

## **Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember**

### *The Effect of Individual Characteristic, Organization Culture, and Working Motivation on Employees Performance through Organization Citizenship Behavior (OCB) at Bank Indonesia Jember Branch Employees*

Chairul Anwar, Purnamie Titisari, Ema Desia Prajitiarsari  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
e-mail : chairul.anwar1992@yahoo.com

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui OCB; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB; dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan menggunakan analisis data yaitu analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan jumlah responden 36 karyawan. Dari hasil perhitungan analisis jalur, diketahui bahwa total pengaruh langsung variabel karakteristik individu (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,324 atau 32,4%. Total pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar -0,028 atau -2,8%. Total pengaruh langsung variabel motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,370 atau 37%. Total pengaruh tidak langsung variabel karakteristik individu (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui OCB (Z) adalah sebesar 0,097 atau 9,7%. Total pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui OCB (Z) adalah sebesar 0,023 atau 2,3%. Total pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui OCB (Z) adalah sebesar 0,156 atau 15,6%.

**Kata Kunci** : karakteristik individu, budaya organisasi, motivasi kerja, OCB, kinerja karyawan.

#### **Abstract**

*This research aims to identify and analyze the influence of individual characteristics on employee performance; to determine and analyze the influence of organizational culture on employee performance; to determine and analyze the effect of work motivation on employee performance; to determine and analyze the influence of individual characteristics on employee performance through OCB; to determine and analyze the influence of organizational culture on employee performance through OCB; and to determine and analyze the effect of work motivation on employee performance through OCB. The method used is explanatory research using analysis of the path (path analysis). The number of respondents 36 employees. From the calculation of path analysis, it is known that the total direct effect of individual characteristics variables (X1) to employee performance (Y) is equal to 0.324 or 32.4%. The total effect of the direct influence of organizational culture variables (X2) on the performance of the employee (Y) is equal to -0.028 or -2.8%. The total effect of the direct influence of work motivation variable (X3) on the performance of the employee (Y) is equal to 0.370 or 37%. Total indirect effect of individual characteristics variables (X1) on the performance of the employee (Y) through the OCB (Z) is equal to 0.097 or 9.7%. Total indirect effect of organizational culture variables (X2) on the performance of the employee (Y) through the OCB (Z) is equal to 0.023 or 2.3%. Total indirect effect of work motivation variable (X3) on the performance of the employee (Y) through the OCB (Z) is equal to 0.156 or 15.6%*

**Keywords** : individual characteristic, organization culture, working motivation, OCB, and employees performance.

## Pendahuluan

Indonesia merupakan negara yang terdiri dari bermacam-macam pulau yang didalamnya terdapat budaya-budaya yang berbeda, yang sampai saat ini masih terpelihara keaslian dan nilai-nilai budaya yang terkandung didalamnya. Terdapat beragam suku, adat istiadat, bahasa, pakaian dan berbagai ciri khas yang berbeda disetiap budaya tersebut. Sejalan dengan kondisi tersebut, penduduk Indonesia memiliki kondisi sosial yang beragam. Bahkan dari sejarah awal telah dikenal dengan adanya pembagian kasta atau golongan yang membedakan setiap manusia berdasarkan tingkat kesejahteraan atau harta yang dimiliki, jabatan atau pangkat, keturunan dan status sosial dilingkungannya.

Kunci sukses sebuah perubahan terletak pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Namun salah satu sumber masalah yang dihadapi perusahaan berasal dari sumber daya manusia di perusahaan tersebut yang kurang optimal dalam bekerja sehingga menyebabkan produktivitas perusahaan menurun dan tidak mencapai target.

Budaya organisasi melakukan beberapa fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota-anggotanya dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Hal itu dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat berfungsi untuk mengatasi berbagai masalah integrasi internal, dengan cara meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota-anggota organisasi berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), juga imbalan dan sanksi.

Pada hakekatnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka penilaian motivasi sebenarnya merupakan penilaian atas perilaku manusia melaksanakan peran dalam organisasi. Oleh karena itu, sistem evaluasi motivasi manajemen yang digunakan seringkali dapat menimbulkan dampak psikologis dan perilaku pada manajer pusat atas pertanggungjawaban yang dinilai. Menurut Herzberg (dalam Gustisyah, 2009) mengatakan bahwa ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka mempunyai motivasi untuk berkerja yang tinggi dan lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja, malas dengan pekerjaan dan tidak puas.

Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan melebihi tugas pekerjaan yang biasa mereka lakukan atau pegawai yang akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugastugas makin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas menjadi sangat kritis, organisasi membutuhkan pegawai yang akan melakukan OCB. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang akan melakukan hal-hal yang tidak ada dalam diskripsi tugas pekerjaannya. Bukti menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pegawai yang melakukan OCB memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi yang pegawainya tidak melakukan OCB. Oleh karena itu dengan adanya

karakteristik individu, budaya organisasi dan motivasi kerja serta perilaku OCB seorang karyawan, kinerja suatu perusahaan dapat ditingkatkan sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan.

Bank Indonesia merupakan Bank Sentral Republik Indonesia. Dalam menjalankan tugas-tugasnya, Bank Indonesia dipimpin oleh sebuah dewan gubernur. Bank Indonesia menjalankan semua fungsi-fungsi tradisional Bank Sentral, termasuk menerbitkan mata uang, bertindak sebagai kasir pemerintah dan banker bagi perbankan nasional, meregulasikan dan mengawasi operasi perbankan dan lembaga-lembaga keuangan bukan bank, serta menjaga kelancaran sistem pembayaran, mengelola cadangan devisa. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Cabang Jember merupakan Kantor Bank Indonesia kelas III yang bersama dengan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Malang dan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri berada dibawah koordinasi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah IV (Jawa Timur) yang berkedudukan di Surabaya .

Bank Indonesia Cabang Jember memiliki karyawan dengan sistem karyawan tetap, dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan karyawan tetap memiliki peran penting yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan tetap pada Bank Indonesia mempunyai karakteristik individu dan motivasi kerja yang beragam, sehingga dibutuhkan budaya organisasi dan pemahaman mengenai budaya organisasi tersebut dalam setiap aktivitas pekerjaan guna untuk mempersatukan setiap individu kedalam ruang lingkup organisasi. Adanya karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja dapat dijadikan indikasi adanya perilaku OCB pada seorang karyawan yang akan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang dijabarkan, maka dapat diketahui lebih jauh tentang karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap sifat OCB, dan sifat OCB tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia cabang Jember.

Tujuan dari artikel ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

## Metode Penelitian

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan *explanatory research* yaitu menjelaskan hubungan antar variabel karakteristik individu, budaya organisasi, motivasi kerja, OCB serta kinerja karyawan.

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu:

#### 1. Data primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dimana data tersebut diamati dan dicatat pertama kalinya (Mulia, 2001). Data primer dalam penelitian ini meliputi hasil wawancara dan penyebaran kuesioner serta hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan Bank Indonesia cabang Jember yang terkait dengan karakteristik individu, budaya organisasi, motivasi kerja,

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan kinerja karyawan.

## 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri serta arsip atau laporan yang tersedia atau informasi tentang beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan objek penelitian (Singgih dan Tjipto, 2001). Data sekunder dalam penelitian ini digunakan sebagai pendukung data primer. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, buku, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian ini.

## Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2006:134) yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada Bank Indonesia Cabang Jember yang berjumlah 36 orang (data pada periode 1 April 2014)

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan tetap pada Bank Indonesia Cabang Jember yang berjumlah 36 orang.

## Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan. Teknik analisis jalur ini akan digunakan untuk menguji kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel variabel X terhadap Y serta dampaknya terhadap Z (Riduan dan Kuncoro, 2004 : 115). Model analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut :

$$Z = \beta X_{1i}Z_i + \beta X_{2i}Z_i + \beta X_{3i}Z_i + \varepsilon_{1i} \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta X_{1i}Y_i + \beta X_{2i}Y_i + \beta X_{3i}Y_i + \beta Z_iY_i + \varepsilon_{2i} \quad (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

$X_1$  = Karakteristik Individu

$X_2$  = Budaya Organisasi

$X_3$  = Motivasi Kerja

Z = OCB

Y = Kinerja Karyawan

$\varepsilon_{1i}, \varepsilon_{2i}$  = variabel pengganggu

## Hasil Penelitian

### Uji Hipotesis

Untuk menguji taraf signifikansi dari hipotesis yang telah diterapkan, maka penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis yakni uji t pada  $\alpha = 0,05$  atau  $p\text{-value} < 0,05$  sebagai taraf signifikansi dari pengaruh langsung variabel-variabel bebas terhadap variabel terganggunya.

1) H1 (Pengaruh Variabel Karakteristik Individu ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel karakteristik individu terhadap kinerja

karyawan diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,324 dengan  $p\text{-value}$  sebesar 0,015. Karena nilai  $p\text{-value}$  lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,015 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

2) H2 (Pengaruh Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar -0,028 dengan  $p\text{-value}$  sebesar 0,743. Karena nilai  $p\text{-value}$  lebih besar dari pada  $\alpha$  ( $0,743 > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima. Dengan demikian tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

3) H3 (Pengaruh Variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,370 dengan  $p\text{-value}$  sebesar 0,013. Karena nilai  $p\text{-value}$  lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,013 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

4) H4 (Pengaruh Variabel Karakteristik Individu ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui OCB (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui OCB diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,097 dengan  $p\text{-value}$  sebesar 0,015. Karena nilai  $p\text{-value}$  lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,015 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui OCB pada karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

5) H5 (Pengaruh Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui OCB (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,023 dengan  $p\text{-value}$  sebesar 0,743. Karena nilai  $p\text{-value}$  lebih besar dari pada  $\alpha$  ( $0,743 > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima.

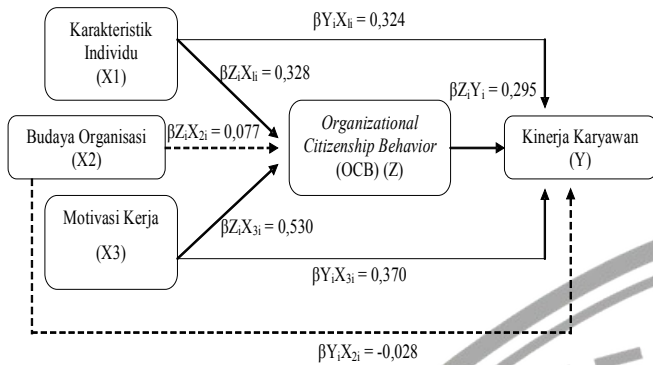
Dengan demikian tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

6) H6 (Pengaruh Variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui OCB (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,156 dengan  $p\text{-value}$  sebesar 0,013. Karena nilai  $p\text{-value}$  lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,013 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui OCB pada karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

**Analisis jalur (Path Analysis)**

Bagian ini menguraikan signifikansi tiap-tiap jalur dalam model dengan menggunakan analisis jalur. Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja melalui OCB. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka jalur tersebut akan dihilangkan dengan ketentuan *trimming theory*. Model analisis jalur disajikan pada gambar 1 berikut:



gambar 1: Analisis Jalur  
sumber: data primer diolah

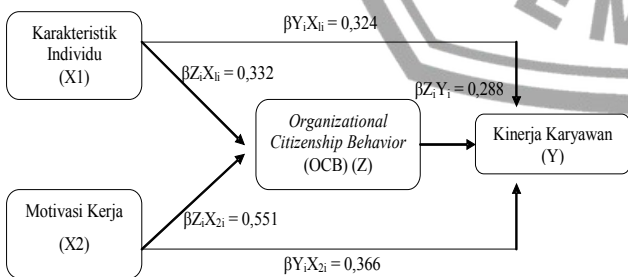
Dari gambar 1 dapat diketahui persamaan jalur struktural sebagai berikut :

$$Z = b_0 + 0,328X_1Z + 0,077X_2Z + 0,530X_3Z + \epsilon_1 \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = b_0 + 0,324X_1Y - 0,028X_2Y + 0,370X_3Y + 0,295ZY + \epsilon_2 \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

**Trimming Theory**

Berdasarkan pengujian hipotesis, terdapat pengaruh yang tidak signifikan pada *Path Analysis*, oleh karena itu diperlukan *Trimming Theory* untuk menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Perhitungan jalur tersebut adalah sebagai berikut :



Gambar 2: *Trimming Theory*  
sumber: data primer diolah

Dari gambar 2 dapat diketahui persamaan jalur struktural sebagai berikut :

$$Z = b_0 + 0,332X_1Z + 0,551X_2Z + \epsilon_1 \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = b_0 + 0,324X_1Y + 0,366X_2Y + 0,288ZY + \epsilon_2 \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

**Hasil Perhitungan Analisis Jalur**

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, dapat diketahui pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) maupun pengaruh totalnya (*total effect*).

a. Menghitung pengaruh variabel  $X_1$  terhadap variabel Y

$$\text{Direct} : X_1 \rightarrow Y = (0,324) = 0,324$$

$$\text{Indirect} : X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,328) (0,295) = 0,097$$

$$\text{Total Effect} : 0,324 + 0,097 = 0,421 \text{ atau } 42,1\%$$

b. Menghitung pengaruh variabel  $X_2$  terhadap variabel Y

$$\text{Direct} : X_2 \rightarrow Y = (-0,028) = -0,028$$

$$\text{Indirect} : X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,077) (0,295) = 0,023$$

$$\text{Total Effect} : -0,028 + 0,023 = -0,005 \text{ atau } -0,5\%$$

c. Menghitung pengaruh variabel  $X_3$  terhadap variabel Y

$$\text{Direct} : X_3 \rightarrow Y = (0,370) = 0,370$$

$$\text{Indirect} : X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,530) (0,295) = 0,156$$

$$\text{Total Effect} : 0,370 + 0,156 = 0,526 \text{ atau } 52,6\%$$

**Pembahasan**

**Pengaruh Karakteristik Individu ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima. Pada uji hipotesis menunjukkan nilai koefisien jalur dari variabel karakteristik individu ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,324 dengan tingkat  $\alpha$  0,05. Hal ini berarti semakin baik karakteristik individu seorang karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan pada Bank Indonesia Cabang Jember.

Menurut Thoah (dalam Suwadi, 2012:10) Individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa pada saat memasuki lingkungan organisasi baru, yakni organisasi atau perusahaan. Dengan adanya karakteristik individu yang berkemampuan tinggi dalam operasional perusahaan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi tempat bekerjanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang tinggi dipengaruhi oleh karakteristik individu.

Berdasarkan pendapat tersebut menunjukkan bahwa faktor dari kinerja karyawan salah satunya adalah karakteristik individu. Setiap manusia sebagai individu mempunyai karakteristik yang berbeda, perbedaan ini menggambarkan bahwa karakteristik individu setiap manusia tidak sama antara seseorang dengan orang yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember. Sehingga, hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember tidak terbukti kebenarannya atau  $H_2$  ditolak. Dengan diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar -0,028 dengan tingkat  $\alpha$  0,05. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan dan didukung dengan adanya pemahaman budaya organisasi yang baik oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Indonesia Cabang Jember.

Menurut Robbins (2007:516), budaya organisasi sebagai tatanan sistem yang terus menerus dikembangkan yang meliputi empat fungsi, yaitu budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya, budaya organisasi memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang, dan budaya organisasi merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi. Budaya organisasi melakukan beberapa fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota-anggotanya dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Hal itu dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Sehingga apabila suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang baik maka kinerja anggota organisasinya juga akan baik, artinya anggota organisasi dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, sebaliknya tidak baiknya budaya organisasi dalam suatu perusahaan maka akan berdampak negatif pula bagi kinerja individu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember, karena dalam menjalankan aktifitas kinerja karyawan, perusahaan harus mampu memberikan pemahaman atau dampak dari terbentuknya budaya organisasi kepada seluruh karyawan sehingga karyawan mampu merealisasikan budaya organisasi ke dalam aktifitas kerjanya. Oleh sebab itu, dengan adanya budaya organisasi yang baik dan kondusif, pemahaman budaya organisasi oleh karyawan sangatlah penting dalam sebuah perusahaan, sehingga tercapai manfaat positif dari adanya pembentukan budaya organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan nilai koefisien jalur terlihat bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima. Pada uji hipotesis

menunjukkan nilai koefisien jalur dari variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,370 dengan tingkat  $\alpha$  0,05. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja seorang karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan pada Bank Indonesia Cabang Jember.

Menurut Robbins (1996:224), bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Penilaian kerja karyawan didasarkan atas penilaian dan kemampuan dari karyawan yang bersangkutan dengan menilai faktor-faktor kemampuan, disiplin, dan kreativitas. Kinerja merupakan cerminan dari motivasi karyawan yang dinilai. Sehingga tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada adanya motivasi yang ada pada diri karyawan dan adanya pemberian motivasi dari pihak perusahaan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Apabila seorang karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat pula. Kondisi yang demikian dapat berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan secara maksimal. Dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

### **Pengaruh Karakteristik Individu ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui OCB (Z)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Sehingga, hipotesis yang menyatakan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan Bank Indonesia Cabang Jember terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima. Pada uji hipotesis secara tidak langsung menunjukkan nilai koefisien jalur dari variabel karakteristik individu ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui OCB (Y) sebesar 0,097 dengan tingkat  $\alpha$  0,05. Hal ini berarti semakin baik karakteristik individu seorang karyawan maka akan semakin baik pula tingkat OCB karyawan, dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Indonesia Cabang Jember.

Organ (1995) dan Sloat (1999) dalam Zurasaka (2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut:

- a. Budaya dan iklim organisasi,
- b. Kepribadian dan suasana hati,
- c. Persepsi terhadap dukungan organisasional,
- d. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan,
- e. Masa kerja, dan
- f. Jenis Kelamin.

Menurut Organ (1977) OCB merupakan terminologi dari tindakan bekerjasama dengan rekan kerja, bekerja untuk meningkatkan organisasi dan menerima perintah khusus tanpa keluhan. Indikator karyawan bersifat OCB terhadap organisasi tempatnya bekerja salah satunya yaitu kepribadian atau karakteristik individu. Menurut Rivai (2011:231) menyatakan bahwa karakteristik individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalaman yang dimiliki

seseorang yang membedakannya dengan orang lain. Karyawan yang mempunyai kepribadian yang baik dan cenderung untuk berperilaku *OCB*. *OCB* juga merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sehingga jika seseorang mempunyai karakteristik individu dengan kepribadian yang baik, maka akan menunjang terbentuknya *OCB*, dan dapat dikatakan pula semua bentuk perilaku *OCB* karyawan sangat bermanfaat dan berpengaruh bagi perusahaan itu sendiri dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.

### **Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *OCB* (Z)**

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*. Sehingga, hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* pada karyawan Bank Indonesia Cabang Jember tidak terbukti kebenarannya atau  $H_5$  ditolak. Dengan diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *OCB* sebesar 0,023 dengan tingkat  $\alpha$  0,05. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan dan didukung dengan adanya pemahaman budaya organisasi yang baik oleh karyawan maka akan semakin baik pula tingkat *OCB* karyawan, dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Indonesia Cabang Jember.

Menurut Robbins (2007:516), budaya organisasi sebagai tatanan sistem yang terus menerus dikembangkan yang meliputi empat fungsi, yaitu budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya, budaya organisasi memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang, dan budaya organisasi merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi. Budaya organisasi melakukan beberapa fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota-anggotanya dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Hal itu dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Sehingga apabila suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang baik maka kinerja anggota organisasinya juga akan baik, artinya anggota organisasi dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, sebaliknya tidak baiknya budaya organisasi dalam suatu perusahaan maka akan berdampak negatif pula bagi kinerja individu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Jember, karena dalam menjalankan aktifitas kinerja karyawan, perusahaan harus mampu memberikan pemahaman atau dampak dari terbentuknya budaya organisasi kepada seluruh karyawan

sehingga karyawan mampu merealisasikan budaya organisasi ke dalam aktifitas kerjanya. Oleh sebab itu, dengan adanya budaya organisasi yang baik dan kondusif, pemahaman budaya organisasi oleh karyawan sangatlah penting dalam sebuah perusahaan, sehingga tercapai manfaat positif dari adanya pembentukan budaya organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *OCB* (Z)**

Berdasarkan nilai koefisien jalur terlihat bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*. Sehingga, hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* pada karyawan Bank Indonesia Cabang Jember terbukti kebenarannya atau  $H_6$  diterima. Pada uji hipotesis menunjukkan nilai koefisien jalur dari variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *OCB* sebesar 0,156 dengan tingkat  $\alpha$  0,05. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja seorang karyawan maka akan semakin baik pula tingkat *OCB* karyawan, dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Indonesia Cabang Jember. Menurut Peterson dan Plowman (dalam Malayu Hasibuan, 2007:142) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut:

- a. Keinginan untuk hidup (*The Desire to Live*)
- b. Keinginan untuk suatu posisi (*The Desire to Position*)
- c. Keinginan untuk suatu kekuasaan (*The Desire to Power*)
- d. Keinginan akan pengakuan (*The Desire to Recognition*)

Menurut Robins (2001) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Mc Clelland terdapat motif-motif yang mendorong terwujudnya *OCB*, yaitu motif berprestasi, motif afiliasi, dan motif kekuasaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa *OCB* seorang karyawan pada Bank Indonesia Cabang Jember dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri. Oleh karena itu motivasi kerja sangat dibutuhkan karyawan perusahaan guna untuk memberikan dampak yang positif terhadap perusahaannya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan akan mengakibatkan *OCB* karyawan meningkat secara signifikan, serta secara tidak langsung pula akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **Kesimpulan dan Keterbatasan Masalah**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Karakteristik Individu ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Bank Indonesia Cabang Jember.
- b. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Bank Indonesia Cabang Jember.

c. Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Bank Indonesia Cabang Jember.

d. Karakteristik Individu ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *OCB* (Z) pada Bank Indonesia Cabang Jember.

e. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *OCB* (Z) pada Bank Indonesia Cabang Jember.

f. Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *OCB* (Z) pada Bank Indonesia Cabang Jember.

Dari kesimpulan diatas menunjukkan ada beberapa pengaruh variabel yang tidak signifikan, sehingga dilakukan *trimming theory* dengan menghilangkan pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *OCB* (Z).

#### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah kurangnya referensi dan literatur untuk tinjauan pustaka, sehingga wawasan mengenai indikator variabel dan pengaruh variabel karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* kurang maksimal, karena adanya keterbatasan dari peneliti sendiri.

#### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada responden yaitu karyawan tetap Bank Indonesia Cabang Jember yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan informasi berkaitan dengan data yang penulis teliti.

#### **Daftar Pustaka**

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Malayu Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulia Nasution. 2001. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Organ, D.W. et al. 1988. *Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74. No. 1.
- Riduwan dan Kuncoro. 2007. *Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur (Path Analisis)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, dan Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi / Organizational Behavior*. Buku 1 Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Singgih Santoso. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Suwadi. 2012. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Camat

Terhadap Kinerja Kepala Desa dalam Tugas Pemerintahan di Kecamatan Dolok Masihul. Skripsi. Jakarta: Universitas Terbuka Jakarta.