

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA MOTIVASI, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR(OCB), TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PENGADAIAN (PERSERO) JAWA TIMUR

Chandra Kartika¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra Surabaya

chandrakartika@uwp.ac.id

Eggy Firmansyah¹

Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra Prigen

erwin.regik@gmail.com

Wahyudi²

Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra Prigen

chandilwahyudinata93@gmail.com

Abstract. Untuk mengetahui budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur, Untuk mengetahui budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur, Untuk mengetahui budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur, Untuk mengetahui diantara budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur. populasi dalam penelitian ini sebesar 837 sedangkan sampel dilakukan dengan mengambil sebagian dari karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur atau dengan kata lain dilakukan penelitian sampel, maka besarnya sampel 401. Penentuan besarnya sampel karyawan di PT Pegadaian (Persero) Provinsi Jawa Timur. Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur adalah baik dan kondusif. Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur. Budaya organisasi, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur.

Keywords: budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Semakin tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi yang dibarengi dengan adanya tekanan eksternal maupun internal, maka akan membutuhkan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia. Program manajemen sumber daya manusia, sistem maupun pelaksanaannya perlu diorganisir dengan baik agar sesuai dengan kebutuhan dan perubahan yang ada (Fisher, Schoendfelt dan Shaw, 2014). Dalam sebuah organisasi yang sedang tumbuh dan berkembang, sumber daya manusia dipandang sebagai suatu sumber bagi keunggulan bersaing (*competitive advantage*), dimana kompetensi yang

membedakan dicapai melalui pengembangan keterampilan pekerja, kultur organisasi, proses manajemen maupun sistemnya (Greer, 2015). Kontribusi sumber daya manusia terhadap keunggulan bersaing akan dapat dicapai apabila ada upaya pengembangan strategi sumber daya manusia yang terkait dan berhubungan dengan strategi perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia dapat berperan sebagai mitra sejajar dalam proses perencanaan strategis, sehingga perannya tidak hanya menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia pada tuntutan strategis perusahaan (Dessler, 2007). Sejalan dengan hal tersebut, para manajer sumber daya manusia di setiap organisasi dan perusahaan perlu menjadi

pelopor dan pemimpin pengembangan budaya perusahaan yang menempatkan para pekerja sebagai anggota perusahaan dan bukan sekedar sebagai sumber daya produksi yang setara dengan sumber daya lain, seperti uang dan mesin. Dalam pengertian ini, maka para manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di masa depan perlu mengembangkan kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan akan tenaga kerja, baik dan internal maupun eksternal organisasi, serta merumuskan tindakan-tindakan strategik yang sesuai untuk menjarnin ketersediaan kompetensi SDM yang produktif dan berkompeten. Tantangan utama yang harus dijawab oleh perusahaan di masa depan adalah peningkatan kemampuan untuk menciptakan organisasi yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang semakin tinggi. Tantangan tersebut timbul sebagai akibat dinamika manusia yang terus berubah yang pada gilirannya membawa berbagai jenis perubahan, baik yang terjadi secara internal ataupun eksternal bagi institusi. Ulrich (2015) mengemukakan tentang peran SDM untuk menghadapi tantangan globalisasi, seperti pencapaian kinerja keuangan yang maksimal (profitabilitas), kebutuhan akan modal intelektual dan perubahan (inovasi) yang tiada henti. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan peran strategis dalam SDM yang meliputi; peran sebagai *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion* dan *change agent*. Peran sebagai strategi parnert berarti SDM memberikan kontribusi penting dalam pelaksanaan strategi organisasi. Fungsi SDM dalam hal ini adalah memandu pelaksanaan strategi dalam pencapaian tujuan agar sesuai dengan sistem dan kapabilitas yang dimiliki organisasi, artinya SDM bertanggung jawab dalam menyusun model pelaksanaan strategi tersebut dengan melibatkan seluruh komponen organisasi seperti sistim, struktur, staf, *style*, keterampilan, strategi dan nilai yang digunakan. Peran sebagai *administrative expert* berkaitan dengan pengelolaan aktivitas rutin organisasi agar berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku, dan memberikan kontribusi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi fungsi SDM itu sendiri maupun fungsi-fungsi organisasi secara keseluruhan. Pemanfaatan teknologi menjadi penting karena digunakan untuk meningkatkan kecepatan proses dan menurunkan biaya yang harus dikeluarkan. Peran sebagai *employee champion* berkaitan dengan kontribusi SDM guna meningkatkan nilai pekerja dalam perusahaan.

Peran SDM adalah sebagai pihak yang mewakili suara karyawan dalam organisasi, artinya SDM memiliki peran agar manajemen tingkat atas memiliki kepedulian terhadap aspirasi para pekerja. Peran SDM yang lain untuk meningkatkan nilai pekerja adalah mendorong setiap individu untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan dan kapabilitas yang dimilikinya serta mempertemukan kebutuhan individu dengan sumberdaya organisasi (Ulrich, 2015). Peran SDM sebagai *Agent of Change* adalah untuk menjainin bahwa perubahan organisasi berjalan sesuai dengan skenario yang telah disusun, memberikan solusi bila teqadi hambatan dan merealisasikan rencana menjadi hasil yang diinginkan.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif seperti sekarang ini, organisasi dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia. Mengelola sumber daya manusia organisasi dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia sangat diperlukan agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan organisasi. Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experient*). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang berbeda-beda pula. Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi dan mau bekerja sama dalam team akan menjadi kunci keberhasilan organisasi. Karena itu, pimpinan organisasi perlu menetapkan sasaran kerja yang akan menghasilkan karyawan yang berkualitas tinggi, bermotivasi tinggi dan produktif. Penetapan target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif, misalnya dengan pengembangan din untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan dengan tingkat kompetensi yang makin baik.

Mengingat pentingnya SDM dalam pencapalan kinerja perusahaan, maka diperlukan penelitian dan pengkajian yang mendalam terhadap beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan harus dapat teridentifikasi secara jelas guna meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM perusahaan. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (2017), bahwa kinerja ekonomi jangka panjang dipengaruhi oleh

budaya organisasi. Foster (1999) juga telah menemukan bahwa faktor lain yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah lingkungan kerja. Menurutnya, dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik akan diperoleh kinerja yang tinggi. Dalam model yang dikembangkan oleh Terence Initchell (dalam Rois, dkk, 2013), ditemukan bahwa motivasi erat kaitannya dengan kinerja individu dalam bekerja. Dalam penelitian lain, seperti yang dilakukan oleh Mathis, *et al.* (2000), meneliti tentang "*Organizational citizenship behavior and social capital in organization*" menemukan bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Dihilangkan pula bahwa OCB adalah penting karena membantu membangun *social capital* yang pada akhirnya memfasilitasi kinerja organisasi.

Pengembangan SDM, faktor-faktor Budaya, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi yang bervariasi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pihak institusi perlu terus mengkaji dan mengamati perubahan-perubahan yang disebabkan oleh keempat faktor tersebut. Pentingnya kajian terhadap faktor budaya organisasi, lingkungan kerja, OCB, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Jawa Timur menjadi perhatian utama dalam penelitian ini. Apabila dilihat dari sudut pandang seorang karyawan, budaya memberi pedoman bagi karyawan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger dalam Nimran (2016).

Sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya dalam perusahaan adalah: (a) membantu mengembangkan rasa memiliki jati diri bagi karyawan (b) dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi (c) membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial (d) menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dan norma perilaku yang sudah dibentuk. Budaya organisasi dibangun dan kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi (Rois, dkk, 2003). Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku (Cushway dan Lodge, 2016). Sebagai ilustrasi, orang bisa saja sangat mampu dan efisien tanpa tergantung pada orang lain, tetapi perilakunya tidak sesuai dengan budaya organisasi, misalnya cara berpakaian,

maka a tidak akan berhasil di dalam organisasi. Dengan demikian, organisasi pasti memiliki budaya, dan budaya itulah yang akan menentukan kinerja karyawan dan organisasi. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan pada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai dan standar perilaku organisasi, serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, sosialisasi yang efektif akan menghasilkan karyawan yang mempunyai tingkat penyesuaian yang lebih baik dan akan menurunkan gejala psikologis, menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi, meningkatkan kinerja karyawan (Leonard, 2015), dalam Nurfarhati, (2016).

Budaya dapat memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi, terutama karena budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dan pada kepentingan individual. Keempat, budaya organisasi meningkatkan kernantapan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan membenarkan standar-standar yang tepat tentang apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh karyawan. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang dibenarkan oleh organisasi. Barney, dalam Lado dan Wilson (2016) menyatakan nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan secara nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Mengingat budaya kerja merupakan salah satu elemen kunci pengelolaan sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan dan kehancuran organisasi (Sulaksono, 2012), maka penting untuk menganalisis budaya kerja karyawan PT. Pegadaian Jawa Timur sebagai upaya membangun kemampuan, kinerja, dan komitmen karyawan.

Berkaitan dengan hal tersebut, bagian personalia suatu organisasi hendaknya membantu dalam menciptakan instwmen yang mengarahkan kepada adanya kultur organisasi dan lingkungan kerja yang mendukung. Unit pengelola Sumber Daya Manusia yang profesional bertanggungjawab terhadap implementasi program, berinisiatif dan konsisten dengan strategi manajemen.

Memahami lingkungan kerja, akan selalu terkait dengan serangkaian model pendekatan dalam manajemen sumberdaya manusia. Lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dengan suatu organisasi yang melingkupinya. Lingkungan kerja merupakan setting lingkungan yang dirancang oleh manajemen terkait dengan beberapa jenis pekerjaan dalam organisasi. Beberapa aspek yang terkait dengan pekerjaan dirancang sedemikian rupa untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja merupakan bagian dan lingkungan internal dalam organisasi. Penekanan pada lingkungan organisasi (*organizational environment*) oleh Fisher, Schoenfeld, dan Shaw (2014) dikategorikan ke dalam enam hal: 1) *Management Goal and Values*, 2) *Corporate Culture*, 3) *Strategy*, 4) *Technology*, 5) *Structure*, dan 6) *Size*. Aktivitas SDM dipusatkan pada lingkungan organisasi, karyawan, pekerjaan, *job outcomes* dan hasil organisasi (*organizational outcomes*). Lingkungan kerja memiliki *scope* yang lebih sempit jika dibandingkan dengan lingkungan organisasi. Lingkungan kerja lebih mengacu pada seperangkat sarana dan prasarana serta sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi untuk menunjang penyelesaian pekerjaan. Lingkungan kerja terkait dengan suatu kondisi yang diciptakan oleh manajemen terkait dengan penyelesaian pekerjaan. Menciptakan sebuah lingkungan organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan persepsi pimpinan mengenai lingkungan yang dirasakan dan yang diharapkan, maka ini akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja dan anggota, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan-persoalan ini semakin bertumpuk sejalan dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan

menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota senngkalm kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk sekaligus dapat memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi. Salah satu upaya dalam meningkatkan produktivitas karyawan, kinerja dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Peran pemimpin dalam hal ini sangat penting untuk mengelola perusahaan secara efektif agar tercipta lingkungan organisasi yang baik. Setiap tindakan yang dilakukan pemimpin atau manajer akan mempengaruhi lingkungan, di mana keberadaan lingkungan perusahaan pada kebanyakan organisasi dibentuk oleh kepemimpinan yang tepat dan dikomunikasikan secara tepat terhadap bawahannya.

Dalam mencapai kinerja perusahaan yang maksimal, dituntut pula "perilaku sesuai" karyawan dengan harapan perusahaan. Oleh karena itu ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (perilaku *intra-role*). Realitas yang ada adalah banyak perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh para karyawan, misalnya membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, kesungguhan dalam mengikuti rapat-rapat perusahaan, sedikit mengeluh dan banyak bekerja, dan lain-lain. Penlaku ini disebut sebagai perilaku *extra-role*. Apalagi pada saat pimpinan melakukan evaluasi kmnerja pada karyawannya, yang dievaluasi bukan hanya perilaku *intra-role* tetapi juga perilaku *extra-role* menjadi bagian dan evaluasi tersebut karena perilaku ekstra-role memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role* (Hui, Chun, Lam dan Law, 2017).

Perilaku *extra-role* merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan walau tidak terdeskripsi secara formal karena meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku *extra-role* di dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga ia dapat disebut sebagai "anggota yang baik" (Straus, G & Sayles, L.R. 2016). Karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan OCB ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotaanggotanya yang bertindak sebagai "*good citizens*" (Markoczy dan Xin, 2002). Walaupun perusahaan telah memiliki karyawan dengan baik berdasarkan pada kemampuannya, yang telah

dilengkapi dengan latihan yang relevan, didukung oleh budaya organisasi yang baik, disertai dengan peralatan yang tepat (lingkungan kerja), serta *Citizenship Behavior* yang mendukung, akan tetapi motivasi juga perlu dipertimbangkan agar hasil kerja lebih optimal. Taylor (dalam Cooper dan Malkin, 2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh besar terhadap produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam bekerja. Motivasi sebagai salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan didasarkan atas asumsi bahwa bekerja tanpa motivasi akan cepat bosan, karena tidak adanya unsur pendorong agar semangat kerja tetap stabil. Motivasi merupakan komoditi yang sangat diperlukan oleh semua orang termasuk karyawan PT. Pegadaian Jawa Timur. Motivasi diperlukan untuk menjalankan kehidupan, memimpin sekelompok orang dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang tumbuh dan berkembang dan dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Motivasi berprestasi bisa terjadi jika karyawan PT. Pegadaian Jawa Timur mempunyai kebanggaan akan keberhasilan. Pemberian motivasi kerja secara efektif akan menimbulkan dorongan atau semangat kerja di mana motivasi kerja individu untuk bekerja dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya. Oleh sebab itu, setiap organisasi dituntut untuk merencanakan dan mengadakan ketentuan-ketentuan dan sarana yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para karyawan. Kebutuhan dapat dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku seseorang. Setiap individu akan bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan (fisik dan mental), baik itu kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious need*). Kebutuhan setiap orang adalah sama, misalnya setiap orang butuh makan dan minum tetapi keinginan dan setiap orang tidak sama karena dipengaruhi oleh selera, kebiasaan dan lingkungannya. Karyawan yang kurang termotivasi cenderung akan bersikap acuh tak acuh terhadap pekerjaan, sering absen dan kurang bergairah. Hal itu tentunya akan berdampak kurang baik terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, masalah motivasi kerja menjadi periting untuk diperhatikan oleh pimpinan dan seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Faktor-faktor yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu (bekerja) perlu diidentifikasi secara jelas agar dalam mendorong atau memotivasi karyawan dalam pencapaian

tujuan organisasi menjadi lebih efektif. Herzberg (dalam Robbins, 2006) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yakni faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik, meliputi; prestasi, pengakuan diri, kerja itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan dan pertumbuhan. Sedangkan faktor ekstrinsik, meliputi kebijakan pimpinan perusahaan, penyalia, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja. Melihat pentingnya pemberian motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka sudah sepatutnya motivasi diberikan pada setiap organisasi, baik pada organisasi swasta maupun pemerintahan, termasuk pada PT. Pegadaian Jawa Timur.

Hasil beberapa penelitian motivasi seringkali dikaitkan dengan kinerja dan komitmen karyawan dalam organisasi (Orpen, 2017). Motivasi merupakan salah satu langkah strategis yang ditempuh oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi untuk tetap bertahan dalam organisasi. Motivasi yang tepat akan menciptakan kondisi lingkungan yang mendukung bagi penciptaan kinerja baik bagi individu maupun team kerja. Penelitian ini akan mengkaji faktor motivasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan PT. Pegadaian Jawa Timur. Pentingnya mengangkat faktor motivasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan didasarkan pada sejumlah teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya dan didukung oleh suatu kenyataan bahwa rendahnya kinerja individu dan organisasi disebabkan kurangnya motivasi yang efektif dalam organisasi. Upaya-upaya perbaikan budaya kerja, lingkungan kerja, dan peningkatan motivasi kerja pada akhirnya diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Peningkatan kesadaran akan kinerja, efisiensi, efektivitas, dan etos kerja produktif dilaksanakan melalui berbagai kegiatan seperti peningkatan semangat kerja, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan kualitas tenaga kerja berdasarkan ketenagakerjaan nasional yang harus terus disempurnakan secara terarah, terpadu, dan menyeluruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Luthans (2015), menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui pengakuan formal yang bersifat penghargaan, dan pengakuan sosial yang bersifat pendorong bagi peningkatan kinerja. Pengakuan sosial memiliki dampak yang lebih besar dalam kinerja karyawan karena sifatnya yang personal dan pribadi. Pengakuan formal

memiliki risiko validitas seleksi yang lebih rentan dan lebih banyak diidentikan dengan pemberian penghargaan material, sehingga tidak murni sebagai *nonfinancial reward*. Namun demikian, pengakuan formal tetap penting untuk diberikan karena fleksibilitas yang dimilikinya. Bersama dengan pengakuan sosial, pengakuan formal yang adil dan obyektif merupakan pendorong peningkatan kinerja yang efektif. Bentuk-bentuk pengakuan terhadap kinerja karyawan dijelaskan secara sederhana dengan *reinforcement theory*, yang lebih lanjut diterangkan dengan teori kognisi sosial. Mengingat pentingnya persoalan pengaruh faktor kultural organisasi, lingkungan kerja, *OCB*, dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana diungkap di atas, maka peneliti merasa perlu untuk mendiskripsikan dan mengkaji lebih lanjut tentang persoalan keterkaitan (*interdependensi*) antara faktor budaya organisasi, lingkungan kerja, *OCB*, dan motivasi karyawan yang dikaitkan dengan seberapa besar kontribusinya pada proses terjadinya penurunan dan peningkatan kinerja karyawan PT. Pegadaian Jawa Timur

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah diungkap pada bagian latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah:

1. Bagaimanakah budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur ?
2. Apakah budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur ?
3. Apakah budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur ?
4. Manakah diantara budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur ?

Tujuan Penelitian

Secara lebih rinci tujuan penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur
2. Untuk mengetahui budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur.
4. Untuk mengetahui diantara budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep dan Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Steven W, Pool, 2017). Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 2015).

Konsep dan Pengertian Budaya Organisasi

Masalah budaya organisasi (*Organization Culture*) akhir-akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi keja yang tidak menentu. Budaya organisasi kembali digali guna menggali kekuatan-kekuatan diri yang telah dimiliki namun cenderung diabaikan. Pada saat lingkungan eksternal dianggap kurang mampu mengatasi masalah yang timbul, maka orang kembali menengok kekuatan yang ada meskipun hal itu diyakini pula tidak dapat menyelesaikan masalah secara keseluruhan. Namun dengan menggali kultur yang ada, maka diharapkan dapat menggali

kekuatan yang dimiliki. Slowikowski, Sue and Dennis, Jarrat (2017) mendefinisikan budaya sebagai asumsiasumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2015). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofu (2003) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dan sebuah organisasi dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Lingkungan Kerja

Para ahli dan barat mengartikan lingkungan kerja sebagai suatu unsur fisik, di mana lingkungan dapat sebagai suatu atribusi dan organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Duken (2014) mencirikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) diartikan sebagai perilaku-perilaku dan para pekerja yang melebihi yang disyaratkan oleh peran formalnya serta tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem kompensasi / *reward* yang resinil formal, dan karenanya memfasilitasi fungsi organisasi (Organ, 2012). OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Rescjtje, 1997). Organ (2012) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesa “kepuasan berdasarkan *performance*”. Organ menyatakan bahwa defmisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup “peran pekerjaan” bagi seseorang adalah tergantung dari

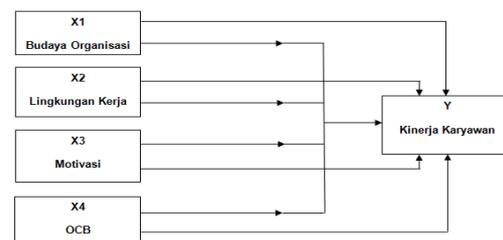
harapan dan komunikasi dengan pengirim tersebut.

Motivasi

Mathis dan Jackson (2015) mengartikan motivasi sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* dan *extrinsic*. Faktor di dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan perhotelan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan sedang faktor dan luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor-faktor lain yang sangat kompleks.

Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan mendiskripsikan dan menguji pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), motivasi terhadap kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Jawa Timur. Pola hubungan yang dimaksud juga telah diungkapkan pada beberapa bagian teori dan penelitian terdahulu. Untuk menunjukkan adanya pola hubungan yang berbeda dan penelitian dan teori terdahulu maka diperlukan sebuah konsep penelitian yang memberikan batasan-batasan terhadap penelitian yang akan dilakukan dan penelitian yang telah dilakukan. Oleh karena itu peneliti mendesain pola hubungan antar variabel tersebut ke dalam sebuah kerangka konseptual penelitian. Kerangka konseptual yang dimaksud dapat ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Hipotesis

1. Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur

2. Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur
 3. Lingkungan kerja yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur
1. Variabel independen merupakan variabel yang berperan sebagai prediktor atau penyebab (*cause*) bagi konstruk atau variabel lain yang digunakan dalam model, yang meliputi:
 - a. Budaya Organisasi (X_1)
Budaya Organisasi (X_1) adalah makna bersama yang meliputi nilai, sikap dan keyakinan karyawan terhadap segala sesuatu yang berlaku dalam organisasi.
 - b. Lingkungan Kerja (X_2)
Lingkungan kerja (X_2) adalah kondisi di mana individu merasa situasi di mana mereka bekerja, baik secara fisik maupun non fisik yang menunjang pelaksanaan tugasnya sehari-hari.
 - c. Motivasi (X_3)
Motivasi (X_3) merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk meningkatkan semangat kerja. Motivasi berprestasi adalah total skor yang diperoleh dari jawaban responden terhadap instrumen dengan indikator-indikator berdasarkan atas ruang lingkup kerja karyawan dengan tugas yang dijalankan. Indikator yang dijadikan sebagai alat ukur terhadap konsep motivasi organisasi adalah: 1. Dorongan terhadap *physiological needs*, yaitu kebutuhan akan sandang, pangan, dan bebas dari rasa sakit, 2. Dorongan terhadap *security needs*, yaitu kebutuhan akan rasa bebas dari ancaman, yakni aman dan ancaman kejadian dan lingkungan, termasuk ancaman PHK, 3. Dorongan terhadap *social needs*, yaitu kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta, 4. Dorongan untuk memperoleh keberhasilan, pengembangan bakat, pertumbuhan dan tanggung jawab (*esteem needs and self actualization needs*), yaitu kebutuhan untuk mengembangkan potensi.
 - d. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X_4)
Perilaku yang bersifat sukarela sebagai wujud dan kepuasan berdasarkan *performance* dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan *system reward* yang formal. Indikator atau dimensi yang digunakan dalam variabel OCB mencakup 5 dimensi, yaitu: 1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini dapat dikategorikan sebagai *Explanatory Research* dengan prosedur pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian. Penelitian eksplanasi (*explanatory*) adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan dan memberikan gambaran kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungannya antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2016). Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian dapat dipertanggung jawabkan dan dibuktikan secara ilmiah.

Berdasarkan metodenya, penelitian ini termasuk penelitian survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat bantu yang pokok (Singarimbun, 2014). Metode ini disebut juga *questionnaire method*, karena untuk memperoleh data tersebut biasanya diajukan serangkaian pertanyaan-pertanyaan yang tersusun dalam suatu daftar. Secara ringkas desain yang dirancang dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut: Berdasarkan model analisa data, penelitian ini dikategorikan dalam penelitian analitis. Penelitian analitis dilakukan untuk menganalisis unit data yang muncul dan fenomena, dalam hal ini pengambilan sampel untuk digeneralisasi dalam populasi. Dalam penelitian analitis, model pendekatan yang digunakan adalah pengujian hipotesis. Serangkaian hipotesis yang diajukan dalam penelitian dianalisis untuk membuktikan kebenaran dan hipotesis tersebut.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Penelitian

Sebagai fokus penelitian, maka pada bagian ini akan dijelaskan beberapa batasan pengertian terhadap konsep dan variabel yang akan diuji keterkaitan dan pengaruhnya. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional, 2. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungari terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alainiah, 3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dan prasyarat peran yang melebihi standar minimum, 4. *Courtesy*, adalah penlaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain, 5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

2. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen yang setidaknya terdapat satu hubungan (*relationship*) yaitu Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Variabel beserta unsur-unsur empiris yang menjadi bagian dan konsep ini: 1) Kuantitas hasil kerja, merujuk pada jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Unsur-unsur empiris yang diturunkan dan variabel ini adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan dalam unit, 2) Kualitas hasil kerja, menunjuk pada mutu pekerjaan yang dilakukan. Unsur-unsur empiris yang diturunkan dan variabel ini meliputi: tingkat ketelitian bawahan dalam mengerjakan tugas, tingkat kerapian pekerjaan, dan kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan petunjuk, 3) Efektifitas kerja, menunjuk pada ketepatan waktu untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Unsur empiris yang diturunkan dari variabel ini meliputi; jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Instrumen masing-masing butir pertanyaan di atas diukur menggunakan skala Likert lima poin. Angka 1 sampai dengan 5 merupakan jenjang skor setiap pernyataan. Artinya, jika responden untuk suatu pernyataan memilih jawaban sangat setuju (SS), maka skor jawaban tersebut 5. Jika responden memilih jawaban sangat tidak setuju (STS) maka skor jawaban tersebut 1, begitu seterusnya. Jawaban dari responden yang bersifat kualitatif dikuantitatifkan,

dimana jawaban untuk setiap pertanyaan diberi skor dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut:

- Skor 5 (SS) = yaitu sangat setuju
- Skor 4 (S) = yaitu setuju
- Skor 3 (kS) = yaitu kurang setuju
- Skor 2 (TS) = yaitu tidak setuju
- Skor 1 (STS) = yaitu sangat tidak setuju

Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian di PT. Pegadaian (Persero) Jawa Timur.

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dan kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum, yang terdiri dari bidang-bidang untuk diteliti atau keseluruhan kelompok dan orang-orang, peristiwa atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti (Malhotra, 2014). Menurut Sugiyono (2016), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdistribusi atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi dalam penelitian ini sebesar 837 sedangkan sampel dilakukan dengan mengambil sebagian dari karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur atau dengan kata lain dilakukan penelitian sampel sebesar 401 orang pegawai.

Metode Pengumpulan Data

Adapun untuk kepentingan pengumpulan data penelitian yang diperlukan, maka digunakan beberapa metode sebagai berikut: Kuesioner pada dasarnya merupakan upaya yang dilakukan oleh peneliti dalam mengumpulkan data yang dipertukan berkaitan dengan variabel dan indikator yang akan diuji pengaruh dan interdependensinya. Kuesioner dapat berbentuk pertanyaan (daftar pertanyaan) baik dalam sistem terbuka (*open questions*) maupun dalam bentuk sistem tertutup (*closed questions*).

Metode Analisis Data Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini model Regresi Linier Berganda. Analisis dengan model regresi linier berganda merupakan analisis yang bersifat kuantitatif yang akan digunakan untuk membuktikan hipotesis. Model regresi linier berganda tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
 a = Konstanta
 b = Koefisien Regresi
 X_1 = Budaya Organisasi
 X_2 = Lingkungan Kerja
 X_3 = Motivasi
 X_4 = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
 e = Error

Teknik Analisis

Dari hasil pengumpulan data dilakukan deskripsi atas variabel-variabel penelitian dan pembuktian hipotesis dengan menggunakan:

1. Uji regresi secara simultan (uji F)
2. Uji simultan (serentak) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel tergantung. Dengan pengujian F pada derajat signifikan 5%. Kalau signifikansi lebih kecil dari 5 % berarti faktor-faktor Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT pegadaian di Jawa Timur. Dan uji serentak ini sekaligus dapat diketahui besarnya pengaruh faktor-faktor tersebut secara bersama-sama dengan melihat koefisien determinannya (R^2).
3. Uji Regresi Secara Partial (uji t)
 Uji t dilakukan untuk mengetahui kemaknaan pengaruh dan masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung pada derajat signifikan 5%. Kalau derajat signifikansi lebih kecil dari 5 % berarti faktor Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara partial memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan pada PT pegadaian di Jawa Timur. Dari analisis ini sekaligus dapat diketahui besarnya kontribusi masing-masing, faktor dan variabel dengan r^2 yang terbesar merupakan faktor yang berpengaruh dominan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai beta dalam penelitian ini untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.416. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan bahwa variabel Organizational

Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan faktor lingkungan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan tidak teruji kebenarannya. Pengujian hipotesis variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat melalui uji F. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung (230.431) berarti secara simultan Kemampuan kerja sangat ditentukan oleh besar kecilnya faktor-faktor budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Secara parsial pengaruh variabel budaya organisasi (XI) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0.217 perubahan variabel budaya organisasi mampu mempengaruhi perubahan kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah makna bersama yang meliputi nilai, sikap dan keyakinan karyawan terhadap segala sesuatu yang berlaku dalam organisasi. Budaya dalam suatu organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengerahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu (Turner, 2014). Dari sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada para karyawan, kontribusi butir pertanyaan kekompakan dan kerja sama yang baik antar kelompok/team yang selalu ditekankan oleh institusi” sangat besar dibandingkan dengan butir pertanyaan lainnya. Dalam hal ini perusahaan menciptakan budaya” kerja sama” agar dapat mencapai kinerja yang tinggi. Variabel lain yang cukup besar kontribusinya adalah tentang “institusi menekankan perlunya sikap saling menghormati, toleran dan kerja sama antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi sangat nampak dan kuat. Semakin kuat budaya, semakin kuat pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia (Ndraha, 2003). Namun yang perlu diperhatikan adalah “bahwa budaya yang kuat namun pelaksanaannya tidak sesuai dengan situasi sesungguhnya dapat mengakibatkan orang berperilaku menghancurkan”.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Secara parsial pengaruh variabel Lingkungan kerja (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0.089 perubahan variabel lingkungan kerja tidak mampu mempengaruhi perubahan kinerja karyawan. Menurut Steers *et al.*, (2015:52) lingkungan kerja merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung. Kontribusi butir pertanyaan yang menyatakan "pengaturan udara menyenangkan bagi karyawan" memberi kontribusi yang paling besar dan butir pertanyaan lainnya. Lingkungan tidak dapat disentuh namun ia ada seperti udara dalam ruangan berputar dan berpengaruh terhadap kejadian disuatu organisasi. Hal ini sesuai dengan kondisi di kantor yang secara umum setiap ruangan memiliki pengaturan udara yang sangat baik dengan dibantu oleh penggunaan AC. Kontribusi juga cukup besar jika dibandingkan dengan pertanyaan lainnya yaitu yang menyangkut "tata ruang dan pencahayaan di tempat sudah sesuai". Tidak seperti kondisi ruang di organisasi lain, tata ruang dan pencahayaan di kantor didesain khusus.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Secara parsial pengaruh variabel motivasi (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0.353 perubahan variabel kompetensi tenaga kerja penaksir mampu mempengaruhi perubahan kinerja tenaga kerja penaksir. Mathis dan Jakson (2014:67) mengartikan motivasi sebagai suatu proses psikologi yang mencermininkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Sejumlah pertanyaan telah diajukan kepada responden untuk mengetahui motivasi mereka. Kontribusi memberikan nilai tertinggi jika dibandingkan dengan butir pertanyaan lainnya. Terpenuhinya kebutuhan dasar akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan baik. Peterson dan Plowman (*dalam* Hasibuan, 2016:83) menyatakan bahwa salah satu yang memotivasi karyawan untuk bekerja adalah adanya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dan setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat melanjutkan kehidupannya (*The desire to live*). Hal lain yang memotivasi karyawan PT. Pegadaian (Persero) adalah adanya rasa aman

yang diberikan oleh pimpinan dalam bekerja, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih giat dan baik.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Secara parsial pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0.418 perubahan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu mempengaruhi perubahan kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diartikan sebagai perilaku-perilaku dan para pekerja yang melebihi yang disyaratkan oleh peran formalnya serta tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem kompensasi *I* reward yang resmi *I* formal, dan karenanya memfasilitasi fungsi organisasi (Organ, 2012:75). Perilaku yang sangat nampak pada karyawan adalah Perilaku disiplin yang diterapkan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh kontribusi butir pertanyaan tentang "karyawan berusaha tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal dimulai". Kontribusi ini sangat besar dibandingkan dengan kontribusi butir pertanyaan lainnya. Sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bekerja nampaknya bersifat sukarela karena didukung pula oleh budaya yang ada.

KESIMPULAN

1. Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur adalah baik dan kondusif.
2. Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur
3. Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) di Jawa Timur

SARAN

Untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu mempertimbangkan beberapa hal:

1. Terkait dengan budaya organisasi, PT. Pegadaian (Persero) perlu menetapkan standar kerja yang baku dan menantang sehingga dapat mendorong karyawan dalam pencapaian kinerja.
2. Terkait dengan lingkungan kerja, tata ruang kerja dan pencahayaan perlu diperhatikan dan disesuaikan dengan jenis pekerjaan dimana karyawan itu berada. Perhatian terhadap K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) juga perlu dilakukan untuk mengurangi risiko kecelakaan yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan.
3. Terkait dengan OCB, PT. Pegadaian (Pesero) perlu memberikan teladan yang baik, dan memotivasi mereka untuk berperilaku baik agar dapat menunjukkan kesan (*image*) yang baik terhadap pelanggan.
4. Terkait dengan motivasi, PT. Pegadaian (Persero) perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan karyawan agar dapat menemukan metode terbaik untuk memotivasi mereka mengingat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan tidak banyak dipengaruhi oleh faktor yang diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Bemanrd.(2016). *Managing Change*. Essex-England:Perason Education Limited.
- Cooper L. C and Makin, Peter. (2013). *Psychology for Manager*. Published by Macmillan Publishers Ltd.
- Cushway Barry and Lodge Derek. (2016). *Organizational Behavior and Design*. Alih bahasa, Sulamo Tjiptowardojo; Elex media Komputindo, Jakarta.
- Dessler, Dery, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7e, Jilid I&II, Edisi Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Debora & Foster 1999. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja tenaga Perawat di Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin), *Thesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang*.
- Duken, H. Manna, 2014. *Eiemen-elemen Temporal Budaya organisasional dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan*, terjemahan.
- Fisher C.D, Lile F Schoenfeld and James B. Shaw. (2014). *Human Resource Management*, Second Edition, Houghton Muffin Company, Boston.
- Greer, Charles R., (2015). *Strategic Human Resources Management: A General Managerial Approach*, 2 edition. Prentice- Hall Inc. USA
- Hasibuan. M., (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Herzberg, F.(2006). *Work and the Nature of Man*, World Publishing, New York
- Hersey, P & Blanchard, HB, 2015. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hui,, Chun, Simon S.K Lam, Kenneth K.S Law., (2017). Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior; A Field Quasy-Experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol 85 No 5, 822-828.
- Kotter, JP dan J.L. Heskett, (2017). *Corporate Culture and Performance*, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Luthan, Fred. 2015. *Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw-Hill mc, New York.
- Malhotra K. N. 2014. *Marketing Research an Applied Orientation*, Second Edition Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Mathis, Robert L., dan John H., Jackson., (2015). *Human Resource Management*. Nine Edition. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Nadler, Leonard. 1990. *Development Human Resources*, Gulf Publishing, co.
- Ndraha, Taliziduhu. 2013. *Budaya Organisasi*, Ed 2, PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Nurfarhati, (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang). *Tesis Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang*.
- Organ, D.W. (2012). *Organizational Citizenship Behavior; The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA; Lexington Book.
- Orpen Christopher, (2017). The Effect of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance, *The Learning Organization*, Vol 4 No.2.

- Osborn, Hunt, Schermerhon, 2015. *Managing Organization, Behavior* Sec Ed Jhon Welly & sons, New York.
- Ulrich, Dave. (2015). *Human Resource Champion: The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*. Boston Business School Press.
- Rois, Amirullah, dan Fauziah. 2013. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Bayumedia Malang.
- Singaribun, Masri dan Sofian Effendi, 2014. *Metode Penelitian Survai*, Jakarta :LP3ES.
- Slowikowski, Sue and Dennis, Jarrat. 1997. *The Impact of Culture on the Adoption of High Technology Products*. MCB University Press, ISSN 0263-4503.
- Steers, Slowikowski, Sue and Dennis, Jarrat. (2015). *The Impact of Culture on the Adoption of High Technology Products*. MCB University Press, ISSN 0263-4503.
- Steven W, Pool, (2017). Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives. *Journal of Mangement Development*, vo. 19, No. 1, 2017.
- Straus, G & Sayles, L.R.(2016). *Manajemen Personalia: Segi Manusia Dalam Organisasi*, Terjemahan Grace M.Hadikusuma dan Rooh Mulyati Hamzah, Jilid 1, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Sulaksono, Agus, 2012. Catatan Kuliah Budaya Kerja, Semester I PSDM, Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Sugiyono, 2016, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Turner, C.H. 2014. *Corporate Culture: How to Generate Organizational Strength and Lasting Commercial Advantage*. London. Piatkus