

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA KANTOR REGIONAL XI MANADO DAN XII PEKANBARU BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

**Sri Rahayu¹⁾
Machasin²⁾**

¹⁾Mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

²⁾Dosen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

ABSTRACT

The Purpose of this study was to determine whether organizational culture and motivation toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organization Effectiveness of Badan Kepegawaian Negara Regional Office XI Manado and XII Pekanbaru. The population of this study is 141 employees with a number of research samples are 104 employees. This study used questionnaire for collecting the data, data analysis method which is used is trimming of the path analysis model, processing the data used SPSS 19.0 to test the reliability, validity, partial (T test) and simultaneous test (F test) The model used in this study consists of three sub-structure of the first structure are Organizational Culture, and Motivation. The second structure are Organizational Culture, Motivation and OCB, while the third structure consist of Organizational Culture, Motivation, OCB and Organization Effectiveness, in this structure motivation variable must remove from model because does not have a significant impact on the effectiveness of the organization. Based on the findings of research can be concluded that the organizational culture have a direct influence on motivation. Organizational culture along with motivation have direct effect on OCB. Organizational Culture direct and significant impact on the effectiveness of the Organization as well as indirectly through the OCB. Motivation while no direct impact on Organizational Effectiveness.

Keywords: Organizational Culture, Motivation, OCB, Organizational Effectiveness.

Pendahuluan

Reformasi birokrasi pada seluruh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah merupakan langkah strategis untuk membangun efektivitas organisasi pada dasarnya adalah efektivitas perseorangan.

Efektivitas organisasi mencakup dari individu dan kelompok. Efektivitas individu menekankan hasil kerja anggota

organisasi dari tugas yang harus dilakukan dan telah ditetapkan sebelumnya sesuai dengan posisi dalam organisasi. Sedangkan efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya. Tetapi dalam beberapa hal dapat dikatakan bahwa efektivitas kelompok lebih besar dari jumlah kontribusi tiap individu. Aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas

umum pemerintahan dan pembangunan nasional sehingga akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan sesuai harapan publik. Keberhasilan organisasi diukur dari efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam pengukuran efektivitas organisasi terdapat dua penilaian yang menjadi acuan dari keefektifan organisasi yaitu penilaian terhadap prestasi perseorangan dan pendekatan efektivitas organisasi. Kedua penilaian tersebut menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena Sebuah organisasi diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu tidak heran jika pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah lembaga pemerintah non kementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) secara nasional. BKN merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem birokrasi negara, dengan sendirinya tidak luput dari tuntutan untuk meningkatkan efektivitas dalam menyelenggarakan pelayanan terhadap masyarakat melalui program reformasi birokrasi.

Dalam menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsi BKN di wilayah kerjanya maka dibentuklah Kantor Regional BKN yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan

perundang-undangan yang berlaku.

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kanreg XI BKN Manado dan Kanreg XII BKN Pekanbaru. Kedua kanreg ini dibentuk pada tahun 2006 dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2006 tanggal 29 Maret 2006 tentang Pembentukan Kantor Regional X, XI dan XII Badan Kepegawaian Negara. Kedua kanreg ini dipilih karena memiliki kesamaan latar belakang dimana keduanya merupakan kantor yang baru terbentuk dan memiliki keterbatasan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan pengamatan terlihat beberapa fenomena yang terjadi terkait dengan efektivitas organisasi serta faktor-faktor yang dianggap mempengaruhinya.

Efektivitas instansi pemerintah dapat dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang merupakan laporan pertanggungjawaban instansi pemerintah atas akuntabilitas kerja yang telah ditetapkan selama kurun waktu satu tahun dan sebagai bentuk keterbukaan informasi kepada publik serta dalam rangka mewujudkan *good governance*.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran strategis yang ingin dicapai menggunakan indikator kinerja utama (IKU) yang ditetapkan setiap tahunnya

berdasarkan sasaran strategis kemudian diturunkan ke dalam target capaian kinerja dalam indikator kinerja kegiatan (IKK).

Dapat dilihat realisasi pada IKK jumlah tata naskah pegawai yang dikelola hanya sejumlah 74.000 dari target 105.600 yang direncanakan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sarana dan prasarana. Sarana penyimpanan tata naskah berupa lemari tata naskah jumlahnya masih belum dapat memenuhi kebutuhan. Lemari yang tersedia hanya dapat menyimpan 22.200 tata naskah. Saat ini keterbatasan jumlah lemari yang ada diatasi dengan pemanfaatan kardus yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat berfungsi sebagai lemari penyimpanan. Tidak hanya sarana, ketersediaan prasarana gedung arsip juga merupakan hambatan dalam pengelolaan tata naskah. Gedung arsip baru dibangun pada tahun anggaran 2014. Padahal menurut Siagian (2007), tersedianya sarana dan prasarana kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi.

Pada IKK jumlah instansi yang telah melaporkan secara berkala data pelanggaran disiplin PNS hanya tercapai 73,33% dari target 30 instansi. Sebagai instansi pembina dan pengelola kepegawaian hendaknya dapat meningkatkan sosialisasi dan komunikasi kepada instansi daerah yang dibinanya untuk mentertibkan pelaporan terhadap pelanggaran disiplin PNS.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran strategis juga dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya manusia. Duncan (dalam Steers, 1985:53) menyebutkan bahwa salah satu ukuran efektivitas adalah adaptasi dengan menggunakan tolak ukur pengadaan dan pengisian tenaga kerja. Dengan ketersediaan sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini dapat terlihat dari realisasi persentase penyelesaian pelayanan penetapan pensiun tepat waktu pada tahun 2014 yang mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. IKK untuk persentase penyelesaian pelayanan penetapan pensiun tepat waktu pada tahun 2014 mengalami kenaikan dari tahun 2013, yang semula 95% menjadi 100%. Kenaikan ini salah satunya disebabkan oleh penambahan jumlah pegawai pada bidang status kepegawaian dan pensiun yang melayani penetapan pensiun dari tahun 2013 berjumlah 8 orang menjadi 12 orang pada tahun 2014.

Kanreg BKN sebagai organisasi pemerintah menyadari bahwa dalam usaha pencapaian sasaran organisasi membutuhkan nilai-nilai dan keyakinan yang digunakan pegawai sebagai acuan dalam bertindak, berfikir dan menyelesaikan masalah. Sistem nilai yang sudah terinternalisasi dan menjadi budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan rasa kepemilikan, meningkatkan semangat kerja sehingga pada akhirnya dapat mencapai sasaran

organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Denison (dalam Sutrisno, 2010:160) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan karena di dalam budaya organisasi terdapat keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan kejelasan misi.

Membangun budaya organisasi bukan merupakan sesuatu hal yang mudah untuk dilakukan. Hal ini disebabkan oleh keragaman latar belakang budaya yang dibawa oleh masing-masing pegawai sehingga menjadi halangan organisasi dalam menerapkan budaya organisasi.

Budaya organisasi yang diterapkan adalah budaya profesional dan bermartabat sebagai pembina dan penyelenggara manajemen kepegawaian. Profesional artinya tugas, fungsi dan kewenangan yang dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan memaksimalkan sumber daya untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat melalui upaya peningkatan kapabilitas dan kompetensi. Sedangkan bermartabat artinya, dalam melaksanakan kewenangan, fungsi dan tugas sesuai dengan koridor yang telah digariskan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, menjunjung tinggi etika dan nilai-nilai moral yang membentuk citra positif.

Keberhasilan organisasi juga dipengaruhi oleh kejelasan arah

dan tujuan yang didefinisikan dalam tujuan organisasi dan sasaran strategis dan tercermin dalam visi tentang akan bagaimana organisasi dimasa depan. Jika visi menggambarkan aspirasi organisasi dan akan menjadi seperti apa, maka misi menggambarkan organisasi dalam melakukan usaha, melayani pelanggan dan keahlian yang perlu dikembangkan untuk mencapai visi organisasi.

Adanya tujuan dan sasaran organisasi yang berasal dari misi memberi arah pada pemimpin dalam membuat strategi yang tepat untuk mencapainya. Langkah yang dilakukan seorang pemimpin dapat berupa mengkomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi, menciptakan perasaan bersama akan tugas yang harus dikerjakan untuk mencapainya. Apabila komunikasi telah berhasil dengan baik, maka anggota organisasi mempunyai kejelasan arah dan tujuan. Tetapi berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti ditemukan bahwa terdapat beberapa pegawai yang tidak mengetahui dan memahami visi dan misi organisasi. Hal ini patut menjadi perhatian pimpinan bahwa untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan diperlukan pemahaman visi dan misi oleh semua pegawai sehingga pegawai memiliki arah dan tujuan dalam bekerja.

Masih belum idealnya jumlah pegawai dikarenakan Kanreg XI dan XII merupakan kantor yang masih baru berdiri, menyebabkan instansi belum

memberikan beban kerja, jenis dan sifat pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi pegawai. Hal ini menyebabkan pegawai merasa kurang senang atau kurang bergairah dalam bekerja sehingga tidak dapat melaksanakan pekerjaan dengan maksimal. Berdasarkan pra riset yang dilakukan, beberapa pegawai merasa bahwa beban kerja yang diembankan kepadanya terlalu berat atau pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki.

Menurut Steers (dalam Sutrisno, 2010:123), pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan perolehan laba tanpa memperhatikan aspek sumber daya manusia. Menurutnya, dalam penelitian efektivitas organisasi seharusnya yang menjadi fokus primer adalah sumber daya manusia dan perilakunya di tempat kerja.

Untuk mencapai kinerja yang baik dituntut adanya "perilaku yang sesuai" dari pegawai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku positif pegawai mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan perilaku positif merupakan salah satu langkah yang dilakukan sejalan dengan misi reformasi birokrasi.

Perilaku yang diharapkan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role* yang disebut juga dengan *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) yang didorong oleh motivasi sehingga diharapkan menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi.

Orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai pegawai yang baik (*good citizen*). Katz (1964) dalam Poskadoff (2000) menyatakan bahwa perilaku *extra-role* merupakan perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat dalam deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan oleh karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

Contoh perilaku yang termasuk OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di tempat kerja, memberikan saran-saran yang membangun di tempat kerja, datang tepat waktu serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2008).

Berdasarkan hasil analisis beban kerja (ABK) Kanreg BKN bahwa idealnya jumlah pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan beban tugas adalah 90 orang sedangkan pegawai Kanreg XI BKN masih berjumlah 60 orang dan Kanreg XII BKN berjumlah 81 orang pegawai. Hal ini dapat mengakibatkan tidak tercapainya sasaran organisasi. Oleh sebab itu sangat dibutuhkan

perilaku OCB pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan diluar tugasnya agar pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, karena menurut Duncan (dalam Steers, 1985:53) bahwa ukuran waktu dalam mencapai sasaran juga merupakan ukuran efektivitas organisasi. Menurut pengamatan peneliti terdapat beberapa pegawai yang memiliki perilaku OCB yang membantu pekerjaan bidang lain yang *over load*.

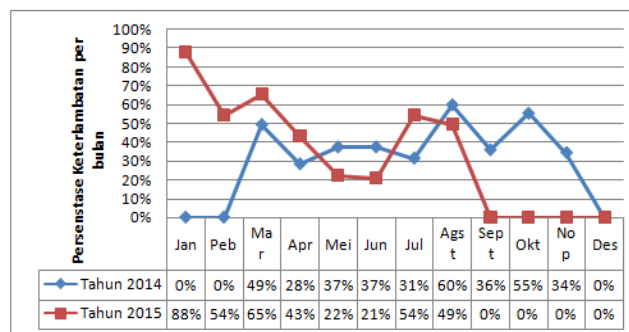
Berdasarkan pada grafik persentase keterlambatan perbulan yang dapat dilihat pada Gambar 1 terlihat adanya fluktuasi terhadap persentase keterlambatan setiap bulannya. Hal ini mengindikasikan bahwa terjadi penurunan motivasi pegawai dalam mematuhi peraturan jam masuk kantor yang bukan merupakan cerminan perilaku *conscientiousness* pada OCB.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, kurangnya perilaku OCB pegawai juga

terlihat dari kehadiran pegawai dalam undangan untuk mengikuti kegiatan/acara, masih ada pegawai yang datang tidak tepat waktu atau pulang sebelum acara selesai, bahkan ada beberapa yang tidak hadir dengan berbagai alasan. Perilaku pegawai dalam menghadiri kegiatan/acara yang diadakan, terutama pada acara yang bersifat di luar kedinasan tersebut mengindikasikan bahwa perilaku OCB masih belum dijalankan oleh semua pegawai.

Dalam rangka meningkatkan keefektifan perseorangan, organisasi perlu memberikan perhatian kepada kepentingan pegawai yang memiliki berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Muljani (2002) menyatakan bahwa keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhan tersebut dipandang sebagai pendorong/penggerak atau motivasi bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja.

Gambar 1. Grafik persentase keterlambatan per bulan



Motivasi pada pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah budaya organisasi. Setiap organisasi

memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam

mencapai tujuan yang ditetapkan (Masrukhin, 2006). Budaya organisasi

yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Mansur, 2009:15).

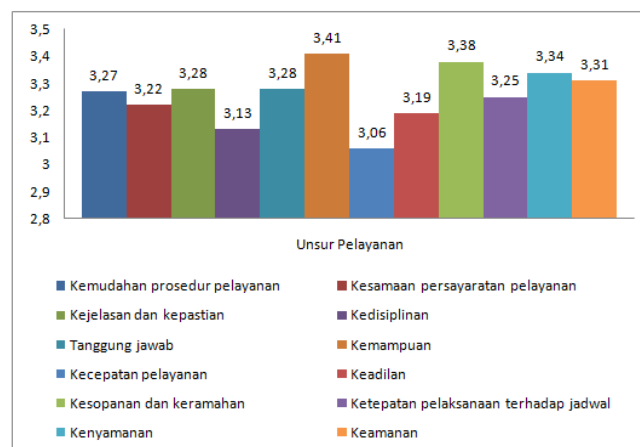
Indikator budaya organisasi menurut Denison (1995) salah satunya yaitu kemampuan organisasi untuk berfokus pada pelanggan. Upaya yang dilakukan Kanreg BKN untuk berfokus kepada pelanggan dalam hal pelayanan kepegawaian kepada instansi daerah dan instansi vertikal di wilayah kerjanya diwujudkan dalam kegiatan survei terhadap Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang mengacu

pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat.

Indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan untuk masing-masing unsur pelayanan pada tahun 2015 dapat dilihat pada Gambar 2.

Dari Gambar 2 terlihat bahwa kecepatan pelayanan memperoleh nilai yang paling rendah diantara unsur pelayanan lainnya yaitu sebesar 3,06. Hal ini memperlihatkan bahwa motivasi pegawai masih rendah dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Gambar 2. Grafik nilai indeks kepuasan unsur pelayanan



Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap keinginan pegawai untuk menduduki jabatan struktural, diperoleh bahwa beberapa pegawai enggan untuk diangkat dalam jabatan struktural karena hal ini dianggap sebagai

sesuatu yang kurang menyenangkan jika harus ditempatkan pada kanreg lain yang tersebar di 14 ibukota provinsi di seluruh Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai,

keberatan seseorang jika dipromosikan ke kanreg lain karena terlalu banyak hal yang harus dipersiapkan, baik materi maupun non materi, meninggalkan keluarga dan beradaptasi dengan lingkungan baru.

Motivasi dapat menggerakkan setiap individu untuk bekerja. Motivasi dari pegawai harus terus terjaga dan ditingkatkan untuk membina pegawai agar lebih terdorong untuk menampilkan perilaku OCB dan mencapai efektivitas. Motivasi yang positif harus terus diberikan kepada pegawai misalnya melalui penyelenggaraan pelatihan motivasi dengan menghadirkan motivator yang dapat mendongkrak kembali semangat pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Jika dilihat dari hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa pegawai, kegiatan untuk meningkatkan motivasi pegawai masih sangat jarang diselenggarakan, sejak Kanreg XII berdiri baru satu kali diadakan *workshop softskill* yang menitikberatkan pada *mind setting* untuk membangun semangat pelayanan prima dan handal menuju terwujudnya pribadi/institusi yang profesional dan bermartabat. Untuk mengembangkan motivasi dalam kerja tim dilakukan kegiatan *team building* yang baru dilakukan satu kali dalam 8 tahun sejak kanreg berdiri yang seyogyanya dilakukan secara berkala untuk meningkatkan kerjasama tim.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penulis, terdapat *research gap* sebagai berikut :

- 1) Pada dasarnya penelitian ini mengadopsi model yang dibangun oleh Syahrul (2013) dimana faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah budaya organisasi dan motivasi. Tetapi dalam penelitian ini menambahkan OCB sebagai variabel perantara antara budaya organisasi dan motivasi dalam pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi.
- 2) Penelitian Mansur (2006) yang meneliti budaya organisasi dan rotasi pekerjaan sebagai variabel independen dan motivasi kerja serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Namun penelitian Warsito (2008) mengatakan bahwa dalam hipotesis penelitiannya yang menyatakan bahwa dugaan terhadap adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi tidak teruji. Hasil ini cukup menarik karena pada umumnya secara teoritis maupun berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan hubungan antara budaya organisasi terhadap motivasi selalu positif (kuat). Begitu juga dengan hipotesis yang

menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap *OCB* tidak teruji. Hasil ini sekaligus belum bisa membuktikan teori dan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Elfina (2003).

- 3) Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi yang disebarluaskan dalam organisasi yang kemudian diacu sebagai filosofi seluruh karyawan. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap budaya organisasi cenderung menyesuaikan diri terhadap situasi sosial, dalam hal ini budaya organisasi itu sendiri. Jadi karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosi dan tingkat pendidikan yang cukup cenderung rasional dalam menyikapi budaya organisasinya. Hal ini akan mempengaruhi karyawan untuk menampilkan *OCB*-nya (Warsito:2008). Namun penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari (2008) yang meneliti Kantor Bersama SAMSAT yang terdiri dari tiga instansi Kepolisian Daerah (POLDA), Dinas Pendapatan Provinsi, dan PT. Jasa Raharja menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) disebabkan karena ketiganya merupakan instansi yang telah lama berdiri dan masing-masing instansi telah memiliki budaya organisasi yang kuat sehingga meski bekerja pada satu atap, budaya organisasi mereka tidak mempengaruhi munculnya perilaku *OCB*.

Perubahan budaya organisasi melalui program reformasi birokrasi, motivasi pegawai, serta mengembangkan perilaku positif melalui *OCB* merupakan hal yang menarik untuk dijadikan sebagai obyek penelitian, bagaimana hubungan dari ketiga hal tersebut dengan Efektivitas Organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berhubungan dengan motivasi di lingkungan Kanreg XI Manado dan Kanreg XII Pekanbaru BKN?
2. Apakah budaya organisasi berhubungan dengan efektivitas organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di lingkungan Kanreg XI Manado dan Kanreg XII Pekanbaru BKN?
3. Apakah budaya organisasi berhubungan dengan Efektivitas Organisasi di lingkungan Kanreg XI Manado dan Kanreg XII Pekanbaru BKN?

4. Apakah motivasi berhubungan dengan efektivitas organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan Kanreg XI Manado dan Kanreg XII Pekanbaru BKN?
5. Apakah motivasi berhubungan dengan Efektivitas Organisasi di lingkungan Kanreg XI Manado dan Kanreg XII Pekanbaru BKN?
6. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berhubungan dengan Efektivitas Organisasi di lingkungan Kanreg XI Manado dan Kanreg XII Pekanbaru BKN?

Kerangka Teori

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak. Seperti hasil penelitian yang dilakukan Koesmono (2005)

yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara positif berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Sejalan dengan itu Hermawan (2009) juga mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara.

Budaya organisasi yang kuat akan berdampak besar pada perilaku anggota organisasi (Paramita, 2007:64). Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sedangkan perilaku tersebut ditentukan oleh dorongan/motivasi yang dimiliki untuk mendasari perilakunya (Mansur, 2009:38). Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula.

Mohanty, Rath (2012) menyatakan bahwa semua dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Karambaya (1990) juga mempertimbangkan faktor-faktor lain di luar OCB seperti *productivity, morale, conformity, adaptiveness*, dan *institutionalization*. Adaptasi merupakan salah satu dimensi budaya organisasi melalui kemampuan untuk menciptakan perubahan, berfokus pada pelanggan dan kemampuan untuk belajar (Denison, 1995).

Berdasarkan teori Denison (1990;15) (dalam Nur Yamin 2011:2) budaya organisasi, terdiri dari dimensi *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*, mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada efektifitas organisasi. Pendapat ini dikuatkan pula oleh Haaland dan Goetzlar (2003); Janovich et al. (2006); dan Gillespie et.al (2007). Fey dan Dennison (2003;198) bahwa sifat keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi dari budaya organisasi menunjukkan signifikansi pengaruh pada efektifitas suatu organisasi sebagai unit sosial, terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan secara rasional, terdiri dari orang-orang dengan latar

Upaya peningkatan motivasi pegawai tidak dapat diserahkan kepada para pegawai semata-mata, untuk itu organisasi harus mempunyai pola pembinaan agar dapat memotivasi para pegawainya. Namun karena motivasi dalam diri sendiri sulit didorong oleh organisasi, maka dapat dilakukan dengan kegiatan membangkitkan motivasi kerja atau prestasi yang bersifat diluar diri sendiri. Beberapa kegiatannya adalah dengan memberikan pujian, sanksi/hukuman, menciptakan komitmen serta iklim kerja yang kondusif, memberikan hadiah, insentif dan lain-lain. Usaha memberikan motivasi itu memberi kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu perlu ditekankan bahwa pemberian motivasi di luar diri

belakang sosial ekonomi, budaya, dan motivasi yang berbeda menimbulkan benturan nilai individual dalam proses keorganisasian kemudian menjadi faktor pengganggu upaya pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi kerja sangat diperlukan karena dalam suasana termotivasi akan dapat terlaksana program kerja dalam organisasi maupun perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja dalam organisasi diduga akan dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas (Mariyaldi, 2013).

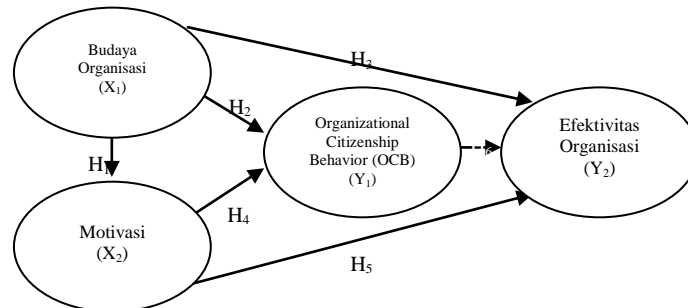
Motivasi seorang pekerja untuk bekerja merupakan hal yang sangat kompleks karena melibatkan faktor individual dan organisasional.

sendiri cenderung bersifat sementara atau berkurang dan hilang daya dorongnya, sehingga harus dilakukan berulang-ulang. Jika motivasi dalam bekerja telah terpenuhi maka pegawai akan menunjukkan perilaku OCB.

Motivasi adalah faktor pendorong dalam diri seseorang untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan yang ada pada anggota organisasi dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Dalam kaitannya dengan efektifitas organisasi maka dapat dikatakan bahwa motivasi perseorangan dalam suatu organisasi berdampak langsung pada arah pencapaian tujuan organisasi, karena prestasi kerja atau kinerja individual yang didorong oleh motivasi, secara otomatis akan mempengaruhi

kinerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga efektivitas

organisasi akan tercapai (Rofai, 2006:62).



Gambar 3. Model Penelitian

- Sumber: H₁ : Koesmono (2005), Hermawan (2009), Paramita (2007), Mansur (2006), Wibowo (2008)
H₂ : Purnama (2013), Mohanty (2012), Rini (2013)
H₃ : Yamin (2011), Armia (2002), Nurmanah (2006)
H₄ : Paramita (2007)
H₅ : Rofai (2006), Purnomo (2005)
H₆ : Mizwar (2014)

Metodologi

Penelitian dilakukan di Kantor Regional XI Manado dan XII Pekanbaru Badan Kepegawaian Negara.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai pada Kantor Regional XI BKN Manado dan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sebanyak 141 orang.

Ukuran dari sampel yang dijadikan objek penelitian ditentukan dengan pendekatan rumus slovin dalam Riduwan (2013). Berdasarkan pendekatan tersebut, maka jumlah sampel yang harus diambil adalah sebanyak 104 orang.

Dalam konteks penelitian ini adalah budaya organisasi dan

motivasi sebagai variabel bebas (*independent variable*), efektivitas organisasi sebagai variabel terikat (*dependent variable*) dan OCB sebagai variabel *intervening*.

Analisis Data

Budaya Organisasi

Berdasarkan perhitungan pernyataan responden menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi selama ini dapat dikatakan baik dengan skor rata-rata 3,92 artinya nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya organisasi sudah dihayati secara baik oleh rata-rata pegawai, meskipun masih terdapat kelemahan dalam beberapa hal. Penilaian budaya organisasi yang paling rendah adalah pada aspek

evaluasi Standar Operasional Prosedur (SOP). Organisasi dalam hal ini belum melakukan evaluasi terhadap SOP secara berkala dengan memperbaiki prosedur-prosedur yang kurang efektif di organisasi untuk menyesuaikan dengan kondisi perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang prima. Hal lain yang menjadi kelemahan yaitu kemampuan berfokus pada pelanggan dinilai belum optimal yang terlihat pada survei kepuasan pelanggan yang belum dievaluasi secara berkala, saran dan kritik yang disampaikan masyarakat belum ditindaklanjuti dalam bentuk perbaikan pelayanan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi adaptabilitas menjadi kurang berjalan efektif di dalam organisasi.

Motivasi

Hasil perhitungan pernyataan responden diperoleh jumlah skor motivasi sebesar 3,89. Berdasarkan hasil tersebut berarti motivasi pegawai sudah baik meskipun terdapat beberapa aspek yang bernilai cukup. Dari aspek motivasi prestasi telah memperlihatkan persepsi yang baik dari pegawai dengan skor rata-rata yaitu 3,89 namun terdapat beberapa persepsi pegawai yang menunjukkan kurangnya motivasi karena merasa tidak diberi penghargaan atas prestasi yang diraih. Hal ini dapat menurunkan semangat pegawai dalam melaksanakan tugas terlebih lagi dalam menampilkan perilaku OCB-nya. Karena pada saat ini tunjangan

kinerja yang diberikan hanya berdasarkan kelas jabatan dan belum berdasarkan prestasi kerja pegawai. Sehingga pegawai cenderung hanya melaksanakan tugas sesuai dengan uraian kegiatan yang telah disepakati dengan atasannya saja dan beranggapan bahwa akan sia-sia jika melaksanakan tugas melebihi perannya karena tidak akan memberikan dampak apa-apa pada dirinya.

OCB

Hasil perhitungan pernyataan responden diperoleh jumlah skor OCB sebesar 4,04. Berdasarkan hasil tersebut berarti tingkat OCB pegawai sudah cukup baik tetapi masih terdapat beberapa kelemahan. Pada dimensi *altruism*, terlihat bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang enggan membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun telah diperintah oleh atasan dalam bentuk surat keputusan pembentukan tim kerja. Karena mereka lebih mengutamakan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya terlebih dahulu dari pada menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan atasan. Sedangkan pada dimensi *sportsmanship* terlihat bahwa persepsi pegawai terhadap pemberian toleransi terhadap kondisi-kondisi yang tidak menyenangkan di organisasi dinilai paling rendah. Pegawai cenderung berkeluh kesah dengan sesama pegawai terhadap kondisi yang kurang menyenangkan di organisasi yang seharusnya dapat disampaikan kepada pimpinan agar memperoleh jalan keluar.

Efektivitas Organisasi

Hasil perhitungan pernyataan responden diperoleh jumlah skor efektivitas organisasi sebesar 4,03. Berdasarkan hasil tersebut berarti persepsi pegawai terhadap efektivitas organisasi pegawai sudah baik. Meskipun secara umum persepsi pegawai terhadap efektivitas organisasi dinilai baik, tetapi terdapat pula beberapa aspek yang paling rendah diantara 9 aspek yang dipertanyakan untuk mewakili 3 dimensi keefektifan organisasi yaitu ketepatan waktu dalam mencapai sasaran organisasi. Hal ini dapat terlihat dalam penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Kendala yang dihadapi adalah kurangnya sumber daya manusia dalam menyelesaikan pekerjaan terlebih lagi dengan adanya kebijakan moratorium pengadaan seleksi CPNS sehingga usulan penambahan formasi belum dapat terpenuhi. Disamping masalah kuantitas sumber daya manusia, masalah penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya menjadi hal yang patut diperhatikan karena dari beberapa pegawai menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga menurunkan motivasi mereka dalam bekerja.

Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Sub Struktur 1

Hubungan kausal antar variabel budaya organisasi dan motivasi pada sub struktur-1 digambarkan dengan persamaan:

$$X_2 = \rho_{X_2X_1} + \varepsilon_1$$

Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa uji keseluruhan atau uji F pada Sub-Struktur-1, dengan nilai $F_{hitung} = 56,961$ lebih besar dari pada F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 2,696 maka dapat dilanjutkan dengan uji individu atau uji t.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien jalur X_1 terhadap X_2 sebesar $\rho_{X_2X_1} = 0,599$ Sedangkan koefisien determinasi atau kontribusi X_1 terhadap X_2 adalah ($R_{square} = R^2_{X_2X_1}$) = 0,358 seperti pada tabel 4.14, yang berarti bahwa 35,8% variasi motivasi (X_1) dapat dijelaskan oleh variasi Budaya kerja (X_1). Besar koefisien residu $\rho_{X_2\varepsilon_1} = \sqrt{1-0,358} = 0,801$ merupakan pengaruh variabel lain diluar X_1 . Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 1 adalah :

$$X_2 = 0,599X_1 + 0,801$$

Sub Struktur 2

Hubungan kausal antar variabel budaya organisasi, motivasi dan OCB pada sub struktur 2 digambarkan dengan persamaan:

$$Y_1 = \rho_{Y_1X_1}X_1 + \rho_{Y_1X_2}X_2 + \varepsilon_1$$

Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa uji keseluruhan atau uji F pada Sub-Struktur-2, dengan nilai $F_{hitung} = 98,951$ lebih besar dari pada F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 2,696 maka dapat dilanjutkan dengan uji individu atau uji t.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien jalur X_1 terhadap Y_1 sebesar $\rho_{Y_1X_1} = 0,285$ dan X_2 terhadap Y_1 sebesar $\rho_{Y_1X_2} = 0,611$. Sedangkan koefisien determinasi atau kontribusi X_1 dan X_2 terhadap (Y_1) adalah ($R_{square} =$

$R^2_{y_1x_2x_1} = 0,662$ seperti pada tabel 4.18, yang berarti bahwa 66,2% variasi OCB (Y_1) dapat dijelaskan oleh variasi Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Organisasi (X_2). Besar koefisien residu $\rho_{y_1\epsilon_2} = \sqrt{(1-0,662)} = 0,581$ merupakan pengaruh variabel lain diluar X_1 dan X_2 . Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 2 adalah :

$$Y_1 = 0,285X_1 + 0,611X_2 + 0,581,$$

Sub Struktur 3

Hubungan kausal antar variabel budaya organisasi, motivasi, OCB dan efektivitas organisasi pada

sub struktur 3 digambarkan dengan persamaan:

$$Y_2 = \rho_{Y_2X_1}X_1 + \rho_{Y_2X_2}X_2 + \rho_{Y_2Y_1}Y_1 + \epsilon_3$$

Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa uji keseluruhan pada uji F pada SubStruktur-3, dengan nilai $F_{hitung} = 38,749$, lebih besar pada F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 2,696 maka dapat dilanjutkan dengan uji individu atau uji t.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub-Struktur 3

Jalur	Koefisien Jalur	t. Hitung	t-Tabel		Keterangan
			$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.01$	
$\rho_{Y_2X_1}$	0,296	3,251	1,984	1,660	Signifikan
$\rho_{Y_2X_2}$	0,108	0,977	1,984	1,660	Tidak Signifikan
$\rho_{Y_2Y_1}$	0,413	3,529	1,984	1,660	Signifikan

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa terdapat dua koefisien jalur yang signifikan yaitu $\rho_{Y_2X_1}$ dan $\rho_{Y_2Y_1}$ serta satu koefisien jalur yang tidak signifikan yaitu $\rho_{Y_2X_2}$ yang merupakan jalur variabel Motivasi (X_2) dengan Efektivitas Organisasi (Y_2), maka model sub struktur 3 perlu diperbaiki melalui metode trimming, yaitu mengeluarkan variabel Motivasi (X_2) dari model sub struktur 3. Kemudian dilakukan uji ulang yang mana variabel eksogen motivasi tidak diikuti sertakan.

Berdasarkan pengolahan data diperoleh nilai koefisien jalur X_1 terhadap Y_2 sebesar $\rho_{y_2x_1} = 0,313$ dan Y_1 terhadap Y_2 sebesar $\rho_{y_2y_1} = 0,486$. Sedangkan koefisien determinasi atau kontribusi X_1 dan Y_1 terhadap (Y_2) adalah ($R_{square} = R^2_{y_2x_1y_1}$) = 0,533 seperti pada tabel 4.25, yang berarti bahwa

53,3% variasi Efektivitas Organisasi (Y_2) dapat dijelaskan oleh variasi Budaya Organisasi (X_1) dan OCB (Y_1). Besar koefisien residu $\rho_{y_2\epsilon_3} = \sqrt{(1-0,533)} = 0,683$ merupakan pengaruh variabel lain diluar X_1 dan Y_1 . Dengan demikian persamaan struktural untuk Sub-Struktur 3 adalah :

$$Y_2 = 0,313X_1 + 0,486Y_1 + 0,683$$

Berdasarkan *path coefficient* dapat disimpulkan bahwa sebesar 0,599 atau 59,9% budaya kerja mempengaruhi motivasi. Sekitar 0,313 atau 31,3% budaya organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi. Sekitar 0,285 atau 28,5% budaya organisasi mempengaruhi OCB. Sekitar 0,611 atau 61,1% motivasi mempengaruhi OCB serta 0,486 atau 48,6% OCB mempengaruhi efektivitas organisasi

Tabel 2. Pengaruh langsung dan tidak langsung

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
X1 terhadap X2	0,599	0,599	-	0,599
X1 terhadap Y2	0,313	0,313	0,285 X 0,486 = 0,118	0,431
X1 terhadap Y1	0,285	0,285	-	0,285
X2 terhadap Y1	0,611	0,611	-	0,611
Y1 terhadap Y2	0,486	0,486	-	0,486
ϵ_1	0,801	0,801	-	0,801
ϵ_2	0,581	0,581	-	0,581
ϵ_3	0,683	0,683	-	0,683

Pembahasan

1. Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi pegawai Kantor Regional BKN

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi pegawai Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN. Implementasinya adalah semakin baik para pegawai menghayati nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi, maka semakin besar peluang untuk bisa meningkatkan motivasi. Sebaliknya, jika nilai-nilai dalam budaya organisasi tidak dapat dihayati dan diimplementasikan dengan baik, maka akan sangat sulit bagi pegawai untuk bisa meningkatkan motivasinya. Oleh sebab itu budaya organisasi harus dikembangkan, diterapkan dan ditanamkan dalam setiap perilaku masing-masing pegawai sehingga mendorong motivasi pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mansur (2009) penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan

Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak”. Menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai Ditjen Pajak.

Penelitian serupa oleh Wibowo (2008) dengan judul “Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan” memperoleh hasil bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian Hermawan (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Namun berbeda dengan penelitian Warsito (2008) yang meneliti pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap OCB, motivasi dan kinerja dengan hasil yang bertolak belakang dengan hasil penelitian ini, yaitu hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya

organisasi terhadap motivasi tidak terbukti.

Sehingga dengan demikian kesimpulan penelitian ini bisa mendukung teori empiris dari penelitian-penelitian yang sebelumnya.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa penghayatan dan penerapan budaya organisasi di Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru sudah baik sehingga berpengaruh terhadap peningkatan motivasi pegawai. Maka sebagai implementasinya ke depan agar budaya organisasi bisa lebih berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi maka perlu dilakukan penguatan pada budaya organisasi pada beberapa aspek.

Standar Operasional Prosedur (SOP) harus dievaluasi secara berkala dengan memperbaiki prosedur-prosedur yang kurang efektif di organisasi untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang prima. Dengan adanya kepastian SOP maka akan meningkatkan motivasi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena pada SOP telah memiliki standar waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Nilai-nilai kerjasama harus ditanamkan dan diterapkan bersama oleh seluruh pegawai, sehingga pegawai terdorong untuk melakukan kerjasama dengan bagian lain secara aktif dalam menyelesaikan pekerjaan serta adanya kerjasama pegawai dengan rekan kerja dan pimpinan dalam menyelesaikan tugas. hal ini dapat

dilakukan dengan membentuk tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan di luar tugas pokok dan fungsi rutin dari masing-masing bidang/bagian.

2. Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi dan OCB pegawai Kantor Regional BKN

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap OCB dan Motivasi terhadap OCB pegawai Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN. Implementasinya adalah semakin baik para pegawai menghayati nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi, maka semakin besar peluang untuk bisa menampilkan perilaku OCB. Begitu juga dengan semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja maka semakin besar pula peluang pegawai memperlihatkan perilaku OCB. Sebaliknya, jika nilai-nilai dalam budaya organisasi tidak dapat dihayati dan diimplementasikan dengan baik, serta tidak adanya dorongan dalam bekerja maka akan sangat sulit bagi pegawai untuk bisa berperilaku OCB. Oleh sebab itu budaya organisasi harus dikembangkan, diterapkan dan ditanamkan dalam setiap perilaku masing-masing pegawai sehingga mendorong motivasi pegawai dan dapat meningkatkan peluang pegawai untuk menampilkan perilaku OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini (2013) yang meneliti "Pengaruh Komitmen Organisasi,

Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)” menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Demikian juga Mohanty (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa individu dalam hal ini karyawan dapat memiliki kecenderungan untuk melakukan perilaku OCB, tetapi apabila budaya yang diterapkan pada organisasi tidak siap untuk menyerap perilaku diskresioner tersebut dapat membuat upaya karyawan sia-sia. Oleh sebab itu budaya organisasi yang diterapkan harus dapat mendukung munculnya perilaku OCB antara lain dapat dengan menerapkan kemampuan berfokus pada pelanggan, sehingga akan memunculkan nilai perilaku *altruism* yang salah satunya adalah membantu tamu/pelanggan jika mereka membutuhkan bantuan.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Purnama (2013) dengan judul “*Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance*” yang menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

Namun terdapat penelitian yang dilakukan Warsito (2008) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational

Citizenship Behavior, Motivasi Dan Kinerja“, tidak mendukung hasil penelitian ini karena dalam penelitian tersebut, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap OCB tidak dibuktikan.

Paramita (2007) yang meneliti tentang “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi OCB Pegawai Kontrak (Studi Pada Pegawai Kontrak Di Lingkungan Universitas Diponegoro Semarang)” mengatakan bahwa Motivasi Kerja juga secara signifikan ditemukan berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak dan secara signifikan faktor Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja pegawai kontrak.

Sehingga dengan demikian kesimpulan penelitian ini bisa mendukung teori empiris dari penelitian-penelitian yang sebelumnya.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa pegawai di Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru sudah menampilkan perilaku OCB dengan baik meskipun belum semua pegawai berperilaku demikian. Masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan.

Aspek kehadiran pegawai lebih awal menjadi perhatian penting, karena berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Saat ini sudah ada *punishment* terhadap pegawai yang terlambat berupa pemotongan tunjangan kinerja per jumlah keterlambatan. Tetapi dengan *punishment* tersebut beberapa pegawai masih

kurang termotivasi juga untuk datang ke kantor lebih awal. Dorongan lain sangat dibutuhkan untuk memunculkan kesadaran pegawai datang lebih awal sehingga ketika jam kantor dimulai dapat langsung melaksanakan pekerjaan tanpa disibukkan dengan hal-hal diluar pekerjaan, misalnya sarapan dan sebagainya. Pemberian penghargaan terhadap prestasi pegawai atas kehadiran tepat waktu merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memunculkan perilaku OCB pegawai.

Penerapan nilai orientasi tim perlu dikembangkan agar pegawai terbiasa membantu pekerjaan rekan kerja atau bidang lain yang membutuhkan bantuan. Dengan budaya organisasi yang kondusif menciptakan kinerja yang unggul, karena budaya yang kuat berkaitan dengan tingkat motivasi yang tinggi dalam diri anggota organisasi, memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, juga mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi, Kotter dan Heskett (1992: 16) dalam Nur Yamin (2011:3). Komitmen terhadap kemajuan organisasi merupakan salah satu perilaku OCB sehingga dengan kata lain bahwa budaya organisasi dan motivasi akan mempengaruhi pegawai dalam memunculkan perilaku OCB.

3. Hubungan Budaya Organisasi, OCB dan Efektivitas Organisasi Kantor Regional BKN

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh Budaya Organisasi dan OCB terhadap Efektivitas Organisasi Kantor Regional BKN. Yang artinya bahwa dengan penanaman nilai-nilai budaya organisasi dan perilaku OCB yang dimunculkan pegawai dan didorong secara aktif akan meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh sebab itu budaya organisasi dikembangkan, diterapkan dan ditanamkan serta perilaku OCB didorong secara aktif oleh setiap pegawai dalam berperilaku sehari-hari sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Penelitian Yamin (2011) dengan judul “Karakteristik Budaya Organisasi Pemerintah Dan Organisasi Privat Pemerintah Dan Rumah Sakit Private di Provinsi Sulawesi Selatan” menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan efektivitas organisasi. Begitu juga dengan penelitian Nurmanah (2006) dengan judul “Pengaruh kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi Biro Kepegawaian Sekretariat Jendral Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia” menghasilkan kesimpulan yang sama bahwa ditemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi.

Sehingga dengan demikian kesimpulan penelitian ini bisa mendukung teori empiris dari penelitian-penelitian yang sebelumnya.

Budaya organisasi Denison (1995), mengemukakan bahwa ada empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektifitas kerja perusahaan. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*) yang menyangkut keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*).

Keterlibatan (*involvement*) diantaranya organisasi memberdayakan pegawai terlihat dari aspek organisasi yang selalu melibatkan orang-orangnya dalam menyusun rencana organisasi, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan SDM-nya sehingga semua pegawai merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaannya dan tujuan organisasinya.

Konsistensi (*consistency*), organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.

Adaptabilitas (*adaptability*), organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang didorong oleh keinginan pelanggan. Organisasi mengambil resiko, belajar dari kesalahan dan memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk menciptakan perubahan. Hal ini dilakukan dengan selalu memperhatikan hasil survei kepuasan pelanggan,

apa yang menjadi harapan pelanggan dan apa yang harus diperbaiki untuk menjadi lebih baik.

Misi (*mission*), organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Organisasi mendefinisikan tujuan dan sasaran strategik dan mengekspresikan visi masa depan. Dengan kejelasan dan keterlibatan seluruh pegawai dalam menetapkan sasaran dan tujuan maka akan menjadi dasar bagi pegawai dalam bekerja sehingga terdapat keterikatan dan perasaan memiliki terhadap organisasi sehingga akan menampilkan perilaku positif yang akan menguntungkan organisasi.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat diimplementasikan dalam meningkatkan motivasi pegawai secara signifikan pada Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN.
2. Budaya organisasi dapat diimplementasikan dalam meningkatkan perilaku OCB secara signifikan pada Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN.
3. Budaya organisasi dapat diimplementasikan dalam meningkatkan efektifitas organisasi secara signifikan pada Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN.
4. Motivasi dapat diimplementasikan dalam meningkatkan efektifitas

organisasi melalui perilaku OCB pegawai secara signifikan pada Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN.

5. Motivasi dapat diimplementasikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara signifikan pada Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN.
6. OCB dapat diimplementasikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara signifikan pada Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN.

Saran

Hasil penelitian masih menemukan sejumlah kelemahan pada aspek budaya organisasi, motivasi, OCB dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dari aspek budaya organisasi yang masih perlu diperbaiki adalah sebagai berikut:
 - a. Standar Operasional Prosedur (SOP) perlu dievaluasi dengan memperbaiki prosedur-prosedur yang kurang efektif di organisasi untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang cepat, tepat dan prima.
 - b. Survei kepuasan pelanggan perlu dievaluasi secara berkala, sehingga unsur-unsur penilaian yang dinilai rendah dapat ditindaklanjuti untuk perbaikan pelayanan. Begitu juga dengan saran dan kritik perlu ditindaklanjuti agar

organisasi mengetahui kekurangan pelayanan dan harapan pelanggan terhadap perbaikan pelayanan.

- c. Perlu diselenggarakan kegiatan *outbound* dalam membangun *team building* secara berkala untuk membentuk kekompakan dan kerjasama tim.
2. Dari aspek motivasi yang masih perlu diperbaiki adalah sebagai berikut:
 - a. Pemberian penghargaan terhadap prestasi pegawai perlu dilakukan untuk memberikan dorongan pegawai untuk berkinerja melebihi target yang dapat berupa penghargaan pegawai terbaik dalam periode tertentu misalnya *employee of the year*.
 - b. Diadakannya pelatihan kepemimpinan bagi seluruh pegawai agar dapat menumbuhkan jiwa kepemimpinan.
 - c. Penyelenggaraan pelatihan motivasi dengan menghadirkan motivator yang dapat meningkatkan semangat pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
 - d. Perlu dibuat kompetisi bagi para pegawai untuk membuat ide-ide kreatif dan inovatif yang berguna bagi kehidupan organisasi dengan menyertakan penghargaan menarik untuk menimbulkan iklim kompetitif di organisasi.
 3. Dari aspek OCB yang masih perlu diperbaiki adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan ruang dan waktu bagi pada pegawai untuk menyampaikan ide, saran maupun kritik yang membangun agar dapat diketahui oleh pimpinan sehingga dapat dievaluasi untuk perbaikan organisasi kedepannya.
4. Dari aspek efektivitas organisasi yang masih perlu diperbaiki adalah sebagai berikut:
 - a. Mencari metode terbaik dalam melaksanakan tugas agar dapat diselesaikan lebih cepat karena keterbatasan jumlah pegawai yang tidak dapat dielakkan akibat kebijakan moratorium pengadaan CPNS oleh pemerintah.

Agar penempatan pegawai disesuaikan dengan minat, bakat dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini dapat dilakukan dengan pemetaan potensi dan kompetensi pegawai sehingga diperoleh data potret pegawai yang valid, akurat dan akuntabel sebagai dasar pengambilan kebijakan penempatan pegawai.

Daftar Pustaka

Brahmasari, Ida Ayu. 2008. *Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai*. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik Vol. 4 No 3.

Denison, D.R., & Aneil K. Mishra. 1995. *Toward a theory organizational culture and effectiveness*. *Organization Sciences*, Vol 6 No. 2.

Fey, C.F and Denison, D.R. 2003. *Organizational Culture and Effectiveness: Can American theory been applied in Russia*. *Organization science*.

Gillespie, Michael. Daniel, Denison Stefany Haaland, Ryan Smerck, William S. Meale. 2007. *Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from Two Companies in Different Industries*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25: 13-23.

Haaland, Stephanie, Paulo Goelzer dan Daniel R. Denison. 2003. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World*. *Organizational Dynamics Vol. 33 No.1*.

Hermawan. 2009. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Pejabat Struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara*. Tesis. Surabaya: Universitas Airlangga.

Janovich, Jay. Joeana, Young. Daniel, R. Denison and Hee Jee. 2006. *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and*

- Method for Support that they have provided for this research. The international Institute for Management Development and the University of Michigan Business School.*
- Koesmono, H. Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 7 No.2.*
- Mansur, A. Tolkah. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Ditjen Pajak. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.*
- Mariyaldi. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Senapelan. Tesis. Pekanbaru: Universitas Riau.*
- Masrukhin dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2.*
- Mohanty, Jagannath. Rath, Bhabani P. 2012. *Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. Global Journal Of Business Research. Volume 6, Number 1 .*
- Muljani, Ninuk. 2002. *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 4, No. 2, hal 108-122.*
- Nurmanah, Eem. 2006. *Pengaruh kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi Biro Kepegawaian Sekretariat Jendral Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.*
- Paramita, Arina Ratna; Rahardjo, Mudji dan Sofian, Syuhada. 2007. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi OCB Pegawai Kontrak (Studi Pada Pegawai Kontrak Di Lingkungan Universitas Diponegoro Semarang). Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. Volume 4 No 2.*
- P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.B. Paine, dan D.G. Bachrach. 2000. *“Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical dan Empirical Literature dan Suggestions for Future Research”. Journal of*

- Management, Vol 26, No 3, hal 543-48.*
- Robbins, P. Stephen. 2008. "Perilaku Organisasi." Edisi 10. PT. Indeks: Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syahrul dan Gunawan. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Efektivitas Organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*. Kajian Akademis BPPK. Jakarta.
- Warsito, Bambang. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi dan Kinerja*.
- Yamin, Muh. Nur. 2011. *Karakteristik Budaya Organisasi Pemerintah Dan Organisasi Privat Pemerintah Dan Rumah Sakit Private di Provinsi Sulawesi Selatan*. Disertasi. Makassar.