

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DUKUNGAN ORGANISASIONAL DAN SISTEM PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI BANK JATIM

Yohanes Satria Wahyu Permana¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
yohan.sa3a@gmail.com¹

Siti Mujanah²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
sitimujanah@untag-sby.ac.id²

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyse the influence of organizational culture, organizational support, and performance appraisal system on employee performance with organizational citizenship behavior as intervening variable in Bank Jatim. The sample on this study are 92 employees of Information Technology Division in Bank Jatim. using saturation sampling. Methods of data collection using survey techniques with questioners as instrument and methods of data analysis using PLS (Partial Least Square). The results of this research show that organizational culture significantly influences employee performance both directly and through organizational citizenship behavior, organizational support significantly influences employee performance both directly and through organizational citizenship behavior, performance appraisal system significantly influences employee performance directly, organizational citizenship behavior cannot mediate the influence of the performance appraisal system on employee performance.

Key Words: *Organizational Culture, Organizational Support, Performance Appraisal System, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Bank adalah suatu lembaga intermediasi keuangan yang bertugas menghimpun dan menyalurkan dana bagi perusahaan, badan-badan pemerintah dan swasta, maupun perorangan. Bank juga sebagai tempat untuk mendapatkan dana melalui kegiatan kredit serta kegiatan jasa lainnya. Bank merupakan inti dari sistem keuangan setiap negara, khususnya Bank Umum. Bank melayani kebutuhan pembiayaan serta melancarkan mekanisme sistem pembayaran bagi semua perekonomian.

Era globalisasi menyebabkan tingkat kompetisi yang terjadi diantara berbagai bank di Indonesia begitu ketat. Hal ini menyebabkan setiap bank dituntut mempunyai *competitive advantage* (keunggulan bersaing) agar dapat memenangkan persaingan. Pengembangan teknologi informasi (TI) dapat menjadi salah satu strategi dari manajemen untuk memperkuat fasilitas pelayanan nasabah. Pengembangan teknologi informasi yang

berbasis *self-service banking* melalui *electronic channels (e-Channels)* harus dilakukan untuk mempermudah dan membuat nyaman nasabah dalam melakukan transaksi keuangan melalui perbankan.

Divisi Teknologi Informasi merupakan *business enabler* yang mendukung unit kerja bisnis perbankan. sehingga dibutuhkan pegawai yang berkualitas agar dapat berfungsi secara efektif dan memiliki pola pikir inovasi. Selain itu dibutuhkan juga budaya organisasi yang baik dari masing-masing individu karyawan serta dukungan organisasional dari perusahaan yang diharapkan sanggup untuk memberikan kesan positif bagi karyawan.

PT. BPD Jawa Timur, Tbk (selanjutnya disebut Bank Jatim) juga sangat memperhatikan keberlanjutan perusahaan dengan mengukur antara sistem kinerja yang ada saat ini dengan dinamika bisnis yang berkembang. Atas pertimbangan tersebut, Bank Jatim melakukan pengembangan budaya perusahaan dari yang sebelumnya adalah ICI (*Integrity, Customer Focus, Impact*) menjadi EXPRESI (*EXcellent, PProfessional, intEgrity, Synergy, Innovation*). Dengan budaya perusahaan yang baru ini diharapkan dapat mendorong kinerja setiap karyawan Bank Jatim khususnya di divisi teknologi informasi.

Sayangnya perubahan budaya perusahaan yang baru ini tidak diikuti dengan dukungan organisasi yang baik. Menurut Kraimer (2001) terdapat dua bentuk dukungan organisasi yaitu dukungan intrinsik dan dukungan ekstrinsik. Salah satu item dalam dukungan intrinsik adalah bonus. Pada kondisi sekarang setiap karyawan dengan kinerja baik ataupun buruk mendapat bonus yang sama. Hal ini menyebabkan demotivasi karyawan dengan kinerja baik karena merasa kinerja mereka tidak dihargai dengan oleh perusahaan. Dan disisi lain, karyawan dengan kinerja buruk tidak akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk dapat menilai kinerja karyawan di perusahaan dibutuhkan sistem penilaian kinerja. Sistem yang baik tentu dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penggunaannya. Begitu juga dengan sistem penilaian kinerja yang baik diharapkan dapat memberikan informasi kinerja masing-masing karyawan dalam perusahaan. Dengan informasi tersebut, seharusnya perusahaan dapat memberikan dukungan yang maksimal terdapat karyawannya, salah satunya melalui pemberian bonus/kompensasi. Dukungan yang baik dari perusahaan adalah yang berlaku adil terhadap karyawannya. Karyawan dengan kinerja baik harus diberikan kompensasi lebih dibanding dengan karyawan dengan kinerja buruk.

Dengan kondisi yang dijelaskan di atas, karyawan terkadang dapat mengabaikan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Perilaku ini seharusnya terdapat pada setiap karyawan dalam sebuah organisasi. Tingkat OCB yang tinggi dalam organisasi akan berdampak pada meningkatnya kinerja dikarenakan karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok, namun juga melakukan beberapa tugas-tugas ekstra seperti: menggunakan waktu secara efektif, membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, menjaga kebersihan dan menyelesaikan pekerjaan melebihi standar. Kondisi dimana OCB diabaikan terkadang akan menyebabkan karyawan menjadi merasa tidak puas dengan apa yang mereka peroleh dari perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi, dukungan organisasional, sistem penilaian kinerja, dan OCB mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Permasalahan penelitian saat ini adalah apakah OCB

mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dukungan organisasional, sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi. Tujuannya yaitu menerapkan ilmu pengetahuan yang berguna untuk meningkatkan keefektifan suatu organisasi (Robbins&Judge, 2008). Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu juga dinamakan perilaku organisasi (Thoha, 2014)

Budaya organisasi merupakan suatu pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari (Luthans, 2011). Secara umum, perusahaan atau organisasi tersusun atas sejumlah orang dengan keanekaragaman latar belakang, kepribadian, emosi dan ego (Suwanto&Koesharto, 2009). Hasil penggabungan dan interaksi dari berbagai orang tersebut akan membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat diartikan sebagai kesatuan orang-orang yang mempunyai persamaan dalam hal nilai-nilai, keyakinan (*beliefs*), dan tujuan. Empat (4) indikator utama dalam budaya organisasi antara lain profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, dan integrasi (Hofstede dalam Fuad Mas'ud, 2004). Beberapa unsur yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi antara lain: keyakinan untuk dianut, pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya, asumsi dasar, organisasi, pedoman mengatasi masalah, berbagi nilai (*sharing of value*), pewarisan (*learning process*), penyesuaian atau adaptasi (Tika, 2010). Batas pembeda terhadap lingkungan merupakan salah satu dari sepuluh fungsi utama budaya organisasi (Tika, 2014).

Dukungan organisasional adalah persepsi karyawan yang muncul terhadap bagaimana suatu organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. (Eisenberger dalam Paille, Bourdeau, & Galois, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen dari organisasi kepada karyawannya dapat sangat bermanfaat. Dukungan organisasional menunjukkan bagaimana perlakuan yang baik dari organisasi akan menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya. Kewajiban karyawan akan memberikan umpan balik melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung berbagai tujuan dari organisasi (Eisenberger, *et al* dikutip oleh Ristig, 2009). Terdapat beberapa dimensi yang membentuk persepsi dukungan organisasi, seperti: dukungan atasan, penghargaan & kondisi kerja, serta keadilan (Eisenberger, 2002).

Penilaian kinerja adalah bagian terpenting dari tingkah laku kerja yang dijalankan dalam suatu organisasi (Badriyah, 2015). Penilaian kinerja didefinisikan sebagai sebuah hasil yang didapatkan dari kegiatan-kegiatan dan fungsi-fungsi pekerjaan dalam kurun waktu tertentu dan dituangkan dalam sebuah catatan (Sutrisno, 2009: 150). Penilaian kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang diperoleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008: 67). Penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk memberikan informasi terkait prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu dan sebagai prediksi kinerja karyawan diwaktu yang akan datang (Astuti, 2006). Selain itu

juga digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk melatih, memutasikan, atau mendisiplinkan pekerja; mempromosikan pekerja yang berprestasi; menindak pekerja yang kurang atau tidak berprestasi; dan memberikan atau menunda kenaikan imbalan/balas jasa (Marwansyah, 2014). Selain itu, ada dua tujuan dari penilaian kinerja, yaitu untuk pengembangan tujuan organisasi dan untuk mengevaluasi terhadap tujuan organisasi (Badriyah, 2015). Sistem penilain kinerja yang baik adalah sebagai berikut: relevansi, reliabilitas, sensitivitas, akseptabilitas, praktikal (Wirawan, 2015: 117).

OCB adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Organ dalam Budihardjo, 2011). Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. OCB didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan (Enhart dalam Khalid & Ali, 2005). Karakteristik OCB yaitu adanya perilaku sukarela (*extra-role behaviour*) yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa sasaran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat membantu serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja (Johns dalam Budihardjo, 2014). Terdapat tiga (3) elemen utama *citizenship behavior* yaitu, kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi citizenship dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari citizenship behavior adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja) (Marshall dalam Vigoda & Golembiewski, 2001). Terdapat tujuh dimensi konstruk OCB antara lain: *sportmanship*, *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Podsakoff & MacKenzie, 2006)

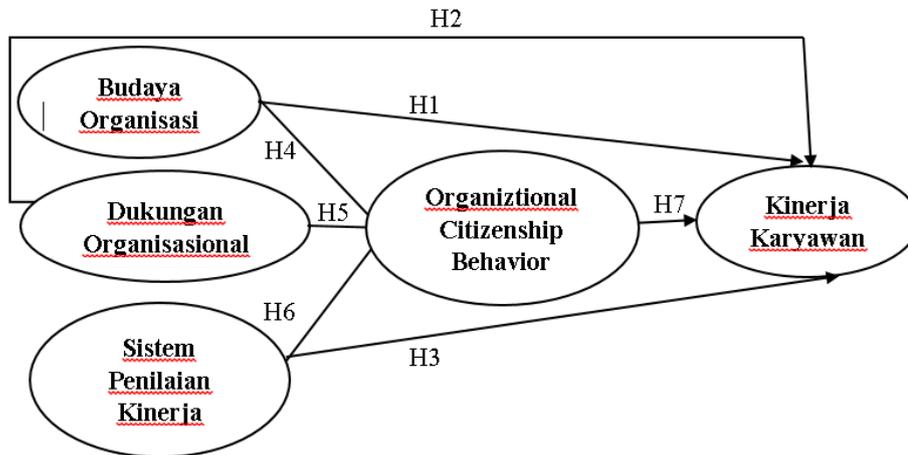
Hasil yang didapatkan oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu dinamakan kinerja (Fahmi, 2014). Kinerja atau performance juga dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012). Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja antara lain: standar, sasaran, peluang, kompetensi, sarana, umpan balik, dan motivasi (Widodo, 2015). Empat (4) indikator utama dalam kinerja karyawan antara lain: kuantitas, kemampuan, kreatifitas dan kualitas (Tsui et al dalam Fuad Mas'ud, 2004).

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Haqqi Imaniar & Indi Djastuti (2018) serta Susmiati, Ketut Sudarma (2015) menemukan bahwa budaya organisasi dan dukungna organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu Siti Mujanah, Ida Aju Brahmasari, Ida Aju Brahmaratih, dan Candraningrat (2019) menyatakan bahwa OCB memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja manajerial.

Penelitian Febry Windawan, *et al* (2019) menghasilkan penilaian kinerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan arah hubungan yang positif terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siti Nur'Aini (2012) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan persepsi dukungan organisasi terhadap

perilaku OCB karyawan dan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian pustaka diatas maka dapat dibuat model penelitian yang terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim yaitu sebanyak 92 orang. Penelitian ini menggunakan sampling jenuh sehingga jumlah responden sama dengan jumlah populasi. Teknik pengumpulan menggunakan metode survey dengan instrumen kuesioner. Skala yang dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala Likert. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan dengan skala penilaian jawaban Sangat Setuju diberi nilai 5, Setuju diberi nilai 4, cukup setuju diberi nilai 3, jawaban Tidak Setuju diberi nilai 2 dan jawaban Sangat Tidak Setuju diberi nilai 1.

Tabel 1.
Variabel dan Indikator

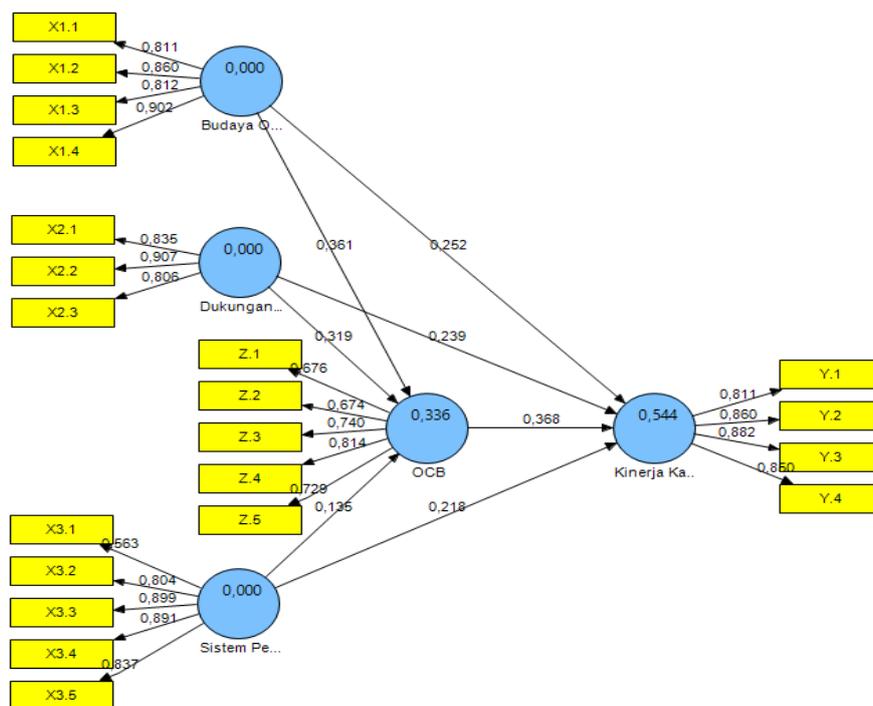
Variabel	Indikator
Budaya Organisasi (X ₁)	Profesionalisme (X _{1.1}); Jarak dari manajemen (X _{1.2}); Percaya pada rekan kerja (X _{1.3}); Integrasi (X _{1.4}) Sumber: Hofstede (1993)
Dukungan Organisasional (X ₂)	Keadilan (X _{2.1}); Dukungan atasan (X _{2.2}); Penghargaan dan kondisi kerja (X _{2.3}); Sumber: Eisenberger (2002)
Sistem Penilaian Kinerja (X ₃)	Relevansi (X _{3.1}); Reliabilitas (X _{3.2}); Sensitivitas (X _{3.3}); Akseptabilitas (X _{3.4}); Praktikal (X _{3.5}); Sumber: Wirawan (2015)

Organizational Citizenship Behavior (Z)	Altruism (Z.1); Conscientiousness (Z.2); Sportsmanship (Z.3); Courtesy (Z.4); Civic Virtue (Z.5); Sumber: Podsakoff, et al. dalam Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006)
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas (Y.1); Kuantitas (Y.2); Kemampuan (Y.3); Kreatifitas (Y.4); Sumber: Tsui et al. (1997)

DISKUSI HASIL PENELITIAN

Analisis PLS Outer Model

Convergent validity dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *outer loading*. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0,50 dan *average variance extracted* (AVE) > 0,50 (Chin, 1995 dalam Jogiyanto dan Abdillah, 2014:60). Evaluasi *convergent validity* dari nilai *outer loading* pada setiap indikator pada variabel budaya organisasi, dukungan organisasional, sistem penilaian kinerja, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan juga bisa dilihat pada Gambar 2:



Gambar 2
Hasil Estimasi Outer Loading
 Sumber: data yang diolah (2019)

Selain menggunakan *outer loading*, pengujian validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE untuk setiap konstruk budaya organisasi, dukungan organisasional, sistem penilaian kinerja, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan disajikan pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8
Nilai AVE Pada Setiap Konstruk

Variabel	AVE
Budaya Organisasi (X ₁)	0,718
Dukungan Organisasional (X ₂)	0,724
Sistem Penilaian Kinerja (X ₃)	0,653
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0,531
Kinerja Karyawan (Y)	0,725

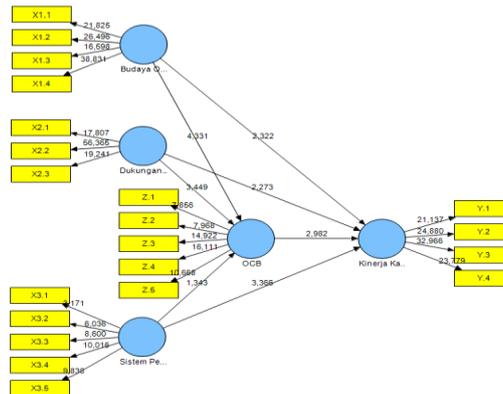
Sumber: data yang diolah (2019)

Berdasarkan nilai AVE, semua konstruk/ variabel laten sudah memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga indikator pada budaya organisasi, dukungan organisasional, sistem penilaian kinerja, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan, semuanya disimpulkan valid dalam mengukur variabel laten atau memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Analisis PLS Inner Model

Parameter ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui berdasarkan nilai *t-statistics*, dengan ketentuan melalui perbandingan $t-statistics \geq 1,96$ maka ada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen atau variabel endogen terhadap variabel endogen. Sebaliknya jika $t-statistics < 1,96$ maka tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen atau variabel endogen terhadap variabel endogen.

Hasil perhitungan nilai *T-statistics* melalui evaluasi *inner model* disajikan pada Gambar 3 berikut:



Gambar 3
Nilai T-Statistics dari Hasil Bootstrapping

Sumber: data yang diolah (2019)

Hasil perhitungan nilai *T-statistics* melalui evaluasi *inner model* pada Gambar 3 di atas, selanjutnya digunakan untuk pengujian hipotesis pengaruh antar variabel, sebagaimana disajikan pada Tabel 9 berikut:

Tabel 9
Pengujian Hipotesis dengan Inner Weight

Hip.	Pengaruh Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Error	T statistics	Ket.
H ₁	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,252	0,108	2,322	s
H ₂	Dukungan Organisasional → Kinerja Karyawan	0,239	0,105	2,273	s
H ₃	Sistem Penilaian Kinerja → Kinerja Karyawan	0,219	0,065	3,366	s
H ₄	Budaya Organisasi → OCB	0,361	0,083	4,331	s
H ₅	Dukungan Organisasional → OCB	0,319	0,092	3,449	s
H ₆	Sistem Penilaian Kinerja → OCB	0,135	0,101	1,343	n.s.
H ₇	OCB → Kinerja Karyawan	0,368	0,123	2,982	s
Keterangan: s: <i>significant</i> n.s. : <i>non significant</i>					

Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan output bahwa Budaya Organisasi (X₁) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini sesuai dengan nilai yang dihasilkan yaitu sebesar 2,322 (lebih dari 1,96) artinya semakin meningkatnya budaya organisasi pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi di Divisi Teknologi Informasi mengadopsi budaya perusahaan milik Bank Jatim yaitu EXPRESI yang merupakan singkatan dari yang merupakan singkatan dari (*Excellence, Professional, Integrity, Synergy, Innovation*).

Excellence memiliki makna selalu memberikan segala sesuatu melebihi ekspektasi. Dengan arti lain, senantiasa mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus menerus. Professional memiliki makna melaksanakan serta menguasai tugas dan tanggungjawabnya dengan berkomitmen untuk mencapai hasil yang optimal. Integrity memiliki makna sikap konsisten dalam pemikiran dan perilaku serta jujur baik pada diri sendiri maupun orang lain berdasarkan nilai-nilai etika. Synergy memiliki makna kerjasama yang saling menguntungkan yang dilakukan dengan komitmen untuk meningkatkan nilai tambah bagi kedua belah pihak. Dan yang terakhir Innovation memiliki makna kreativitas atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan menjadikan sesuatu yang sudah ada menjadi lebih baik secara terus menerus sesuai kebutuhan nasabah. Dengan budaya kerja inilah karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Terlebih lagi pada item professional di mana para karyawan dituntut untuk melakukan perkerjanya dengan penuh tanggung jawab sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

Hasil ini sekaligus mendukung penelitian dari Haqqi Ilmaniar, Indi Djastuti (2018) serta penelitian dari Lydiah Wairimu Wambugu (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga dipertegas oleh pendapat Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); dalam Koesmono (2005:168) yang menyatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Dukungan Organisasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan output bahwa Dukungan Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini sesuai dengan nilai yang dihasilkan yaitu sebesar 2,273 (lebih dari 1,96) artinya semakin meningkatnya dukungan organisasional pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Manajemen Bank Jatim khususnya pada Divisi Teknologi Informasi dirasa telah mampu memberikan apresiasi terhadap karyawan. Sebagai contoh apabila ada dari keluarga karyawan yang mengalami musibah seperti sakit atau meninggal dunia, jajaran pejabat divisi akan datang untuk membesuk atau melayat sekaligus memberikan support. Hal ini akan meningkatkan sense of belonging pada diri karyawan karena merasa bahwa dirinya mendapat dukungan dari organisasi. Pada akhirnya karyawan akan berusaha membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dukungan organisasi perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja dari para karyawan

Hasil ini sekaligus mendukung penelitian dari Susmiati, Ketut Sudarma (2015) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Haqqi Ilmaniar, Indi Djastuti (2018) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa dukungan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini juga membuktikan teori Eisenberger & Rhoades (2002) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dimiliki seorang karyawan secara psikologis dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Sistem Penilaian Kinerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan output bahwa Sistem Penilaian Kinerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini sesuai dengan nilai yang dihasilkan yaitu sebesar 3,366 (lebih dari 1,96) artinya semakin baik sistem penilaian kinerja pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sistem penilaian kinerja yang ada saat ini digunakan oleh manajemen untuk mengetahui kinerja karyawannya. Pengisian penilaian kinerja dilakukan setiap 3 bulan sekali. Dimana setiap karyawan dengan level staff akan mengisi sistem penilaian kinerja dengan item deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya. Bobot dan rating diisi oleh para karyawan sendiri, namun tetap dimonitoring oleh pemimpin sub divisi karena karyawan akan meminta otorisasi terkait bobot dan total rating dari keseluruhan item. Hal inilah yang akan digunakan oleh pemimpin untuk mengetahui kemampuan dan kinerja dari masing-masing karyawan. Dengan adanya mekanisme penilaian kinerja maka akan dapat diketahui bagaimana tugas dan tanggung jawab dari seorang karyawan dapat terlaksana serta seberapa jauh hasilnya dalam memenuhi standar yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan penilaian kinerja oleh atasannya

membuat kinerja karyawan tersebut semakin tinggi. Dessler (2003:321) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi seorang karyawan baik saat ini maupun dimasa lalu yang didasarkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut. Hasil dari suatu penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah karyawan tersebut telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Dengan demikian sistem penilaian kinerja akan mempengaruhi kinerja dari para karyawan.

Hasil ini sekaligus mendukung penelitian dari Febry Windawan, Siti Mujanah, Tri Andjarwati (2019) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan arah hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Peneliti lain yaitu Indria Hangga Rani, Mega Mayasari (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan output bahwa Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Z). Hal ini sesuai dengan nilai yang dihasilkan yaitu sebesar 4,331 (lebih dari 1,96) artinya semakin meningkatnya budaya organisasi pada karyawan maka akan meningkatkan OCB pada karyawan.

Salah satu item dari budaya organisasi EXPRESI yaitu synergy yang diwujudkan dengan kebersamaan dalam mencipatakan nilai tambah untuk mewujudkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Hal ini tentu saja dapat dilakukan apabila masing-masing karyawan bekerja secara bersamaan, saling melengkapi satu sama lain. Apabila dalam satu bagian ada karyawan yang berhalangan untuk hadir maka rekan kerja lainnya akan membantu mengerjakan pekerjaan dari karyawan tersebut. Dengan kondisi yang seperti ini peran budaya organisasi akan mempengaruhi OCB dari para karyawan.

Hasil ini sekaligus mendukung penelitian dari Siti Nur'Aini (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku OCB pada karyawan. Peneliti lain yaitu Anom Suwibawa, Anak Agung Putu Agung, I Ketut Setia Sapta (2018) juga menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Peran Budaya Organisasi yang mempengaruhi perilaku OCB didukung dengan pendapat Trisia (2014) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi sebagai kondisi awal yang utama yang dapat memicu terjadinya OCB pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya OCB yang baik pada setiap individu.

Dukungan Organisasional Berpengaruh Signifikan Terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan output bahwa Dukungan Organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Z). Hal ini sesuai dengan nilai yang dihasilkan yaitu sebesar 3,449 (lebih dari 1,96) artinya semakin besar dukungan organisasional pada karyawan maka akan semakin besar pula OCB pada karyawan.

Hasil tersebut sejalan dengan teori pertukaran sosial dan atas dasar norma timbal balik (*reciprocity norm*), karyawan yang memperoleh dukungan organisasional atau perlakuan dari organisasi yang dipersepsikan baik, akan memiliki rasa tanggung jawab (kewajiban) untuk membalas perlakuan tersebut dengan perlakuan yang baik pula yaitu dengan terlibat OCB di organisasi. Tuntutan pekerjaan di Divisi Teknologi Informasi

terkadang cukup tinggi sehingga karyawan diharuskan mengerjakan pekerjaan tersebut diluar jam kerja normal. Manajemen dukungan hal tersebut dengan cara memberi makanan dan juga uang lembur terhadap karyawan yang mengambil waktu overtime. Dengan demikian karyawan tidak merasa keberatan apabila mereka diharuskan untuk mengambil waktu kerja melebihi waktu kerja normal. Dalam hal ini dukungan organisasional berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil ini sekaligus mendukung penelitian dari Lailiy Anisatul Maula, Tri Wulida Afrianty (2017) serta Meliana Sutanto dan Roy Setiawan (2018) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional memiliki pengaruh positif dan secara langsung terhadap OCB pada karyawan. Hal ini juga sependapat dengan Qasim Ali Nisar, Anam Marwa, Umair Ahmad, Sajjad Ahmad (2014) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional memiliki pengaruh positif dan kuat terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Sistem Penilaian Kinerja Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan output bahwa Sistem Penilaian Kinerja (X_3) berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB (Z). Hal ini sesuai dengan nilai yang dihasilkan yaitu sebesar 1,343 (kurang dari 1,96) artinya semakin baik sistem penilaian kinerja tidak akan meningkatkan OCB pada karyawan.

OCB seharusnya dapat meningkat tanpa adanya pengaruh dari sistem penilaian kinerja. Hal ini dikarena sebuah sistem penilaian kinerja hanya akan menilai target yang telah disepakati sebelumnya dan berkaitan dengan reward. Sedangkan OCB adalah perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan sesuatu yang bukan merupakan bagian dari tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini mendukung tidak mendukung penelitian dari Md. H Asibur Rahman dan Dewan Niamul Karim (2018) serta Hui Lu, Ailing Yue, Yu Han and Hong Chen (2018) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

OCB Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan output bahwa OCB (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini sesuai dengan nilai yang dihasilkan yaitu sebesar 2,982 (lebih dari 1,96) artinya semakin besar tingkat OCB pada karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Karyawan Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim memiliki kesadaran untuk melakukan pekerjaan secara kelompok, sehingga tidak ada yang dianggap sebagai one man show. Hal ini dapat mengurangi berkembangnya suatu permasalahan yang timbul terhadap pihak luar maupun relasi kerja (Organ et al, 2006). Dengan demikian OCB akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil ini sekaligus mendukung penelitian dari M. Saleh Lubis (2015) dan Anna Suzana (2017) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sependapat juga dengan pernyataan diatas Lelei Joy Chelagat, Chepkwony, Protus Kiprop, Ambrose Kemboi (2015) menyimpulkan bahwa OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) di Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim (H1 diterima). Dengan semakin kuatnya budaya organisasi pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan variabel dukungan organisasional (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) di Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim (H2 diterima). Sehingga apabila dukungan organisasional meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Terdapat pengaruh signifikan variabel sistem penilaian kinerja (X_3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) di Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim (H3 diterima). Semakin meningkatnya sistem penilaian kinerja maka akan berakibat pada meningkatnya kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *organizational citizenship behavior* (Z) di Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim (H4 diterima). Artinya OCB mampu memediasi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan variabel dukungan organisasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *organizational citizenship behavior* (Z) di Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim (H5 diterima). Artinya OCB mampu memediasi dukungan organisasional terhadap peningkatan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak signifikan variabel sistem penilaian kinerja (X_3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *organizational citizenship behavior* (Z) di Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim (H6 ditolak). Artinya OCB tidak dapat memediasi sistem penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan variabel *organizational citizenship behavior* (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) di Divisi Teknologi Informasi Bank Jatim (H7 diterima). Dengan demikian semakin tinggi OCB diantara para karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening yaitu *organizational citizenship behavior* (Z). Budaya organisasi (X_1) dan dukungan organisasional (X_2) memiliki pengaruh secara langsung dan tidak langsung (melalui *organizational citizenship behavior* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Sistem penilaian kinerja (X_3) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (Z) tidak dapat memediasi pengaruh dari sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dengan 4 variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu budaya organisasi, dukungan organisasi, sistem penilaian kinerja, dan *organizational citizenship behavior*, ditemukan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki nilai rata-rata paling rendah. Dengan dimaksimalkan sistem penilaian kinerja untuk karyawan diharapkan mampu untuk semakin meningkatkan kinerja karyawan. Terlebih lagi apabila

perusahaan dapat mengkomodir semua tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan oleh karyawan, sehingga karyawan tidak akan merasa sia-sia atas apa yang telah dikerjakannya. Disamping itu dengan semakin baiknya sistem penilaian kinerja harus diimbangi dengan semakin mudahnya sistem digunakan.

Bagi penelitian selanjutnya dapat menambahkan faktor-faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai contoh yaitu variabel iklim organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiana Titin, E. (2017). Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru akuntansi smk di kota madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, Vol. 17, No. 02.
- Chaudhary, N. dan B. Sharma. 2012. Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology* 2(4): 29- 35.
- Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity : A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research* Vol 2 (7).
- Dewi Tiara, A. (2015). Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA se-Kota Malang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro* ISSN: 2442-9449 Vol.3.No.1 24-35.
- Delviyandri dan Aziz (2010). Hubungan budaya organisasi, dukungan organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan perusahaan daerah air minum tirtanadi provinsi sumatera utara. *Jurnal Analitika*, Vol. 2 Nomor 1.
- Delvin Alexasander Gunawan, Siti Mujanah, Murgiyanto, Pengaruh Hubungan Interpersonal, Lingkungan Kerja, dan Perceived Organizational Support Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Surya P ersada, *Jurnal Global* Vol. 02, No. 02. Tahun 2018
- Devito, Joseph A. 2011. *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group
- Edy Sutrisno, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,Cetakan Ketiga, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Gunawan. 2015, Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor UPTD Pendapatan Wilayah I Palu. *e-Jurnal Katalogis*, Volume 3 Nomor 1, Januari 2015 hlm 75-83
- Guterres Luis, A dan Supartha Wayang, G. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 5.3 : 429-454
- Haryati Endan dan kesumadewi Lulu. 2015. Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Swasti Tunggal Mandiri Medan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, Volume 04, Nomor 01, 2015, 86-99
- Yusof, A. R. M., N. K. Y. Yunus dan A. M. Ghouri. 2013. Power Motivation, Burnout of Teacher and its Relationship with Student Satisfaction: An Empirical Study at Public Sector University. *International Journal of Independent Research and Studies* 2(1): 36-44.

- Pamela, A.O., & Oloko (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Studies* 5 (2).
- Riantoko Ronny, Sudibya I Gede Adnyana Dan Sintaasih Desak Ketut. (2017). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerjaanggota Polsek Kuta Utara. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.3 2017 : 1145-117
- Robbins SP dan Judge 2008, *perilaku organisasi* buku 2, Jakarta salemba empat
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior* Edition 15. New Jersey: Pearson Education
- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (2009). New York:vIrwin Mc Graw-Hill, Int. Edition.
- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (2009). New York:vIrwin Mc Graw-Hill, Int. Edition.
- Setiyati Sri. 2014. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Volume 22, Nomor 2
- Susmiati dan Sudarma, K. 2015. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. *Management Analysis Journal*. Vol . 4 (1) : hal. 79-87
- Sobandi (2010). pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja mengajar guru SMKN bidang keahlian bisnis dan manajemen di kota bandung *MANAJERIAL* Vol. 9, No. 17, Juli 2010 : 25 – 34
- Suwati Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis* Vol. 1 No. 1