

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI (PIO) MELALUI MOTIVASI KERJA PADA TELKOM INDONESIA TBK WILAYAH JEMBER

Afrila Sholihah, Khamdan Rifa'i, Hersa Farida Qoriani

Universitas Islam Negeri (UIN) KH Achmad Siddiq
afrilasholihah04@gmail.com, ndanhamdan@yahoo.co.id, hersafa@gmail.com

Abstrak

Industri bisnis yang semakin berkembang pesat membuat perusahaan harus dengan cepat mempersiapkan perubahan yang terjadi agar target dalam tujuan perusahaan tetap terjaga. Salah satu yang menjadi motor dalam memenangkan kompetisi bisnis yakni sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Salah satu teori dalam manajemen sumber daya manusia yakni dengan diterapkannya teori perilaku individu dalam organisasi (PIO) yang berfokus pada pembahasan *organizational citizenship behavior* (OCB). Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku individu dalam organisasi melalui motivasi kerja pada PT Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember. Jenis penelitian menggunakan kuantitatif asosiatif dengan analisis jalur/ path analysis. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO). Kepuasan kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO). Motivasi kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO).

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Perilaku Individu dalam Organisasi (PIO), Motivasi Kerja.

Abstract

The business industry is growing rapidly, forcing companies to quickly prepare for changes that occur so that the targets in the company's goals are maintained. One of the motors in winning business competition is human resources who are qualified and have high loyalty to the company. One of the theories in human resource management is the application of the theory of individual behavior in organizations (PIO) which focuses on discussing organizational citizenship behavior (OCB). The purpose of this study was to see the effect of organizational culture and job satisfaction on individual behavior in the organization through work motivation at PT Telkom Indonesia, Tbk, Jember region. This type of research uses associative quantitative with path analysis. The results of the analysis show that organizational culture has an effect but not significant on work

motivation. Job satisfaction has a positive and significant effect on work motivation. Organizational culture has a positive and significant effect on individual behavior in the organization (PIO). Job satisfaction has an effect but not significant on individual behavior in the organization (PIO). Work motivation has an effect but not significant on individual behavior in the organization (PIO).

Keywords: *Organizational Culture, Job Satisfaction, Individual Behavior in Organizations (PIO), Work Motivation.*

A. PENDAHULUAN

Industri bisnis yang semakin pesat membuat perusahaan harus dengan cepat merespon perubahan yang terjadi, agar target dalam tujuan perusahaan dapat tetap terjaga. Tercatat dari data Badan Pusat Statistik jumlah perusahaan industri besar sedang menurut sub sektor sebanyak 33.577 perusahaan pada tahun 2017. Dengan jumlah perusahaan publik yang terdaftar di bursa efek Indonesia (BEI) sampai Juni 2020 sebanyak 692 perusahaan. Banyaknya industri yang berkembang di Indonesia memaksa perusahaan untuk siap dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Terutama pada industri telekomunikasi di Indonesia.

Dalam manajemen modern, salah satu yang menjadi motor dalam memenangkan kompetisi bisnis, yakni dengan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Werther dan Davis menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Ajabar, 2020). Dalam menciptakan loyalitas yang tinggi dan kinerja yang baik, salah satu teori dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada perilaku individu dalam organisasi yakni dengan diterapkannya teori organizational citizenship behavior (OCB).

Penelitian yang dilakukan akan berfokus terhadap pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku individu dalam organisasi melalui motivasi kerja pada PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember.

B. KAJIAN TEORI

1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi atau dalam istilah manajemen disebut dengan organization behavior merupakan bidang yang mendasari dari perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi inilah yang menjadi awal dari perilaku organisasi (Ulum, 2016). Robbins dan Judges (2015) menyatakan perilaku berkenaan dengan tindakan-tindakan manusia yang dapat diamati atau diukur, sedangkan organisasi merupakan satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar kontinuitas untuk mencapai tujuan bersama. Secara umum, Robbins menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang yang mempelajari dampak tindakan individu, kelompok dan struktur penerapan pengetahuan terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Terdapat 3 perspektif organisasi yang efektif, yakni pandangan sistem, pandangan pembelajaran organisasi dan pandangan kinerja yang tinggi.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi salah satu alat manajemen untuk mencapai efektivitas, efisiensi, produktivitas dan etos kerja yang baik. Istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan berhubungan dengan kerja sama antar beberapa orang membentuk kelompok atau satuan kerja tersendiri. Budaya organisasi sebagai pembentuk sikap serta perilaku individu ke perilaku perusahaan. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem berupa nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota dalam organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) dan Sheridan (1992), memperlihatkan bahwa adanya nilai-nilai penting dalam budaya organisasi yang harus dipahami oleh seluruh anggota organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Disebutkan bahwa adanya hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan, dimana individu memiliki kecenderungan mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dan sebaliknya, etika anggota karyawan yang tidak sesuai dengan budaya organisasi, akan berpengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen yang rendah terhadap organisasi dan kecenderungan akan meninggalkan perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya dalam organisasi memiliki signifikansi terhadap peningkatan kualitas output dan dapat menurunkan biaya tenaga kerja. Ada tujuh karakteristik utama yang merupakan inti dari budaya organisasi (Sulaksono, 2019), diantaranya:

a. Inovasi dan pengambilan risiko

Tingkat karyawan bersikap inovatif dan berani dalam pengambilan risiko.

b. Memperhatikan detail

Tingkat karyawan untuk menunjukkan ketelitian analisis.

c. Orientasi pada hasil

Tingkat manajemen dalam menitikberatkan pada hasil.

d. Orientasi pada individu

Tingkat pengambilan keputusan manajemen dengan mempertimbangkan dampak dari hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.

e. Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja dilakukan dalam kelompok tim kerja daripada individu.

f. Keagresifan

Tingkat karyawan dalam perusahaan yang bersikap agresif dan kompetitif.

g. Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasi yang menekankan untuk mempertahankan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang berorientasi pada individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan yang diinginkan, maka akan semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja yang tinggi. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki kepuasan kerja adalah

karyawan yang produktif. Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015).

Lima dimensi kepuasan kerja yang menunjukkan karakteristik penting dari sebuah pekerjaan (Robbins dan Judges, 2019) diantaranya:

a. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan mampu memberikan pekerjaan yang menyenangkan, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b. Gaji

Upah yang diterima dan dipandang adil dibandingkan dengan apa yang telah diterima oleh karyawan lain.

c. Peluang promosi

Kesempatan untuk mendapatkan posisi yang lebih baik dalam sebuah struktur organisasi atau perusahaan.

d. Pengawasan/ supervisi

Kemampuan dari atasan memberikan bantuan atau dukungan kepada bawahannya.

e. Rekan kerja

Rekan kerja atau pendamping cakap secara teknis dan memberikan dukungan sosial.

4. Organizational Citizenship Behavior

Perilaku kewargaan atau Citizenship Behavior (CB) yang merupakan perilaku diluar dari pekerjaan formal pekerja, tetapi mampu berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial pada tempat kerja untuk menjalankan fungsi-fungsi organisasi menjadi lebih efektif. Organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan peran ekstra dari tanggung jawab pekerjaan utama, yang akan memberikan kinerja diatas harapan. Pekerja yang memiliki citizenship behavior yang baik akan membantu orang lain dalam tim, sukarela menjalankan pekerjaan tambahan, menghindari konflik yang tidak perlu, mentaati peraturan dalam organisasi, dan memiliki toleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu. Ada lima dimensi Organization Citizenship Behavior (OCB) menurut Organ et al (2006) yang dikutip oleh Yohanes Robert (2018), diantaranya:

a. Altruism

Perilaku karyawan yang berhubungan dengan membantu rekan kerja.

b. Conscientiousness

Perilaku yang berhubungan dengan usaha yang melebihi harapan perusahaan, seperti datang ke kantor lebih awal, tepat waktu dalam penyelesaian tugas, mematuhi peraturan perusahaan dan memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal.

c. Sportmanship

Perilaku yang berhubungan dengan toleransi terhadap keadaan yang dinilai kurang ideal tanpa mengajukan keberatan.

d. Courtesy

Perilaku yang berhubungan dengan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah antar pribadi.

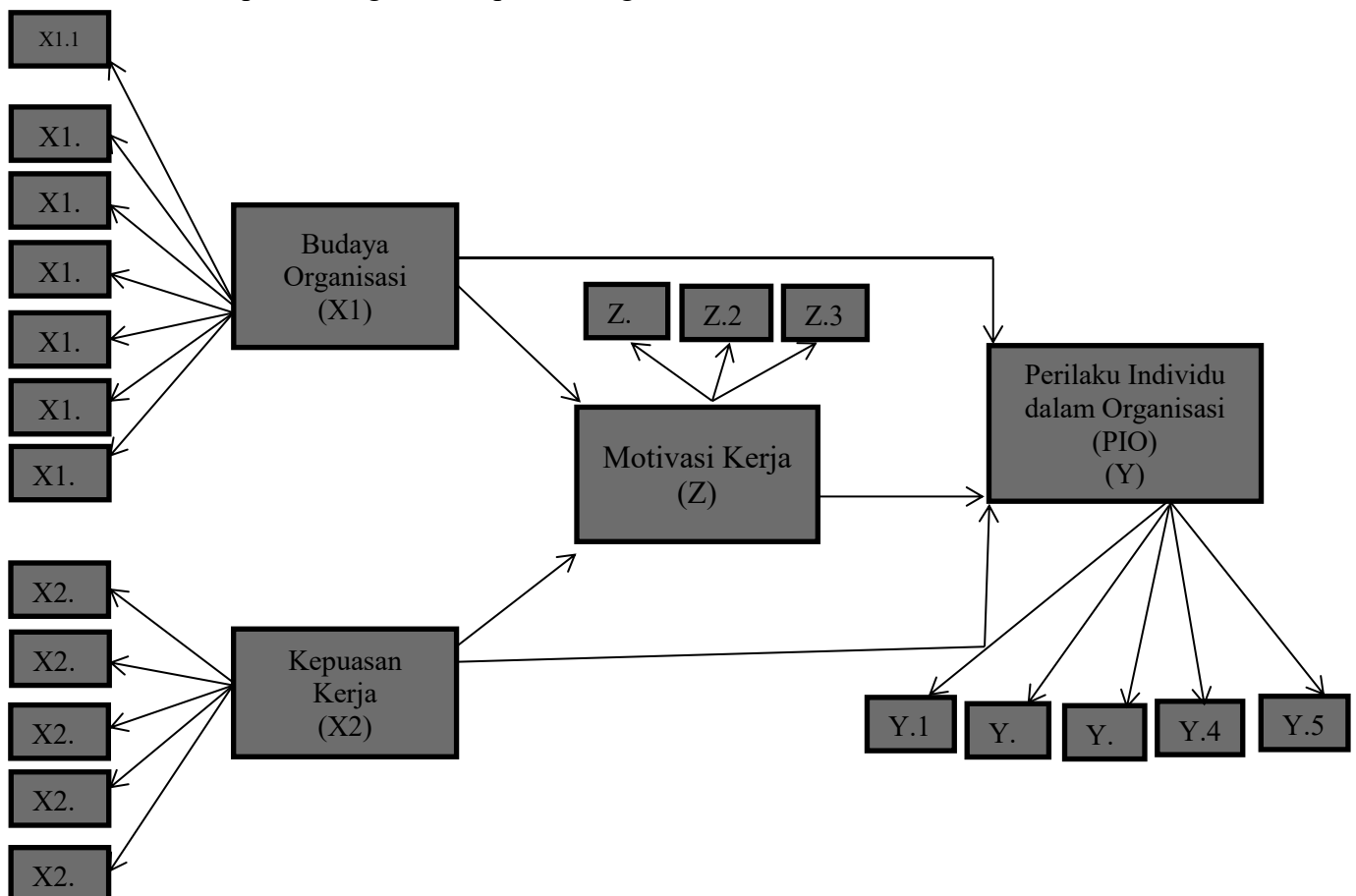
e. Civic Virtue

Perilaku yang menunjukkan keterlibatan yang bertanggung jawab, seperti menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab pesan yang berhubungan dengan pekerjaan.

5. Motivasi Kerja

Motivasi bukan hanya mengenai bekerja keras, tetapi motivasi juga mencerminkan sudut pandang mengenai kemampuan seseorang. Dalam penelitian yang dilakukan Tan dan Tarigan (2017), Sutrisno Sutrisno menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karenanya motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Terdapat empat teori yang berkembang mengenai motivasi kerja. Teori-teori ini lahir dalam pendekatan-pendekatan yang berbeda-beda, hal tersebut terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Teori-teori motivasi tersebut, antara teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow; Teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor; Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg; Teori Kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland.

Adapun kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian (Sumber: Data Penelitian)

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan yakni penelitian kuantitatif dengan Jenis penelitian menggunakan kuantitatif asosiatif, dimana penelitian yang bersifat menanyakan hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih (Yusuf, 58).

Populasi merupakan generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Wilayah Jember sejumlah 32 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh. Sampel jenuh merupakan penentuan sampel dengan mengambil semua anggota populasi. Sampel jenuh dapat digunakan untuk populasi kecil, kurang dari 30 responden (Sugiyono, 2016). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember sejumlah 32 orang.

Data yang digunakan dalam penelitian digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap PIO dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening dengan menggunakan analisis jalur/ path analysis, dimana alat yang digunakan adalah SPSS Versi 22.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Dibawah ini akan dijelaskan hasil uji validitas dan reliabilitas dari kuesioner penelitian yang sudah dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner penelitian memiliki kesesuaian alat ukur dan melihat ketepatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Riduwan dan Kuncoro, 2017).

Tabel 1. Rekapitulasi Perhitungan Validitas

Variabel	Korelasi Item Pertanyaan	Signifikansi	Tingkat Signifikansi α	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	Pertanyaan 1	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 2	0,007	0,05	Valid
	Pertanyaan 3	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 4	0,009	0,05	Valid
	Pertanyaan 5	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 6	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 7	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 8	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 9	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 10	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 11	0,000	0,05	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	Pertanyaan 1	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 2	0,000	0,05	Valid

Variabel	Korelasi Item Pertanyaan	Signifikansi	Tingkat Signifikansi α	Keterangan
	Pertanyaan 3	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 4	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 5	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 6	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 7	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 8	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 9	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 10	0,000	0,05	Valid
PIO (Y)	Pertanyaan 1	0,006	0,05	Valid
	Pertanyaan 2	0,011	0,05	Valid
	Pertanyaan 3	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 4	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 5	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 6	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 7	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 8	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 9	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 10	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 11	0,001	0,05	Valid
	Pertanyaan 12	0,001	0,05	Valid
	Pertanyaan 13	0,0021	0,05	Valid
	Pertanyaan 14	0,000	0,05	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Pertanyaan 1	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 2	0,000	0,05	Valid
	Pertanyaan 3	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data Penelitian

Tabel 2. Rekapitulasi Perhitungan Reliabilitas

No.	Variabel	Chronbachis Alpha	α Ketetapan	Keterangan
1.	Budaya Organisasi (X1)	0,872	0,6	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja (X2)	0,899	0,6	Reliabel
3.	PIO (Y)	0,860	0,6	Reliabel
4.	Motivasi Kerja (Z)	0,614	0,6	Reliabel

Sumber: Data Penelitian

Selanjutnya dilakukan analisis verifikatif yang merupakan kelanjutan dari analisis deskriptif dengan melihat korelasi dan regresi antar variabel (Heryanto dan Triwibowo, 2018). Berikut nilai korelasi yang diperoleh:

Tabel 3. Correlations

		Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	32	32
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,868**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	32	32

Sumber data: Output SPSS 22 diolah

Dari tabel diatas, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,868. Ini berarti terdapat hubungan atau korelasi antara variabel X1 dan X2 sebesar 0,868 yang termasuk dalam kategori kuat, yakni diantara 0,71-0,90.

Setelah melakukan olah data, maka data akan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Pengujian ini dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi (X1), kepuasan kerja (X2) terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) (Y) melalui motivasi kerja (Z). Dengan persamaan sebagai berikut:

1) Persamaan Substruktur 1

Persamaan substruktur 1 menggambarkan pengaruh X1, X2 terhadap Z. Nilai koefisien jalur yang diperoleh sebagai berikut:

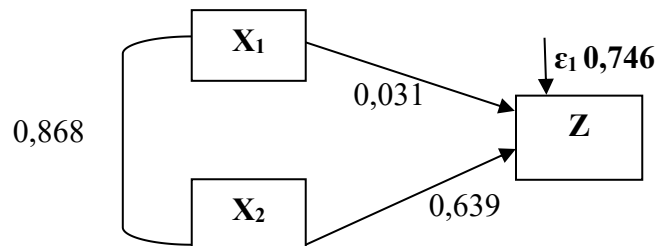
Tabel 4. Koefisien Jalur Persamaan Substruktur 1

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	t _{hitung}	Sign.	F _{hitung}	Sign.	R ²
Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (Z)	0,031	0,111	0,912	11,590	0,000	0,444
Kepuasan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (Z)	0,639	2,294	0,029			

Sumber data: Output SPSS 22 diolah

Berdasarkan tabel diatas nilai signifikansi uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel X1 terhadap Z sebesar 0,912>0,05, artinya variabel X1 tidak signifikan terhadap variabel Z. Selanjutnya, nilai signifikansi variabel X2 terhadap Z sebesar 0,029<0,05, artinya variabel X2 signifikan terhadap variabel Z. Selanjutnya koefisien residu yang dihasilkan pada persamaan tersebut $pze1 =$

$\sqrt{1 - 0,444} = 0,746$. Berdasarkan hasil koefisien jalur pada sub-struktur 1, maka dapat digambarkan hubungan klausal empiris antarvariabel X_1 , X_2 terhadap Z , sebagai berikut:



Hasil dari koefisien jalur pada substruktur 1, yaitu:

$$Z = p_{zx1}X_1 + p_{zx2}X_2 + p_z\varepsilon_1$$

$$Z = 0,031 X_1 + 0,639 X_2 + 0,746 \varepsilon_1$$

Pada persamaan substruktur 1 terdapat variabel yang tidak signifikan, maka model persamaan substruktur 1 perlu untuk diperbaiki melalui metode trimming yakni menghitung ulang koefisien jalur dengan mengeluarkan variabel independen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Berikut persamaan substruktur 1 dan nilai koefisien jalur setelah trimming:

Tabel 5. Persamaan Koefisien Jalur Setelah Trimming

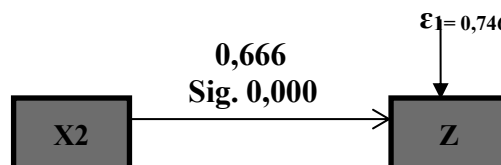
Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	t _{hitung}	Sign.	F _{hitung}	Sign.	R ²
Kepuasan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (Z)	0,666	4,895	0,000	23,956	0,000	0,444

Sumber data: Output SPSS 22 diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji t pada variabel X_2 terhadap Z sebesar $0,000 < 0,05$. Selanjutnya koefisien residu yang dihasilkan pada persamaan tersebut $p_z = \sqrt{1 - 0,444} = 0,746$, sehingga diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = 0,666 X_2 + 0,746\varepsilon_1$$

Diagram persamaan digambarkan sebagai berikut:



2) Persamaan Substruktur 2

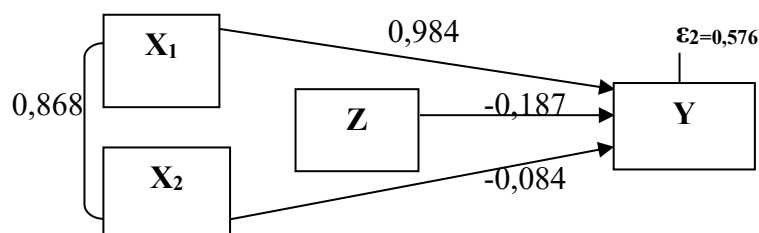
Persamaan substruktur 2 menggambarkan pengaruh X_1 , X_2 , Z terhadap Y . Nilai koefisien jalur yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 6. Koefisien Jalur Persamaan Substruktur 2

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	t_{hitung}	Sign.	F_{hitung}	Sign.	R^2
Budaya Organisasi (X_1)	PIO (Y)	0,984	4,482	0,000	18,829	0,000	0,669
Kepuasan Kerja (X_2)	PIO (Y)	-0,084	-0,353	0,726			
Motivasi Kerja (Z)	PIO (Y)	-0,187	-1,279	0,211			

Sumber data: Output SPSS 22 diolah

Berdasarkan tabel diatas nilai signifikansi uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel X_1 terhadap Y sebesar $0,000 < 0,05$, artinya variabel X_1 signifikan terhadap variabel Y . Selanjutnya, nilai signifikansi variabel X_2 terhadap Y sebesar $0,558 > 0,05$, artinya variabel X_2 tidak signifikan terhadap variabel Y . Selanjutnya, Variabel Z terhadap Y sebesar $0,307 > 0,05$, artinya variabel Z tidak signifikan terhadap variabel Y . Selanjutnya koefisien residu yang dihasilkan pada persamaan tersebut $\rho_{\varepsilon 1} = \sqrt{1 - 0,669} = 0,576$. Berdasarkan hasil koefisien jalur yang pada substruktur 2, maka dapat digambarkan hubungan klausal empiris antarvariabel X_1 , X_2 , Z terhadap Y :



Hasil dari koefisien jalur pada substruktur 1, yaitu:

$$Y = \rho_{YX_1}X_1 + \rho_{YX_2}X_2 + \rho_{YZ}Z + \varepsilon_2$$

$$Y = 0,984 X_1 - 0,084 X_2 - 0,084 Z + 0,576 \varepsilon_2$$

Pada persamaan substruktur 2 terdapat variabel yang tidak signifikan, maka model persamaan substruktur 2 perlu untuk diperbaiki melalui metode trimming yakni menghitung ulang koefisien jalur dengan mengeluarkan variabel independen yang koefisien jalurnya tidak signifikan, adapun hasilnya:

Tabel 7. Persamaan Koefisien Jalur Setelah Trimming

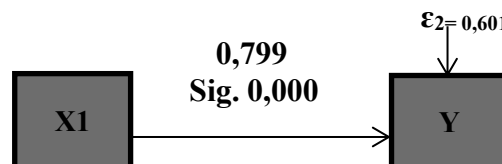
Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	t _{hitung}	Sign.	F _{hitung}	Sign.	R ²
Budaya Organisasi (X1)	PIO (Y)	0,799	7,288	0,000	53,108	0,000	0,639

Sumber data: Output SPSS 22 diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji t pada variabel X1 terhadap Y sebesar $0,000 < 0,05$. Selanjutnya koefisien residu yang dihasilkan pada persamaan tersebut $\rho_z = \sqrt{1 - 0,639} = 0,601$ sehingga diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = 0,799 X1 + 0,601 \varepsilon_2$$

Diagram persamaan digambarkan sebagai berikut:



2. Pembahasan

a. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X1) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Dari hasil hipotesis dan analisis data, meghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember. Dengan ditunjukkannya nilai beta coefficient sebesar 0,031 atau berpengaruh 3,1% dengan nilai signifikansi 0,912. Artinya budaya organisasi pada PT Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember kurang memberikan motivasi kepada karyawan

Budaya organisasi menjadi kekuatan yang dapat mendorong orang-orang dalam organisasi untuk menjalankan aktivitas kerja. Semakin kuat budaya dalam perusahaan, maka akan mampu mendukung tercapainya tujuan-tujuan perusahaan. Selain itu, budaya yang tumbuh dalam organisasi akan mampu menekan adanya turn over karyawan. Budaya juga mempunyai tujuan dalam menjelaskan tentang batasan dan memainkan peran dalam perusahaan, karena berkaitan erat dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, komitmen dalam bekerja, motivasi dan kepuasan. Dalam budaya organisasi terjadi kesepakatan nilai-nilai dalam diri para anggota perusahaan. Penelitian yang dilakukan firanty menyebutkan bahwa budaya organisasi berkaitan erat dengan suasana kerja dalam organisasi dan pandangan terhadap lingkungan dalam pekerjaan menjadi lebih terkendali. Budaya yang positif akan memberikan pengaruh terhadap rendahnya tingkat stress kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila budaya organisasi yang terbentuk negatif dan karyawan

bekerja dalam tekanan karena suasana kerja yang tidak nyaman, hal tersebut menyebabkan motivasi kerja karyawan akan menurun.

b. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data, menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember. Dengan ditunjukkan nilai beta memiliki coefficient sebesar 0,666 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin kuat motivasi kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember. Dari hasil ini, peneliti mengetahui adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember, sehingga mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Sebuah studi di Eropa mengindikasikan kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan hidup, sikap, pengalaman dalam hidup yang akan terbentuk dalam pendekatan dan pengalaman dalam bekerja (Robbins&Judges, 2015). Selain kepuasan kerja, perusahaan juga harus fokus untuk mengelola dan menjaga motivasi kerja karyawan agar selalu bekerja sesuai dengan target perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan kerjasama yang solid antara karyawan dengan manajemen yang ada di perusahaan. Motivasi menjadi unsur penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja dan mengeluarkan potensi yang ada.

c. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X1) Terhadap Perilaku Individu dalam Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data, menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) pada karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember. Dengan ditunjukkan nilai beta memiliki coefficient sebesar 0,799 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Artinya semakin tinggi budaya organisasi yang baik diterapkan dalam perusahaan, maka semakin besar terbentuknya peran ekstra yang dilakukan karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku peran ekstra yang dilakukan oleh karyawan dimana perilaku yang dilakukan diluar pekerjaan formal, tetapi peran ini memiliki kontribusi besar pada lingkungan psikologis dan sosial ditempat kerja sehingga mampu membentuk fungsi-fungsi organisasi menjadi lebih efektif. Budaya organisasi memiliki pengaruh dalam menentukan perilaku karyawan dalam perusahaan. Keberhasilan tersebut nantinya akan membentuk perilaku yang menunjukkan bagaimana budaya perusahaan yang baik dapat diterapkan. Budaya dalam perusahaan ini nantinya akan mempengaruhi perilaku in-role dan extra-role karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan.

d. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X1) Terhadap Perilaku Individu dalam Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data, menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) pada karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember. Dengan ditunjukkan nilai beta memiliki coefficient sebesar -0,084. Artinya setiap peningkatan sebesar 1% kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember, maka akan menurunkan nilai peran ekstra karyawan sebesar 0,084 dalam pekerjaannya.

Teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa lawan dari kepuasan bukan ketidakpuasan, melainkan tidak ada kepuasan. Dan lawan dari ketidakpuasan adalah tidak ada ketidakepuasan (Robbins&Judges, 2015). Teori ini memperkuat hasil penelitian yang ada, ketika manajemen berupaya menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja itu bukan berarti akan meningkatkan motivasi untuk melakukan extra-role, hal tersebut hanya akan membawa pada ketenangan dalam menyelesaikan pekerjaan. Herzberg menyebutkan penekanan terhadap faktor pekerjaan itu sendiri seperti kesempatan kenaikan pangkat, pertumbuhan pribadi dan tanggung jawab dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam memahami kepuasan bekerja dan motivasi kerja. Dengan semakin bertambahnya faktor pekerjaan sendiri yang akan diterima, hal tersebut akan mengurangi peluang karyawan untuk dapat melakukan extra-role karena beban dan tanggung jawab untuk tugas utama bertambah.

e. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja (Z) Terhadap Perilaku Individu dalam Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data, menghasilkan temuan bahwa motivasi kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) pada karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember. Dengan ditunjukkan nilai beta memiliki coefficient sebesar -0,187. Artinya motivasi kerja kurang memberikan pengaruh untuk meningkatkan perilaku peran ekstra pada karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember.

Penelitian yang dilakukan Novita (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB). hal ini juga ditunjukkan dalam teori motivasi kontemporer yakni penentuan nasib sendiri yang menyatakan bahwa orang lebih suka merasakan memiliki kontrol atas tindakan mereka, sehingga pekerjaan yang sebelumnya dinikmati berubah menjadi kewajiban atas pekerjaan yang dipilih, hal ini akan menurunkan motivasi. Riset dalam teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif menyatakan bahwa imbalan secara ekstrinsik akan mengurangi ketertarikan secara intrinsik pada pekerjaan.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan dalam penelitian ini:

1. Variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.
3. Variabel budaya organisasi terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO).
4. Variabel kepuasan kerja terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja.
5. Variabel motivasi kerja terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi (PIO) karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk wilayah Jember.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajarar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sleman: Deepublish Publisher.
<https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1075>, diakses pada tanggal 04 Oktober 2021.
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2017). Cara Mudah Menggunakan Dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur). Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen & Judge Timothy. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 12. Terjemahan Oleh Diana Angelica. 2019. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert, Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jatim Indo Lestari. AGORA, 6.
- Robbins, Stephen & Judge Timothy. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Terjemahan Oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. 2019. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2019). Budaya Organisasi dan Kinerja . Sleman: Deepublish Publisher.
- Sutrisno, E. (2008). Budaya Organisasi . Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tan, R., & Tarigan, Z. J. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada 3H Motorspot. AGORA, 5.
- Ulum, C. (2016). Perilaku Organisasi: Menuju Orientasi Pemberdayaan. Malang: UB Press.
- Yusuf, A. M. (2014). Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan . Jakarta: Prenadamedia Group.
- Triwibowo, I. H. (2018). Path Analysis Menggunakan SPSS Dan Excel. Bandung: Informatika Bandung.