salah satu metode yang dapat digunakan yaitu koefisien estimasi yang kebal atau *robust* atas pelanggaran asumsi heteroskedastisitas.

Melalui perlakuan tersebut, data tetap dapat digunakan dengan indikasi terjadinya heteroskedastisitas, namun koefisien estimasi tidak akan terpengaruh atau model tidak bias, karena koefisien estimasi yang diperoleh dari metode *robust* ini telah kebal. Koefisien estimasi ini dikenal dengan istilah *Huber White*.

c. Normalitas

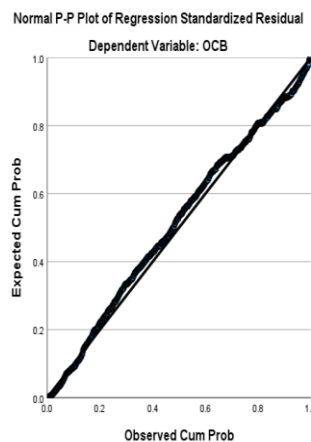
Pengujian terhadap variabel terikat dan bebas atas suatu model regresi apakah memiliki distribusi normal atau tidak.

Gambar 4. Hasil Uji Normalitas Histogram



Sumber: Diolah Penulis, 2024

Gambar 5. Hasil Uji Normalitas P-Plot



Sumber: Diolah Penulis, 2024

Hasil pengujian pada Gambar 4 Histogram tersebut, data menunjukkan pola distribusi normal sedangkan pada Gambar 5 P-Plot menunjukkan sebaran data berkisar di garis diagonal dan membayangi alur garis diagonal, sehingga model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

5. Penguatan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Variabel Kontrol (Jenis Kelamin dan Lama Bekerja)
Koefisien determinasi digunakan dengan nilai koefisien dari *Adjusted R Square* yang diperoleh pada tabel *Model Summary*.

Tabel 21. Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 ^a	.625	.624	7.847

a. Predictors: (Constant), LamaTugas, Budaya, Jenkel

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,624 (lihat Tabel 21). Kondisi yang menunjukkan bahwa variabel penguatan budaya organisasi, jenis kelamin dan lama kerja dapat menerangkan 62,4% variasi *organizational citizenship behavior*. Sedangkan sisanya 37,6% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak digunakan pada penelitian ini.

Tabel 22. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	126545.780	3	42181.927	684.986	<,001 ^b
	Residual	75805.851	1231	61.581		
	Total	202351.631	1234			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), LamaTugas, Budaya, Jenkel

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Berdasarkan tabel ANOVA atau hasil uji F pada Tabel 22. dihasilkan nilai F hitung sebesar 684,986 dengan nilai signifikansi sebesar <,001, dengan nilai F tabel adalah 5,849, karena nilai F hitung lebih besar dari F tabel dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi *organizational citizenship behavior* atau dapat dikatakan bahwa pengaruh penguatan budaya organisasi bersama dengan variabel jenis kelamin dan lama bekerja mempunyai pengaruh yang signifikan pada OCB.

Tabel 23. Hasil Uji T

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-11.412	2.395		-4.764	<,001
	Budaya	1.278	.030	.754	42.810	<,001
	Jenkel	.698	.489	.026	1.428	.154
	LamaTugas	1.293	.162	.145	8.000	<,001

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Pada Tabel 23 uji parsial atau uji T dihasilkan nilai signifikansi pada variabel penguatan budaya organisasi sebesar <,001 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan pada variabel *organizational citizenship behavior*. Untuk variabel jenis kelamin (Jenkel) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,154 yang lebih besar dari nilai signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin tidak berpengaruh secara signifikan pada variabel OCB. Variabel lama bekerja (LamaTugas) diperoleh nilai t hitung sebesar <0,001 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 dan bertanda positif, sehingga dapat diartikan bahwa lama bekerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel OCB.

Tabel 24. Penggunaan Robust Standard Error

Parameter Estimates with Robust Standard Errors

Dependent Variable: OCB						
Parameter	B	Robust Std. Error ^a	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	-11.412	2.993	-3.812	<,001	-17.284	-5.539
X	1.278	.038	33.961	<,001	1.204	1.352
K1	.698	.489	1.428	.153	-.261	1.656
K2	1.293	.164	7.878	<,001	.971	1.616

a. HC3 method

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Melalui penggunaan *robust standard errors* pada Tabel 24 terlihat bahwa nilai koefisien tidak berubah dibandingkan dengan Tabel 23, pada uji parsial T terjadi sedikit perubahan nilai t hitung, namun tidak mempengaruhi derajat signifikansinya kecuali pada variabel jenis kelamin. Variabel penguatan budaya organisasi (X) nilai signifikansinya <,001 dimana hasil tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 dan bertanda positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Pada variabel jenis kelamin (K1) diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar 0,153, hasil tersebut lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin tidak berpengaruh

secara signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Variabel lama bekerja (K2) diperoleh nilai t hitung sebesar $<,001$ yang lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 dan bertanda positif, sehingga dapat diartikan variabel lama bekerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Penggunaan metode tersebut dikuatkan oleh Hayes & Cai (2007) yang berpendapat bahwa metode alternatif adalah sangat menarik untuk mengurangi dampak heteroskedastisitas pada inferensi yaitu dengan menggunakan estimator HCSE (*Heteroskedasticity-Consistent Standard Error*) yang konsisten dengan heteroskedastisitas dari estimasi parameter OLS. Hal tersebut dapat memberikan peneliti kenyamanan yang lebih besar dalam validitas dan kekuatan uji tersebut.

Tabel 25. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesa	Hasil Uji
H1	Penguatan budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB	Diterima
H2	Jenis kelamin berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB	Ditolak
H3	Lama bekerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Diterima

Sumber: Diolah Penulis, 2024

B. Pembahasan Data Analisis Kuantitatif

1. Hubungan Variabel Jenis Kelamin dan Lama Kerja terhadap Kuesioner Penguatan Budaya Organisasi

Variabel jenis kelamin pada umumnya memiliki jawaban kuesioner yang relatif sama pada setiap item pernyataan kuesioner penguatan budaya organisasi kecuali pada NASN_1. Kondisi tersebut dapat menjadi gambaran bahwa pegawai dengan jenis kelamin yang berbeda relatif memiliki persepsi yang sama dalam pelaksanaan penguatan budaya organisasi. Pada komponen lama kerja yang berbeda, memiliki jawaban kuesioner yang relatif sama pada setiap pernyataan yang diberikan, namun pada kuesioner NASN_14, NASN_15 dan NASN_18 relatif memiliki tanggapan yang variasi, sehingga secara umum perbedaan lama kerja tidak terlalu bervariasi dalam menanggapi program dan pelaksanaan penguatan budaya organisasi.

2. Hubungan Variabel Jenis Kelamin dan Lama Kerja terhadap Kuesioner OCB

Hasil pengisian kuesioner pada jenis kelamin dan lama kerja terhadap pernyataan kuesioner *organizational citizenship behavior* (OCB), komponen jenis kelamin pada umumnya memiliki jawaban kuesioner yang relatif sama pada setiap item pernyataan kuesioner, namun pada kuesioner OCB_9 sampai OCB_13 dan OCB_16 sampai OCB_19 memiliki variasi tanggapan. Kondisi tersebut dapat menjadi gambaran bahwa pegawai dengan jenis kelamin yang berbeda relatif memiliki persepsi yang sama dalam penerapan OCB. Pada komponen lama kerja yang berbeda, memiliki jawaban kuesioner yang relatif sama pada setiap pernyataan yang

diberikan, namun pada OCB_3, OCB_4, OCB_9, OCB_10 sampai OCB_20 dan OCB_23 terdapat perbedaan tanggapan pada masa kerja yang berbeda. Secara umum perbedaan lama kerja bervariasi khususnya pada pegawai yang telah bekerja lebih dari 20 tahun dalam menanggapi pernyataan tentang OCB.

3. Demografi Jenis Kelamin dan Lama Kerja Hubungannya dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dewi dan Perdhana (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa tiga variabel demografis yaitu jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan berpengaruh pada OCB. Pada analisisnya dinyatakan bahwa meskipun pengaruh yang diberikan berbeda, terdapat penelitian yang mengindikasikan bahwa usia muda kerap menunjukkan OCB, daripada pegawai yang berusia lebih tua, namun, penelitian lainnya menunjukkan hal yang sebaliknya, yang juga ditemukan pada variabel-variabel demografis lainnya, yaitu pada jenis kelamin dan level pendidikan. Pada kesimpulannya Dewi & Perdhana (2016), menyampaikan bahwa ketiga variabel demografis tersebut tetap memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada OCB pegawai. Meskipun demikian, Dewi dan Perdhana (2016) menyampaikan terdapat penelitian yang memberikan hasil berseberangan pada hal yang sudah dijelaskan sebelumnya, Akinbode (2011) pada riset terhadap karyawan di Nigeria, menyatakan bahwa jenis kelamin, umur, lama bekerja, organisasi level manajemen, dan jenis organisasi tidak pasti valid untuk memprediksi OCB. Sama halnya riset dari Jafari dan Bidarian (2012) diperoleh hasil bahwa umur dan level pendidikan tidak mempunyai korelasi pada OCB, demikian pula variabel individual dan demografi tidak berpengaruh besar pada OCB. Cameron (2013) pada risetnya menyatakan bahwa OCB individu didominasi oleh perilaku feminin, namun demikian, ia menyampaikan bahwa jenis kelamin tidak berpengaruh dalam penilaian kinerja manajer terkait pada partisipasi dalam suatu OCB atau tidak.

Atatsi (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pada teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) dijelaskan hubungan antara OCB dan masa kerja, karena interaksi sosial yang terjadi dalam organisasi (Shore *et al.*, 2009). Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati merespons secara positif selama pertukaran sosial melalui perilaku. Upaya karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik dalam organisasi didasarkan pada pengembalian timbal balik atas investasi sebagai imbalan intrinsik, material, atau sosial, dan pertukaran timbal balik ini terjadi dalam keterikatan sosial dalam konteks pekerjaan (van Emmerik dan Sanders, 2009). Penelitian menunjukkan bahwa, saat karyawan menjadi dewasa dalam kehidupan organisasi, mereka memperoleh pengetahuan yang lebih luas dan lebih besar mengenai tujuan organisasi dan tempat kerja, yang memungkinkan mereka untuk terlibat dalam dan memfasilitasi OCB (Ng dan Feldman, 2009).

4. Pembahasan Pengujian Kuantitatif Pengaruh Penguatan Budaya Organisasi terhadap Perilaku OCB

Praveena dan Fonceca (2023) dari hasil penelitiannya menyampaikan bahwa budaya organisasi yang positif dan kuat dapat berdampak nyata

pada perilaku karyawan, yang mengarah pada peningkatan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Sementara penelitian Pallathadka, (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi telah ditemukan memengaruhi tindakan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan efisiensi mereka, baik langsung atau tidak langsung. Sesuai pernyataan para peneliti, dapat menjadi gambaran awal bahwa terdapat hubungan pengaruh budaya organisasi dengan tindakan, sikap dan perilaku pegawai di organisasinya.

De Geus *et al.* (2020) dari penelitiannya terhadap OCB di sektor publik, menyampaikan bahwa manajer (pemimpin) publik harus fokus pada pengembangan lingkungan positif bagi OCB. Hasil penelitian menjelaskan bahwa karakteristik pegawai seperti kepuasan kerja dan karakteristik organisasi seperti keadilan organisasional merupakan penguat penting untuk meningkatkan OCB di sektor publik.

Dari analisis kuantitatif diketahui bahwa penguatan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini juga didukung riset dari Khatri *et al.*, (2022), yang juga menguji pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dengan hasil bahwa semua elemen budaya organisasi mempunyai signifikansi terhadap OCB. Para pemimpin organisasi Kemenkeu telah menyusun program dan berbagai pedoman pelaksanaan penguatan budaya yang berpengaruh baik terhadap perilaku pegawai di organisasi. Kegiatan-kegiatan penguatan budaya organisasi yang berpengaruh pada perilaku pegawai dapat mendukung perubahan tertentu dan berbagai sikap serta perilaku yang lebih luas bagi organisasi. Meskipun penguatan budaya organisasi juga memiliki tantangan tersendiri, yang paling sering dikaitkan dengan kebiasaan tertentu dari individu pegawai, namun demikian, pelaksanaan penguatan budaya tetap memiliki pengaruh yang cukup kuat bagi penerapan OCB di Kemenkeu.

Analisis pada variabel tunggal penguatan budaya organisasi menghasilkan nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,602 sedangkan dengan penambahan variabel jenis kelamin dan lama kerja terjadi peningkatan, namun relatif kecil menjadi 0,624. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh penguatan budaya organisasi terhadap OCB merupakan kondisi yang nyata. Semakin besar perubahan budaya organisasi akan semakin besar pengaruhnya terhadap OCB pegawai.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi di Kementerian Keuangan dapat diterima dan dilaksanakan oleh pegawai. Kondisi ini sebagai hasil interaksi yang dilakukan oleh para pemimpin di unit masing-masing. Penguatan budaya organisasi di Kemenkeu diharapkan menciptakan organisasi yang berkinerja lebih baik sejalan dengan dinamika serta memenuhi kebutuhan baik dari internal maupun eksternal yang menjadi *stakeholder*. Program yang diterapkan mampu memberikan pemahaman pentingnya penguatan budaya organisasi untuk dilakukan. Berbagai cara sosialisasi dilakukan baik secara langsung dengan tatap muka maupun menggunakan media. Jalur komunikasi yang dikembangkan menjadi langkah yang tepat untuk menampung masukan atau pertanyaan dari suatu kebijakan, sehingga para pemimpin dapat

mengetahui respon para pegawai terhadap sebuah kebijakan dan bagaimana penerapannya.

C. Analisis dan Pembahasan Data Kualitatif

1. Proses *coding*

Coding merupakan kegiatan interaktif yaitu peneliti menyusun kategori data sesuai konsep-konsep yang diperoleh dari referensi/data, selanjutnya menyatukan kembali seluruh kategori data dan konsep yang mempunyai kaitan satu dengan lainnya. Teknik *coding* yang akan diterapkan pada analisis data terdiri dari:

a. *Open Coding*

Pada tahap ini peneliti menyusun kategori awal, yaitu memilah informasi pada kelompok yang relevan. Tahap ini dilakukan dengan membuat transkrip wawancara dari setiap responden dan dilanjutkan dengan mencari ide pokok dari transkrip yang telah dibuat. Ide pokok dikaitkan dengan konsep yang digunakan dalam penelitian.

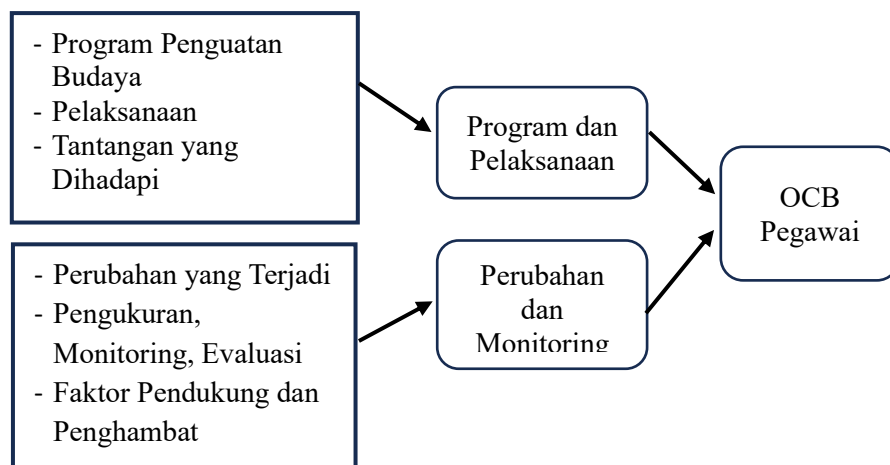
b. *Axial Coding*

Berdasar ide pokok yang diperoleh saat *open coding*, proses berikutnya adalah menyusun kategori yang digunakan untuk memperoleh informasi yang sesuai dari hasil wawancara secara ringkas, peneliti menentukan salah satu kategori utama sedangkan lainnya merupakan kategori pendukung.

c. *Selective Coding*

Dari analisis *axial coding*, peneliti telah mempunyai kategori utama serta tematisasi, sehingga peneliti akan menyusun penjelasan dari suatu teori dengan mencari kaitan seluruh kategori pendukung dengan kategori utama.

Gambar 6. *Selective Coding*



Sumber: Diolah Penulis, 2024

Hasil dari *selective coding* pada Gambar 6 digunakan sebagai kerangka yang digunakan pada hasil penelitian. Pada penjelasan hasil penelitian, dapat diketahui informasi yang disampaikan oleh responden

serta sebagai bentuk presentasi untuk menyajikan temuan kepada *audiens* tertentu dengan cara yang meyakinkan dan yang berfungsi sebagai alat untuk analisis dan penjelasan lebih lanjut.

2. Tema yang diperoleh dari proses *coding* terdiri dari empat yaitu:

a. Implementasi Penguatan Budaya

Merupakan kebijakan yang telah ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 429/KMK.01/2022 serta penjelasan dalam pelaksanaannya berdasarkan Surat Edaran Menteri Keuangan No. SE-15/MK.1/2022. Pelaksanaan penguatan budaya berdasarkan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK dan Nilai-nilai Kementerian Keuangan oleh seluruh unit kerja Kemenkeu

b. Hasil yang Dicapai

Pegawai memberikan persepsi yang positif terhadap pelaksanaan penguatan budaya, dengan berbagai tantangannya, namun dengan sinergi dan pendekatan dari pimpinan yang baik, maka kewajiban dan tanggung jawab pelaksanaannya dapat diselesaikan. Kesatuan sikap pimpinan dan pegawai ditandai dengan ketaatan dan kepatuhan atas perintah dan peraturan dari organisasi, termasuk dalam penyelenggaraan penguatan budaya. Pelaksanaan program penguatan budaya menjadi fokus untuk dijalankan.

c. Monitoring dan Evaluasi

Merupakan bentuk pertanggungjawaban dari implementasi program yang diterapkan oleh masing-masing unit. Hal yang menjadi perhatian adalah bagaimana tindak lanjut dari pimpinan organisasi atas hasil monitoring dan evaluasi yang diperoleh.

d. Faktor Pendukung dan Penghambat

Terdapat faktor yang mendukung pelaksanaan penguatan budaya yaitu dari sisi kebijakan dan dukungan dari sesama pegawai termasuk dukungan sumber daya. Pada faktor penghambat yang berasal dari sisi SDM yaitu salah satunya adalah perbedaan karakter individu sehingga berisiko dalam komunikasinya. Hambatan lain dapat berasal dari rentang usia yang dapat menghambat interaksi.

3. Pembahasan hasil Kualitatif

Pada penelitian ini diperoleh data tentang penerapan penguatan budaya organisasi Kemenkeu dari perspektif pimpinan serta beberapa hal untuk menjelaskan hasil penelitian kuantitatifnya. Hasil penelitian kualitatif yang diperoleh merupakan data yang melengkapi hasil penelitian kuantitatif. Pembahasan yang dilakukan berkaitan dengan bagaimana para pemimpin di Kemenkeu memberikan informasi dari sudut yang lebih luas atas kebijakan pelaksanaan program penguatan budaya sampai dengan kebutuhan untuk pengembangan. Penelitian ini menemukan empat hal yang menjadi tanggapan pimpinan di Kemenkeu terhadap penguatan budaya organisasi yaitu:

a. Implementasi penguatan budaya

b. Hasil yang dicapai

c. Monitoring dan evaluasi

d. Faktor-faktor yang mendukung dan yang dapat menjadi penghambat penerapan OCB.

a. Implementasi Penguatan Budaya

Berbagai program maupun strategi penguatan budaya organisasi telah dilaksanakan di berbagai unit eselon I Kemenkeu. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha untuk menjadikan Nilai-nilai Kementerian Keuangan dan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK sebagai landasan perilaku para pegawai telah dilaksanakan secara luas. Ragam bentuk implementasinya didasarkan pada kondisi riil yang dihadapi pegawai dengan jenis, beban dan tanggung jawab penugasan yang berbeda dari setiap unit eselon I di Kemenkeu.

Sebagaimana yang diamanahkan pada KMK No. 429/KMK.01/2022 tentang Penguatan Budaya di Lingkungan Kemenkeu, dalam menciptakan pengelolaan keuangan negara yang terbaik, dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai karakter dan mental yang kuat, kompetensi tinggi, pengalaman mencukupi, serta kinerja maksimal pada sistem kerja baru berdasarkan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan nilai dasar Aparatur Sipil Negara serta core values Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK. Tindak lanjut yang dilakukan oleh setiap unit eselon I tidak terlepas dari tujuan untuk membantu pegawai memiliki kebiasaan yang mendukung tujuan dari penguatan budaya sebagaimana dinyatakan di KMK No. 429/KMK.01/2022.

Dari program, strategi serta hasil dari masing-masing kegiatan penguatan budaya merupakan wujud kesungguhan dari pimpinan akan pentingnya metode yang tepat dalam implementasi budaya sebagaimana tercantum dalam SE-15/MK.1/2022 tentang Panduan Pelaksanaan Penguatan Budaya di Lingkungan Kemenkeu. Berbagai kegiatan disesuaikan dengan keunikan masing-masing unit eselon I serta tetap diperlukan pendekatan tertentu pada suatu jenjang jabatan.

Program dan strategi yang dilaksanakan dalam internalisasi dan institusionalisasi di unit yang merupakan hal penting agar pegawai memahami perilaku yang harus dibangun sesuai dengan nilai-nilai organisasi, termasuk bagaimana berkolaborasi. Jika organisasi ingin menikmati hasil kinerja sesuai tujuan, maka diperlukan berbagai penguatan internal individu, termasuk bagi para pegawai yang bekerja di dalam organisasi untuk memperoleh kesempatan berkelanjutan bagi pengembangan pribadi, perdamaian dan keharmonisan organisasi sebagai kebutuhan dasar (Kadam, 2012). Kegiatan yang mencakup lingkup luas juga telah dilaksanakan melalui eksternalisasi pada berbagai kegiatan baik spesifik untuk menyebarkan sikap, nilai dan perilaku kepada *stakeholder* eksternal maupun masyarakat dan juga kegiatan yang dilakukan secara rutin dengan menunjukkan sikap maupun perilaku berdasarkan nilai-nilai organisasi.

Pelaksanaan kegiatan apapun tentunya memiliki tantangan termasuk dalam penguatan budaya. Perhatian pimpinan adalah perbedaan generasi yang terjadi sehingga perlu diantisipasi bagaimana pengelolaan gap generasi dapat mengurangi hal yang tidak diinginkan. Pada sisi kepemimpinan juga perlu penguatan sebagai *role model* dan bagaimana pola pendekatan yang digunakan dalam mempengaruhi perilaku OCB pegawai, sebagaimana dijelaskan oleh Gunawan *et al.*,

(2023) bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi OCB melalui *work engagement*.

b. Hasil yang Dicapai

Perubahan perilaku yang diharapkan dari penguatan budaya organisasi tidak selalu dikaitkan dengan hubungan formal dan struktural melalui perintah pimpinan organisasi. Para pegawai berperan lebih tanpa mempertimbangkan lebih dahulu apa yang akan diperoleh dari tindakannya. Hal ini tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor, namun kenyamanan dan ikatan yang terjalin dengan organisasinya menjadi pertimbangan dari tindakan pegawai. Sebagaimana disampaikan oleh De Geus *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa manajer publik harus fokus pada pengembangan lingkungan positif bagi OCB. Hasil penelitian De Geus *et al.* (2020) menjelaskan bahwa karakteristik pegawai seperti kepuasan kerja dan karakteristik organisasi seperti keadilan organisasional merupakan penguat penting untuk meningkatkan OCB di sektor publik.

Sejalan dengan hal tersebut, pada penelitian ini diperoleh data yaitu para pegawai perlu didengarkan dan memperoleh kebersamaan serta memiliki ikatan yang baik dengan pemimpinnya. Hal lainnya adalah bentuk kolaborasi dan sinerginya terjalin dengan baik, termasuk bagaimana perilaku yang ditunjukkan dengan integritas yang mendorong peningkatan kinerja di organisasi. Perilaku selanjutnya yang ditunjukkan oleh pegawai yaitu menjadi lebih beretika, menerapkan sopan santun, kepedulian pimpinan dan lebih *open minded*. Hal ini tentunya sangat membantu dalam interaksi dengan individu di sekitarnya sehingga menciptakan lingkungan yang harmonis. Bassey *et al.* (2004) menyatakan keharmonisan organisasi adalah suatu keadaan relatif damai dalam organisasi atau industri, yang melibatkan tidak adanya pertentangan, dan ketidakpercayaan antar kelompok kerja atau serikat pekerja, hubungan damai antar serikat pekerja serta manajemen dari organisasi, persepsi positif pegawai atas kontribusinya sebagai anggota bukan sebagai subjek dalam organisasi.

Dampak bagi organisasi dari penguatan budaya dan perilaku yang ditunjukkan oleh para pegawai adalah dengan peran organisasi Kemenkeu yang lebih besar, lebih luas kepada kebijakan dan program yang dilaksanakan pada level negara. Secara internal, maka organisasi lebih terstruktur dengan integritas yang terjaga. Kedekatan dengan pimpinan serta *well being* pegawai menjadi lebih baik yang mendorong iklim positif serta komunikasi yang lebih efektif.

c. Monitoring dan Evaluasi

Program yang direncanakan kemudian dilaksanakan namun masih membutuhkan proses untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan dari perencanaan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Penguatan budaya Kemenkeu yang dirancang dan dilaksanakan oleh seluruh unit eselon I juga perlu untuk diketahui apakah telah sesuai atau masih dibutuhkan peningkatan. Tujuan yang telah tertuang dalam KMK No. 429/KMK.01/2022 menjadi panduan untuk arah bekerja berbagai program yang dilaksanakan.

Bagi unit eselon I terdapat kewajiban untuk melaporkan kegiatan penguatan budaya tiap semester ke Sekretariat Jenderal Kemenkeu. Dengan demikian, dapat diketahui bagaimana dan sejauh mana kegiatan tersebut dilaksanakan secara konsisten. Namun, hal yang perlu untuk menjadi perhatian pimpinan adalah bagaimana tindak lanjut dari laporan monitoring tersebut. Jika terdapat hasil yang kurang tentunya perlu ditindaklanjuti dengan melakukan evaluasi atas kinerja tersebut. Hal ini juga dapat menggambarkan bagaimana kesehatan organisasi dari sudut pandang perilaku para pegawainya. Langkah lebih jauh adalah bagaimana agar pengukurannya juga terkait dengan *output* dan *outcome* dari laporan survei yang telah disusun.

Penggunaan *dashboard* dilakukan untuk memantau atau memonitor suatu survei yang dibuat menggunakan bantuan media tertentu. Penggunaan media bantu sangat mendukung untuk mengetahui tindak lanjutnya, hal lain yaitu survei untuk mengetahui perubahan perilaku dan kompetensi dari peserta yang mengikuti suatu pelatihan. Survei yang diberikan kepada pemimpinnya untuk mengetahui bagaimana penerapan dari hasil suatu pelatihan. Tujuannya adalah agar betul-betul dapat diketahui apa saja yang telah dilakukan dan bagaimana hasil dari pelatihan baik bagi pegawai maupun unitnya.

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan, baik secara spesifik untuk penguatan budaya maupun pelatihan lain yang tidak secara langsung namun membantu penerapan budaya perlu untuk diintensifkan. Pelatihan wajib (*mandatory*) penguatan budaya bagi seluruh pegawai Kemenkeu telah dilaksanakan melalui e-learning pada tahun 2023. Bagi pejabat eselon II juga sudah dilakukan pada tahun 2023 dalam bentuk pelatihan budaya. Kegiatan yang perlu dilakukan adalah mengetahui dengan lebih baik, kebutuhan suatu pelatihan atau *gap* yang terjadi sehingga kegiatan pelatihan benar-benar berdampak bagi pengembangan pegawai. Bentuk pelatihannya agar dapat dilakukan secara tatap muka langsung jika dibutuhkan untuk interaksi lebih baik. Pelatihan *soft competency* perlu diperbanyak dan dikaitkan juga dengan implementasinya sehingga pelatihan yang bersifat teknis juga diiringi dengan sisi *soft competency* antara lain dengan *coaching*. Pelatihan tertentu perlu diulang atau *refresh* dengan memperhatikan juga level pelatihannya.

d. Faktor-faktor yang mendukung dan yang dapat menjadi penghambat penerapan OCB

Faktor-faktor yang mendukung dan berpotensi menghambat penguatan budaya di Kemenkeu dan dapat mempengaruhi perilaku OCB, juga menjadi pelengkap informasi dan gambaran atas hasil penelitian kuantitatif sebelumnya.

1) Faktor Pendukung

Faktor pendukung dalam program penguatan budaya dan penerapan OCB pegawai merupakan kegiatan yang saling berhubungan antara pimpinan dan anggotanya. Seluruh komponen yang ada di unit kerjanya memiliki peran dan kontribusi dalam munculnya suatu perilaku tertentu. Keterkaitan pimpinan dan pegawai tergambar dari

kepedulian pemimpin dalam berbagai upaya penguatan budaya. Pemimpin yang *aware* menerapkan budaya untuk dirinya serta menjaga agar tetap konsisten, sehingga para pegawai dapat melihat bahwa pemimpinnya memiliki komitmen yang kuat. Pada akhirnya, pegawai akan mengikuti tindakan yang dilakukan oleh pemimpinnya tersebut. Tindakan tersebut menumbuhkan kebersamaan dan gotong royong serta menjadi bentuk kolaborasi yang nyata.

Berkaitan dengan bagaimana pelaksanaan tugas dan bentuk interaksi antara pegawai laki-laki dan perempuan, maka ditemukan tidak ada perbedaan dan tidak memandang jenis kelamin. Dari sisi undang-undang ASN tidak membedakan antar jenis kelamin artinya laki-laki dan perempuan diperlakukan sama. Pada Kementerian Keuangan juga telah menerapkan PUG sehingga dari sisi kebijakan pengembangan pegawai juga menunjukkan hal sama antara laki-laki dan perempuan. Demikian juga dalam keseharian hubungan kerja saling membantu serta perilakunya tidak jauh berbeda.

Berkaitan dengan penugasan bersama dengan unit kerja yang berbeda, perlu diberikan pemahaman yang lebih komprehensif sehingga menumbuhkan suatu *mindset* yang positif. Selanjutnya, pegawai perlu diberikan pemahaman apa saja benefit yang diperoleh jika bekerjasama. Pada kaitannya dengan penempatan tugas yang berbeda, maka perlu disampaikan bahwa polanya sudah ada, sehingga yang perlu diperkuat adalah dari sisi konsistensinya. Interaksi antar pribadi pada pegawai juga sudah baik, bahwa pada hakekatnya manusia membutuhkan untuk bersosialisasi dan memiliki perasaan untuk diterima pada suatu kelompok.

2) Faktor Penghambat

Hal-hal yang perlu ditingkatkan yaitu bentuk sosialisasi yang masif dilakukan masih bersifat umum, sehingga menyebabkan beberapa informasi tertentu belum tersampaikan secara merata misalnya mengapa perlu kerja sama dengan unit kerja lain. Program Kemenkeu Satu belum tersampaikan secara menyeluruh kepada pegawai, masih ada pegawai yang yang tidak mengetahui atau tidak menyadari pentingnya program Kemenkeu Satu. Kegiatan Kemenkeu Satu bukan hanya dari level atas secara umum, namun perlu diwujudkan dalam bentuk yang implementatif secara teknis dan melibatkan kegiatan yang lebih operasional. Jika pegawai kurang paham tentang hal teknis, maka kerjasama yang dilakukan tidak berjalan dengan baik. Hal lain yang kurang mendukung kerjasama adalah masih ada yang bertindak lebih mementingkan diri sendiri atau egois. Terjadi suatu kekhawatiran ketika kemudian pegawai berkolaborasi di situ berarti akan terdapat kondisi yang berbeda dan perlu melakukan berbagai penyesuaian.

Dengan mengetahui adanya faktor-faktor yang menghambat, perlu segera dilakukan pembenahan oleh unit organisasinya. Jika tidak segera direspon, maka tujuan penguatan budaya yang selanjutnya menjadi pendorong perilaku yang lebih kuat dalam berkontribusi bagi unit kerja maupun perilaku yang

mengembangkan hubungan lebih baik dengan pegawai lain sebagai cerminan OCB tidak tercapai dengan optimal.

V. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab IV, maka dapat disampaikan simpulan sebagai berikut:

1. Penguatan budaya organisasi melalui penerapan Nilai-nilai Dasar ASN berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berbagai program relatif dapat dilaksanakan pada unit berbeda sesuai dengan karakteristik penugasannya. Tantangan yang dihadapi pada beberapa unit kerja antara lain perbedaan generasi yang perlu untuk dijumpai sehingga terjalin relasi yang baik dengan pimpinan unit kerjanya. Para pegawai perlu mendapatkan perhatian sehingga tumbuh perasaan nyaman dan ikatan yang kuat dengan unit kerjanya sehingga menumbuhkan perilaku yang lebih kuat dalam berkontribusi serta berinteraksi.
2. Variabel jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hubungan antara pegawai laki-laki dan perempuan di Kementerian Keuangan relatif tidak memiliki perbedaan secara mencolok. Pada sisi pekerjaan secara formal maupun interaksi individu relatif tidak berbeda, memperoleh penugasan dan perlakuan yang sama.
3. Variabel lama kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin lama bekerja cenderung melakukan tindakan yang lebih dalam membantu unit maupun rekan kerjanya.
4. Pegawai Kementerian Keuangan relatif telah menerapkan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK untuk mewujudkan perilaku OCB yang lebih kuat. Tergambar dari sikap pegawai dalam mendukung dan menerapkan keputusan organisasi, bekerja sama dan bergotong royong dalam suatu kolaborasi.
5. BPPK diharapkan dapat memberikan fasilitas dan dukungan pelatihan khususnya *soft competency* secara lebih luas dengan mengaitkan implementasinya. Pelatihan dapat menggunakan metode tatap muka langsung serta berjenjang sesuai kebutuhan level pegawai atau pejabat.

B. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini, masih terdapat keterbatasan yang terjadi, yaitu:

1. Variabel demografi terbatas pada jenis kelamin dan lama bekerja. Instrumen pernyataan yang digunakan pada OCB diperoleh dari penelitian yang berasal dari sektor privat, sehingga perlu diperhatikan kesesuaiannya dengan responden sektor publik.
2. Instrumen pernyataan yang digunakan berbeda dengan survei sebelumnya sehingga tidak dapat dibandingkan secara langsung hasil yang diperoleh walaupun dengan sumber dari nilai organisasi yang sama.
3. Bagaimana dampak terhadap sikap dan perilaku pegawai jika terjadi proses *cross-function* antar unit kerja belum dilakukan pada penelitian ini.

4. Penelitian ini tidak menggunakan analisis antar waktu sehingga tidak dapat digunakan untuk mengetahui jangka waktu yang dibutuhkan untuk melihat perubahannya.
5. Penelitian ini tidak membedakan antara OCB untuk organisasi (OCB-O) serta OCB yang berkaitan dengan individu (OCB-I) yang dapat berpengaruh pada kecenderungan apakah tindakan yang dilakukan lebih bersifat formal atau informal.

C. Saran

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan penelitian yang diambil, maka dikemukakan hal yang dapat disarankan pada penelitian berikutnya:

1. Variabel demografi yang digunakan dapat diperluas sehingga lebih melengkapi informasi dari segmen demografi yang berbeda. Penelitian ke depan dapat ditambahkan untuk proses *cross-function* antar unit kerja serta pendalaman untuk sebelum dan sesudah program penguatan budaya diterapkan. Penggunaan data panel antar unit eselon I yang berbeda secara mendalam termasuk memasukkan *institutional fixed effect* dengan menggunakan beberapa data survei pada rentang periode waktu yang berbeda juga untuk penelitian ke depan. Pada sisi kualitatif dapat ditambahkan kegiatan FGD dengan melibatkan para pejabat maupun pegawai yang menanggapi penguatan budaya di lingkup yang lebih luas.
2. Instrumen pernyataan untuk menggali informasi pada OCB agar menggunakan penelitian dari sektor publik sehingga lebih mendekati dengan kondisi responden penelitian.
3. Bagi organisasi yang perlu diperhatikan yaitu pimpinan perlu *aware* terhadap kebutuhan interaksi dan *mind set* para pegawainya khususnya yang masih muda sehingga mampu membuat berbagai terobosan untuk menjembatani komunikasi. Pimpinan perlu menjadi *role model* dan *open minded* dalam setiap kegiatan sesuai dengan budaya organisasi. Kegiatan kolaborasi perlu lebih ditajamkan pada level kegiatan operasional.
4. Penggunaan metode OCB-O dan OCB-I dapat dipertimbangkan untuk digunakan sehingga dapat memperoleh informasi lebih spesifik terkait kecenderungan perilaku pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Afrizal. 2014. Metode Penelitian Kualitatif. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Akinbode, G. A. (2011). Demographic and Dispositional Characteristics As. English, 19 (Ife Psychologia), 375–404.
- Algifari. 2003. Analisis Regresi teori, kasus, dan solusi. BPFE. Yogyakarta.
- Atatsi, E. A. 2021. Work Tenure and Organizational Citizenship Behaviors A Study in Ghanaian Technical Universities. MDPI, Basel, Switzerland
- Azmy, A. (2021). Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. International Journal of Applied Business Research 2021, Vol. 3, No. 2, PP. 151–168
- Bassey, A. O., et el. 2004. The impact of inter-union conflicts on industrial harmony: The case of tertiary health institutions in Cross River State, Nigeria. Malaysia Journal of Society and Space; 8(4): 33-9.

- Bengngu, A., et al., 2019. The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Through Spirituality Workplace as Moderating Variable. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 103
- Cameron, S. M. (2013). Gender roles and organizational citizenship behaviors: effects on managerial evaluations. *Gender in Management: An International Journal*, 28, 380–399. <http://doi.org/10.1108/GM-10-2012-0074>
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. USA: McgrawHill College
- de Geus, C. J. C., et al., 2020. Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*. Vol. 80, Iss. 2, pp. 259–270
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.
- Denison, D., et al., 2012. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Pages 145-161
- Dewi, R. M., & Perdhana M. S. 2016. Peran Gender Usia dan Tingkat Pendidikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 5, No 2, pp. 1-9
- Dillon, W. R., and M. Goldstein. 1984. *Multivariate Analysis–Methods and Applications*. Wiley, New York 1984, ISBN 0-471-08317-8
- Egan, T. M., dan Lancaster, C. M. 2005. Comparing Appreciative Inquiry to Action Research: OD Practitioner Perspective. *Organization Development Journal*, 23(2), 29-49
- Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1999). Are there “his” and “hers” types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 642-655.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, Y. Y., et al., 2023. Fostering Organizational Citizenship Behavior by Developing Organizational Culture through Work Engagement. *Journal FKM UI*, Vol. 9, No. 3
- Harvard Business Review. (2016, January). Collaborative Overload Too much Teamwork Exhausts Employees and Saps Productivity. Here’s How to Avoid It. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Hayes, A. F. & Cai, L. (2007). Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation. *Behavior Research Methods*, 39 (4), 709-722
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D.R. Ilgen & D.P. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (pp. 21–55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Holsblat, R. (2016). https://www.ppk.elte.hu/file/holsblat_rachel_dissz.pdf upload 30/11/2016
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>

- Johnson, R. E., & Saboe, K. N. (2011). Measuring implicit traits in organizational research: Development of an indirect measure of employee implicit self-concept. *Organizational Research Methods*, 14(3), 530-547.
- Kadam RN. 2012. Dimensions of employee-management relations in India: some reflections. *International Journal of Marketing and Technology*. 2(8).
- Kementerian Keuangan RI. (2022). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 429/KMK.01/2022 tentang Penguatan Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Kementerian Keuangan RI. (2022). *Surat Edaran Manteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 15/MK.1/2022 tentang Panduan Pelaksanaan Penguatan Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI. (2021). *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara*.
- Khatri, B. Et al., 2022. Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in IT Sector of India: An Exploratory Study using PLS- SEM. *Journal of Positive School Psychology*. Vol. 6, No. 3, 2888–2899
- Kim, Sangmook. 2004. Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(2): 245–61.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY.
- Lapan, S. D., Quartaroli, M. T., & Riemer, F. J. (2012) *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*. San Francisco: Josey Bass.
- Mohanty, J. dan Rath, B. P. 2012. Infulence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Reserach*, Volume 6, Number 1
- Mostafa, A. M. S., et al., 2015. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 75(5): 747–57.
- Neter, J., et al., 1993. *Applied statistics*. Boston Allyn & Bacon, 4th ed.
- Ng, T.W.H.; Feldman, D.C. 2009. Age, work experience, and the psychological contract. *J. Organ. Behavior*. 30, 1053–1075.
- Organ, D. W (1977) A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management review* 2(1), 46-53.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington
- Organ, D. W. 1997. *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time*. *Human Performance*, 10(2), 85-97
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989) Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Pallathadka, H. 2020. Influence Of Organizational Culture on Employee Behavior. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine* ISSN 2515-8260 Volume 07, Issue 10
- Pandey, S. K., et al., 2008. Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal* 11(1): 89–108

- Peters, T. J., dan Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Praveena, A. A. & Fonceca, C. M. 2023. Organizational Culture and Its Influence on Employee Behavior. *International Journal of Recent Scientific Research* Vol. 14, Issue, 04 (A), pp. 2945-2949
- Resh, William G., John D. Marvel, and Bo Wen. 2018. The Persistence of Prosocial Work Effort as a Function of Mission Match. *Public Administration Review* 78(1): 116–25
- Schein E. *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1988.
- Schein, E.H. (1990). Organisational culture, *American Psychologist*, 45 (2), pp. 109-119.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablynski, C. J. 2008. The role of job embeddedness of employee performance: the interactive effects with leader member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761–792.
- Sekaran, U. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. 2007. *Research Method For Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis)*, Edisi 4. Jakarta: Salemba 4.
- Shore, L.M.; Bommer, W.H.; Rao, A.N.; Seo, J. Social and economic exchange in the employmentorganization relationship: The moderating role of reciprocation wariness. *J. Manag. Psychol.* 2009, 24, 701–721.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Surat Edaran MenpanRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN
- Swanson, R.A. and Holton, E.F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. 2nd Edition, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Trustmary Team. (2022, November). Survey Bias What It is and How to Avoid it. <https://trustmary.com/surveys/survey-bias-what-it-is-how-to-avoid-it/>
- Van Emmerik, H.; Sanders, K. (2004). Social embeddedness and job performance of tenured and untenured professionals. *Human Resources Management Journal*. 41, 40–54.
- van Loon, Nina Mari. 2017. Does Context Matter for the Type of PerformanceRelated Behavior of Public Service Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration* 37(4): 405–29
- Ye, J. (2012). The Impact of Organizational Values on Organizational Citizenship Behaviors. *Public Personnel Management*, 41: 35
- Yukl, et al., (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725.