

**TESIS**

**PENGARUH KEPERIBADIAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOUR  
PADA BANK SULSELBAR CABANG  
UTAMA MAKASSAR**

*THE EFFECT OF PERSONALITY AND MOTIVATION ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH CITIZENSHIP BEHAVIOR  
ORGANIZATIONAL VARIABLES  
AT BANK SULSELBAR MAKASSAR  
MAIN BRANCH*

**RIZKI MUTHIA PULUBUHU  
A012201041**



**Kepada**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPERIBADIAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI VARIABEL *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
PADA BANK SULSELBAR CABANG UTAMA MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**RIZKI MUTHIA PULUBUHU  
A012201041**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **25 NOVEMBER 2022**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

**Prof. Dr. Sumardi, S. E., M. Si.**  
Nip. 19560505 198503 1 002

Pembimbing Pendamping,

**Prof. Dr. Maat Pono, S. E., M. Si.**  
Nip. 19580722 198601 1 001

Ketua Program Studi,

**Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.**  
Nip. 19680629 199403 2 001



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

**Prof. Dr. H. Abu Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.**  
Nip. 19640204 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rizki Muthia Pulubuhu  
NIM : A012201041  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Kepribadian dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, November 2022

Yang Menyatakan,



Rizki Muthia Pulubuhu

## ABSTRAK

RIZKI MUTHIA PULUBUHU. *Pengaruh Kepribadian dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Organizational Citizenship Behaviour pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar* (dibimbing oleh Sumardi dan Maat Pono).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh keperibadian, motivasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar, baik secara langsung maupun tidak langsung (pengaruh mediasi). Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keperibadian dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel *organizational citizenship behaviour* pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar dengan menempatkan keperibadian dan motivasi sebagai variabel bebas dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanasi (*explanatory research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta dan peristiwa yang muncul dari objek yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial keperibadian dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan. Selanjutnya, untuk pengaruh tidak langsung, ditemukan fakta empiris bahwa OCB dapat menjadi variabel mediasi untuk pengaruh tidak langsung dari keperibadian dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Kata kunci: keperibadian, motivasi, OCB, kinerja karyawan



## ABSTRACT

RIZKI MUTHIA PULUBUHU. *The Effect of Personality and Motivation on Employees' Performance Through Organizational Citizenship Behavior Variables at Bank Sulselbar Makassar Main Branch* (supervised by Sumardi and Maat Pono)

The aim of this study is to analyze the effect of personality, motivation, and organizational citizenship behavior (OCB) on employees' performance at Bank Sulselbar Makassar Main Branch either directly or indirectly (mediation effect). This study was conducted to examine and analyze the effect of personality and motivation on employees' performance through organizational citizenship behavior variable at Bank Sulselbar Main Branch Makassar. The independent variables consisted of personality and motivation and organizational citizenship behavior (OCB) and employees' performance as dependent variables. Based on the objectives to be achieved, this research is included in the category of explanatory research, i. e. the research conducted by identifying facts and events that arise from the object under study. The results show that partially personality and motivation have a significant effect on OCB and employees' performance. Furthermore, for the indirect effect, empirical facts indicate that OCB can be a mediating variable for the indirect effect of personality and motivation on employees' performance significantly.

Keywords: personality, motivation, OCB, employees' performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.2. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>14</b>
2.1. Kajian Teoritis .....	14
2.2. Hubungan Variabel .....	46
2.3. Penelitian Terdahulu .....	52
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>56</b>
3.1. Kerangka Konseptual.....	56
3.2. Hipotesis.....	58
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian .....	66
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	66
4.3. Populasi dan Sampel.....	66
4.4. Metode Pengumpulan Data .....	67
4.5. Teknik Analisis .....	69
4.6. Defenisi Oprasional Variabel .....	75
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>78</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>78</b>
5.1 . Uji Validitas dan Reabilitas .....	78
5.2. Profil Responden.....	81
5.3. Uji Hipotesis .....	88
5.4. Pembahasan .....	95
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>105</b>

6.1. Kesimpulan.....	105
6.2. Saran .....	106
DAFTAR PUSTAKA.....	108

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Bank sebagai salah satu usaha yang bergerak dalam bidang jasa keuangan, sangat membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang profesional dalam menjalankan kegiatannya. Di samping itu, bank semakin dituntut untuk menyediakan fasilitas dan teknologi mutakhir dalam memberikan jasa keuangan kepada para nasabahnya. Semakin pentingnya peran sumber daya manusia serta dukungan fasilitas dan teknologi dalam bisnis perbankan disebabkan oleh kecenderungan semakin ketatnya persaingan antar bank dalam merebut nasabah, sebagai akibat pesatnya pertumbuhan bisnis perbankan, khususnya di Kota Makassar.

Dalam persaingan usaha yang semakin kompetitif yang disertai dengan perubahan lingkungan yang sangat dinamis, mengharuskan setiap perusahaan, termasuk usaha perbankan, memiliki sumber daya manusia yang profesional dan handal. Oleh karena itu, bank harus menjadikan sumber daya manusianya sebagai *core competence* dalam mengelola usahanya, agar mampu berkompetisi dan eksis dalam persaingan usaha melalui penciptaan dan peningkatan kinerja karyawan; dan kinerja karyawan yang tinggi tidak terlepas dari model pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan (Permana 2019).

Pada dasarnya kinerja mengacu pada tingkat pencapaian tugas

yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan untuk memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, serta merefleksikan efektivitas pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja individu pegawai adalah prestasi yang dicapai oleh seorang pada periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional organisasi baik dari sisi manajerial maupun ekonomis. Prestasi ini merupakan tampilan wajah organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Dalam hal ini dengan kinerja, maka organisasi dapat mengetahui prestasi keberhasilan dan atau kegagalannya. Berikut ini diuraikan berbagai kajian empiris yang mengemukakan rendahnya kinerja aparatur pemerintah daerah.

Peningkatan kinerja karyawan tidak akan terjadi dengan sendirinya, tanpa adanya prakondisi tertentu. Upaya peningkatan kinerja karyawan memerlukan komitmen, tekad dan upaya terus-menerus dari semua pihak dalam organisasi untuk meningkatkan. Pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia yang lebih baik akan memberikan keuntungan bagi organisasi, selain dapat meningkatkan efisiensi kerja untuk menghemat biaya, memperbaiki kinerja, mempercepat proses pencapaian tujuan, juga akan menciptakan hubungan yang baik serta loyalitas antar karyawan dan organisasi(Kusuma 2016).

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, terdapat faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan karyawan diperlukannya motivasi. Motivasi sangat diperlukan oleh

karyawan. Hal ini dikarenakan melalui motivasi karyawan akan terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan optimal

Titisari (2014) menyatakan bahwa pegawai yang baik (*good citizenship*) adalah cenderung untuk menampilkan OCB dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya pegawai yang bertindak OCB. Kinerja individu akan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu organisasi. OCB ini merupakan nilai tambah pegawai dan salah satu bentuk perilaku proposal, yaitu social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Menurut Anjum et al (2014), dalam temuan penelitiannya menyatakan bahwa hal penting bagi efektivitas organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tersebut saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak terdapat pada deskripsi pekerjaan tetapi sangat dibutuhkan karena dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup sebuah organisasi dalam lingkungan bisnis yang kian kompetitif. Menurut Nemeth dan Staw (dalam Mansoor et al. 2012:258), OCB dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal yang dibutuhkan.

Pada era globalisasi saat ini dimana lingkungan bisnis semakin

kompetitif, OCB atau perilaku-perilaku *extra-role* yaitu perilaku pegawai yang melampaui deskripsi pekerjaannya sangat diharapkan oleh organisasi karena perilaku *extra-role* di antara pegawai pada organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Bentuk perilaku kondisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* antara lain adalah sikap menolong, kesediaan menerima keadaan yang kurang ideal, ikut bertanggung jawab, serta terlibat dalam memperhatikan kehidupan organisasi, mencegah terjadinya masalah, dan mengerjakan suatu pekerjaan di luar persyaratan minimal.

Jika pegawai dalam organisasi memiliki OCB maka usaha untuk mengendalikan pegawai menurun karena pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Salah satu sikap strategik dalam manajemen SDM organisasi adalah mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Robbins, 2008). Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku yang positif, konstruktif dan membantu. Oleh karena itu, kebutuhan dan keinginan dari karyawan sebagai SDM juga harus didukung oleh perusahaan agar karyawan dapat termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik dan merasa puas atas hasil kerjanya. OCB

saat ini memang belum begitu dikenal, namun pada dasarnya pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi kadang-kadang sudah menerapkan OCB pada waktu bekerja.(Sulistyawati 2018)

Terdapat dua dimensi perilaku karyawan yaitu general compliance (kepatuhan umum),dimana karyawan akan melakukan apa yang harus lakukan dan altruism yaitu bersedia membantu orang lain. Dalam perkembangannya konsep OCB mengalami beberapa perubahan. Diantaranya Mohammad (2011) dalam Sulistyawati (2018) di dalam penelitiannya mengungkapkan ada lima dimensi dalam OCB yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Penelitian dari Organ ini merupakan salah satu penelitian yang dilakukan oleh para peneliti yang mempelajari dan menguji OCB pada pekerja dalam sebuah perusahaan. Dari beberapa penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan positif antara OCB dengan aspek-aspek pekerjaan lainnya, seperti job satisfaction dan job characteristic.

Menurut Siagian (2004:94) Kepribadian merupakan salah satu aspek yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini karena kepribadian merupakan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain (Miranda, Titisari, and Syaharudin 2015). Dengan karyawan memiliki kepribadian yang baik menjadikan karyawan untuk bersikap bijak terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik akan menghargai setiap pengalaman yang didapat didalam

pekerjaanya, melakukan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dan akan bersikap bersahabat terhadap rekan kerja agar segala tugas dapat terselesaikan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh organisasi dan karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, organisasi juga dipengaruhi oleh perilaku. Perilaku ini yang menjadi tuntutan organisasi secara menyeluruh. Salah satu perilaku yang dapat menguntungkan baik organisasi adalah dengan adanya perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Dengan pegawai memiliki kepribadian yang baik menjadikan pegawai untuk bersikap bijak terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Pegawai yang memiliki kepribadian yang baik akan menghargai setiap pengalaman yang didapat didalam pekerjaannya, melakukan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai dan akan bersikap bersahabat terhadap rekan kerja agar segala tugas dapat terselesaikan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh organisasi dan pegawai.

Penelitian sebelumnya dari Hertika (2014) menemukan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pada penelitian lain dari Risky, dkk (2018) Menemukan bahwa kepribadian berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, organisasi juga

dipengaruhi oleh perilaku. Perilaku ini yang menjadi tuntutan organisasi secara menyeluruh. Salah satu perilaku yang dapat menguntungkan bagi organisasi adalah dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Kepribadian diharapkan menjadi prediktor pada kinerja pegawai pada situasi dimana harapan manajemen agar pegawai menampilkan kinerja tersebut tidak terdefinisi dengan jelas, seperti pada perilaku-perilaku OCB. Karakteristik bangsa Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan tolong - menolong dan juga hasil penelitian terdahulu selalu mengindikasikan adanya hubungan antara kepribadian dengan OCB. Disisi lain kepribadian dapat juga mempengaruhi motivasi. Kepribadian sebagai sifat bawaan, namun juga dipengaruhi lingkungan, termasuk dalam lingkungan adanya motivasi, dimana motivasi sebagai pendorong untuk melakukan yang terbaik pada organisasinya. Robbin (2008). Motivasi ini juga dapat mempengaruhi perilaku OCB. Hasil penelitian terdahulu selalu mengindikasikan adanya hubungan antara motivasi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Lebih lanjut, motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung

secara sadar, dengan adanya motivasi sehingga terjadi orientasi aktif dan positif terhadap organisasi.

Motivasi adalah kekuatan yang muncul dari dalam maupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat dan ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi tergantung kekuatan motifnya. Motivasi yang diartikan juga sebagai motif manusia merupakan kebutuhan, keinginan, atau dorongan dalam diri individu, atau sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, atau menanggapi sesuatu. Dengan adanya motivasi yang tinggi, pegawai akan terdorong untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam memingkatkan kinerja tidak hanya motivasi yang tinggi yang diperlukan namun dengan kepribadian pegawai yang baik akan mendorong kinerja pegawai untuk menjadi lebih baik dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab pegawai (Daft 2014).

Penelitian sebelumnya dari Nio dan Eddy (2009) Menemukan bahwa motivasi dapat memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun dalam penelitian lain dari Luhur (2014) Menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dargahi, Alirezaie, dan Shaham (2012), OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi pegawai terhadap organisasinya. Pegawai yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang

seharusnya mereka kerjakan. Pegawai yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi organisasi, menerima tujuan dan prinsip organisasi, serta bangga terhadap organisasinya adalah pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2006). Allen dan Meyer (1990) menjelaskan komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi dimana pegawai tersebut selalu memihak organisasinya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

PT. Bank Sulselbar merupakan Bank Pembangunan Daerah dimana sebagai Bank Daerah tentu saja besar harapan para pemegang saham untuk Bank ini bisa menjadi pionir di wilayahnya. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar tentu saja memiliki peran yang sangat besar dalam hal ini sebagai Cabang terbesar dengan jumlah nasabah dan pegawai yang lebih besar dibandingkan cabang lainnya, tentu saja akan menjadi *role* dari cabang-cabang lainnya. Dengan jumlah pegawai dan nasabah yang lebih besar tentu saja semakin banyak jenis karakter yang dihadapi, serta semakin besar tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai pada Cabang Utama Makassar.

Berdasarkan hal tersebut dapat tercermin bahwa beban kerja para pegawai pada Cabang Utama Makassar lebih besar daripada beberapa cabang lainnya. Oleh sebab itu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* haruslah dimiliki oleh para pegawai pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Dengan memiliki nilai-nilai *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) maka para pegawai akan dengan suka rela membantu rekan kerja dan atasannya dalam menyelesaikan masalah dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, pegawai akan hadir tepat waktu di kantor, tidak meninggalkan kantor pada saat jam kerja, bahkan bersedia bekerja diluar jam kerja secara sukarela.

Kondisi para pegawai pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar dalam menjalankan tugas masih belum maksimal, ditandai dengan masih terdapat tugas-tugas administrasi yang sering tertunda, masih banyak pegawai yang hadir tidak tepat waktu, masih terdapat pegawai yang meninggalkan kantor pada saat jam kerja, belum semua pegawai bersedia bekerja diluar jam kerja secara sukarela, juga kurangnya saling membantu untuk menyelesaikan tugas secara cepat dan tepat, maupun belum konsisten dalam menjalankan SOP layanan bagi karyawan front office. Hal-hal tersebut tumbuh tentunya dikarenakan oleh faktor-faktor dalam diri pegawai ataupun oleh faktor lingkungan organisasi.

Kondisi permasalahan diatas berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tentunya tidak terlepas dari aspek kepribadian dan motivasi. Kadang terjadi karyawan PT. Bank Sulselbar cenderung memiliki kepribadian dan motivasi kerja yang berubah seiring dengan lama bekerja dalam perusahaan ini namun sebagian besar karyawan tetap berupaya untuk berperilaku serta berkepribadian yang baik. Motivasi dalam bekerja juga senantiasa dijaga meskipun saat mengalami kondisi kerja yang berat. Keadaan demikian yang melatarbelakangi penulis dalam melakukan

penelitian yang berjudul: “Pengaruh Kepribadian dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepribadian berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar?
2. Apakah kepribadian berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar?
3. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar?
4. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar?
6. Apakah kepribadian berpengaruh secara tidak langsung positif terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama

Makassar melalui *organizational citizenship behavior* (OCB)?

7. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung tidak positif terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar melalui *organizational citizenship behavior* (OCB)?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisa pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepribadian terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.
2. Untuk menganalisa pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepribadian terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.
3. Untuk menganalisa pengaruh secara langsung positif dan signifikan motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.
4. Untuk menganalisa pengaruh secara langsung positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.
5. Untuk menganalisa pengaruh secara langsung positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.
6. Untuk menganalisa pengaruh secara tidak langsung langsung positif dan signifikan kepribadian terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar melalui *organizational*

*citizenship behavior (OCB).*

7. Untuk menganalisa pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar melalui *organizational citizenship behavior (OCB).*

## **1.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi PT. Bank Sulselbar, khususnya Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar dalam menetapkan berbagai kebijakan perencanaan strategis dalam pengelolaan sumberdaya manusia sehingga mampu mencapai kinerja SDM yang efektif dan efisien.
2. Dapat menjadi sumbangan empiris dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan kinerja pegawai dan OCB.
3. Dapat menjadi referensi bagi pihak yang berkepentingan serta menambah literatur perpustakaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Teoritis**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia adalah salah satu sumber daya sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai gerakan untuk menunjukkan pengakuan terhadap manusia sebagai aset yang potensial agar dapat dikembangkan sehingga dapat berkontribusi maksimal terhadap organisasi ataupun pengembangan diri.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dari praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya, orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan dari pegawai menjalankan proses pemeriksaan yang dilihat dari kemahiran seseorang, latar belakang pendidikan, persyaratan yang harus diikuti untuk dapat menjalankan proses pemeriksaan, pelatihan-pelatihan, masalah profesional dan sosialisasi peraturan yang mengalami perubahan. (Raymond 2015)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal dan teknologi, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, di samping manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing yang langgeng (Haliza Deli Gayo, 2017)

Paradigma organisasi yang memperkerjakan sumber daya manusia apa adanya atau cukup sumber daya manusia yang disiplin dan kerja keras saja harus diubah menjadi paradigma baru, yaitu memperkerjakan sumber daya manusia yang disiplin, kerja keras dan cerdas, integritas, serta memiliki hasrat atau ambisi tinggi dalam berkarier. Dengan demikian, semakin besarnya peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi merupakan akibat yang tidak dapat dihindarkan dari berbagai perubahan yang terjadi. Sedangkan ditambahkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry dalam Raymond (2015)

Kualitas sumber daya manusia pada dasarnya berkenaan dengan keahlian, kemampuan, dan ketrampilan kerja seseorang melakukan berbagai kegiatan untuk menghasilkan barang dan jasa yang ikut serta menentukan kualitas hidupnya. Jadi, kalau kita berbicara soal pengembangan kualitas sumber daya manusia berarti usaha peningkatan keahlian, kemampuan, dan ketrampilan kerja seseorang, secara garis besarnya, bagi tenaga yang berada pada tingkat bawah/operasional menyangkut masalah kualitas teknis-operasionalnya, yang tingkat

menengah menyangkut kualitas teknis operasional, supervisory dan manajerialnya, dan yang bekerja pada tingkat yang tinggi menyangkut kualitas manajerial dan komunikasinya.

Untuk keperluan peningkatan kualitas, pada dasarnya dapat dilakukan melalui tiga jalur utama, yaitu (Ruhana 2012):

- a. jalur pendidikan formal
- b. Jalur latihan kerja
- c. Jalur pengembangan/ pengalaman di tempat kerja

Yani (2012:2) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni untuk melakukan perencanaan, pengelolaan, dan proses pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar sesama pegawai dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi sumber daya manusia yakni melaksanakan segala tugas yang dilakukan manusia dalam rangka untuk mendukung tugas manajemen (perusahaan) dalam menjalankan roda organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut

Subekhi dan Mohammad (2012:39) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan untuk sumber daya manusia (*human resources planning*) dapat diartikan sebagai proses perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perencanaan yang dilakukan disesuaikan dengan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk pengorganisasian pegawai dengan cara menetapkan membagi tugas kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi serta koordinasi dalam bentuk bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) diartikan sebagai kegiatan untuk semua pegawai agar bekerja sama dan serta efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dengan cara menugaskan bawahan untuk mengerjakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan segala kegiatan untuk

pegawai agar dapat taat pada aturan perusahaan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Apabila ditemukan kesalahan maka dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kerja sama, perilaku, proses pelaksanaan kerja serta menjaga situasi kerja.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan dilakukan untuk membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis dan moral pegawai dengan media pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan para pekerja di masa kini maupun masa yang akan datang.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) menjadi balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) yang berupa uang ataupun barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum

pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) menjadi kegiatan dalam mempersatukan segala kepentingan dari perusahaan dan kebutuhan pegawai guna menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan. Untuk memperoleh laba, maka perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan dari para pekerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan serangkaian kegiatan dengan maksud untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik mental dari para pegawai, serta loyalitas agar mereka bekerjasama hingga masa kerja berakhir. Pemeliharaan yang baik dapat dilakukan dengan melakukan program kesejahteraan terhadap pekerja berdasarkan kebutuhan dengan pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan kondisi putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian terjadi karena keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia yakni untuk memaksimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan semacam pembagian peran dan tanggung jawab ketika melaksanakan aktivitas operasional Sunyoto (2015:8). Mengemukakan bahwa ada empat tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

### a. Tujuan sosial

Tujuan sosial untuk manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggungjawab secara etis akan kebutuhan serta tantangan dari masyarakat sekaligus meminimalkan dampak negatif dari keberadaan suatu organisasi. Keberadaan unit bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat di sekitarnya dan membantu memecahkan masalah sosial,

### b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Oleh karena itu pembentukan Departemen sumber daya

manusia bermaksud untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional dari manajemen sumber daya manusia akan menjadi tujuan untuk tetap mempertahankan kontribusi dari departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai kebutuhan organisasi. Pemborosan yang terjadi pada sumber daya manusia disebabkan oleh departemen sumber daya manusia yang terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi akan menjadi tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitas pada organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, maka pegawai akan memilih untuk menarik diri dari suatu organisasi. Konflik yang terjadi akan tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menimbulkan keinginan yang lemah untuk bekerja, sabotase, dan ketidakhadiran, Kegagalan yang dialami oleh pegawai yang mengharapkan organisasi untuk membuat mereka puas akan pekerjaannya.

### **2.1.2. Kepribadian**

Kepribadian merupakan salah satu faktor penting bagi suatu instansi untuk melihat kinerja pegawainya karena kepribadian seseorang akan menentukan hasil kerjanya sendiri. Kepribadian merupakan latar belakang

dari perilaku seseorang. Hal tersebut berarti bahwa kepribadian itu menunjukkan perilaku dari sikap-sikap seorang individu untuk dapat berbuat, mengetahui, berpikir dalam sebuah organisasi. Kepribadian biasanya akan tergambar pada kehidupan sehari-hari dari pegawai itu sendiri, bagaimana reaksi atau responnya ketika mendapat dan menyelesaikan tugas dari organisasi. Biasanya akan terlihat dalam lingkungan pekerjaan bagaimana cara pegawai bersosial, cara bertutur kata baik terhadap atasan, sesama derajat maupun bawahan.

Kepribadian adalah pengaturan dinamis yang tersembunyi dalam diri seseorang yang merupakan suatu sistem yang akan menciptakan susunan karakteristik tingkah laku, pikiran, dan perasaan seseorang (Widyasari, Syahlani, and Santosa 2017).

Menurut Siagian (2004:94) dalam penelitian Marchianti et al., (2017) kepribadian adalah organisasi dinamik dari suatu sistem psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang pada gilirannya menentukan penyesuaian-penyesuaian khas yang dilakukan terhadap lingkungannya. Artinya, kepribadian dapat diartikan sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Daft (2014:293), kepribadian adalah serangkaian karakteristik yang mendasari pola perilaku yang relatif stabil dalam merespons ide-ide, objek-objek, atau orang-orang di lingkungan. Jadi dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepribadian adalah karakteristik yang ada dalam diri seseorang yang akan

melakukan penyesuaian terhadap keadaan lingkungan sekitar. Menurut Siagian (2004:94), faktor-faktor yang dapat membentuk kepribadian seseorang yaitu :

a. Faktor yang dibawa sejak lahir (keturunan)

Faktor yang dibawa sejak lahir adalah hal-hal yang diwarisi oleh seseorang dari orang tuanya yang berkisar pada komposisi biologis, fisiologis, dan psikologis yang secara inheren terdapat dalam diri orang yang bersangkutan.

b. Faktor lingkungan

Faktor kedua yang tampaknya berpengaruh pada pembentukan kepribadian adalah pengalaman seseorang berinteraksi dengan lingkungan seperti ajaran dan disiplin dalam keluarga, dalam lingkungan teman, dan berbagai kelompok sosial dengan siapa seseorang bergaul. Misalnya mungkin saja seseorang dalam kehidupan keluarga selalu dididik untuk berperilaku positif, jujur, mau bekerja sama dengan orang lain, menghargai orang lain, tidak mementingkan diri sendiri dan lain sebagainya. Akan tetapi begitu seorang meninggalkan rumah dan bergaul dengan orang lain, seperti teman di sekolah, teman sekampung, atau teman sekerja mungkin saja dia dihadapkan kepada berbagai norma kelompok yang sangat berbeda dengan pengaruh yang diterimanya dalam keluarga.

c. Faktor situasi

Reaksi seseorang terhadap situasi tertentu bisa berbeda pada waktu yang berlainan. Atau reaksi beberapa orang terhadap satu situasi kemungkinan besar akan berbeda-beda pula. Berbagai faktor keturunan dan pengalaman turut menentukan bentuk dan sifat reaksi tersebut. Karena itulah sukar menemukan reaksi yang konsisten oleh seseorang dalam menghadapi berbagai situasi dalam hidupnya.

Kepribadian merupakan organisasi dinamis dalam individu yang unik, relatif menetap dalam aspek internal dan eksternal pada karakter seseorang yang mempengaruhi tingkah laku dalam situasi yang berbeda.

Menurut Purnamie (2014:23), ada beberapa indikator kepribadian yang terbagi menjadi 5 dimensi tentang "*The big Five Personality*" yaitu (Marchianti, Nurus Sakinah, and Diniyah 2017):

- *Openness* (Terbuka kepada pengalaman)

*Openness to Experience* merupakan sikap yang proaktif mencari dan menghargai pengalaman karena keinginannya sendiri, toleran, dan melakukan eksplorasi terhadap sesuatu yang belum dikenal. Mengukur *openness* terhadap pengalaman dalam enam era yang berbeda. Keterbukaan dalam fantasi merujuk pada suatu imajinasi yang hidup, dan cenderung untuk mengembangkan lamunan-lamunan. Dalam estetika, keterbukaan nampak dalam sensitivitas terhadap seni dan keindahan. Individu

yang terbuka memiliki perasaan yang kuat, mereka menghargai pengalaman karena pengalaman sebagai sumber dari makna hidup.

- *Conscientiousness* (Kenuranian)

Orang yang *conscientiousness* merupakan orang yang rasional, berpusat pada informasi, dan secara umum berpikir bahwa mereka adalah orang yang kompeten. Bagian dari kesuksesan merupakan hasil dari keteraturan dan keurutan, yang membuat mereka efisien dalam bekerja. Mereka sangat berpusat pada tugas/kewajiban dan tekun.

- *Extraversion* (Ekstravensi)

Extraversion memiliki sikap kehangatan atau kelekatan, merujuk pada sikap yang ramah, bersahabat, dan interaksi personal yang meliputi gaya relasi yang intim. Berlawanan dengan individu yang mungkin lebih formal dan interpersonal dalam berelasi lemah dalam kelekatan.

- *Agreeableness* (Kebersetujuan)

Merujuk pada kualitas orientasi interpersonal seseorang dimulai dari perasaan peduli sampai dengan perasaan permusuhan dalam pikiran, perasaan, dan tindakan. Orang yang *agreeableness* mempercayai orang lain, percaya hal terbaik dari orang lain, dan jarang mencurigai adanya tujuan yang tersembunyi. Mereka mempercayai orang lain, sehingga mereka

melihat diri mereka pun sebagai orang yang dapat dipercaya yang ditandai dengan terus terang mereka

- *Neuroticism* (Neurotisme)

Perasaan ini merupakan bentuk dari dua emosi mendasar, yaitu takut dan marah. Setiap orang mengalami emosi-emosi ini dari waktu ke waktu, tetapi frekuensi dan intensitasnya berbeda.

Hanggraini (2011:19) menyatakan bahwa kepribadian adalah sekumpulan cara bagaimana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian merupakan salah satu faktor paling penting bagi individu, karena kepribadian menentukan bagaimana seseorang berpikir, berperilaku dan berperasa dalam berbagai situasi yang berbeda-beda. Dapat disimpulkan bahwa kepribadian adalah gambaran diri seorang individu yang dilihat dari cara berpikir, berperilaku, berperasa dan berinteraksi dengan orang lain (Sinuhaji, 2014).

Sifat atau ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian dan merupakan petunjuk serta sumber keunikan individu. Sifat atau ciri dapat diduga sebagai pengarah perilaku individu yang konsisten dan khas (Hasibuan, 2001). Ciri dan sifat merupakan suatu struktur mental yang nyata-nyata dimiliki oleh setiap orang dan tidak hanya berupa deskripsi yang dapat diamati dari luar. Suatu ciri dan sifat bersifat menetap dan sekaligus merupakan kecenderungan perilaku yang tampak keluar.

### 2.1.3. Motivasi

Abraham Maslow meyakini bahwa pada dasarnya manusia itu baik dan menunjukkan bahwa individu memiliki dorongan yang tumbuh secara terus menerus yang memiliki potensi besar. Sistem hirarki kebutuhan, dikembangkan oleh Maslow, merupakan pola yang biasa digunakan untuk menggolongkan motif manusia. Sistem hirarki kebutuhan meliputi lima kategori motif yang disusun dari kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Andjarwati 2015).

Robbin dalam penelitian Rahayu dan Ruhamak (2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah “Keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi, jika karyawan tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi berasal dari bahasa latin “movere”

yang berarti dorongan atau daya penggerak.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (H. M. Nasution, Sudarti, dan Harahap, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang rendah dapat membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya. Pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai (Sardjana 2019).

Motivasi kerja juga dapat didefinisikan sebagai daya kegairahan kerja yang diberikan kepada seseorang supaya mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan dengan segala daya upayanya. Motivasi kerja merupakan bagian faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya motivasi berpengaruh pada kinerja seseorang dan tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi pegawai biasanya

tercermin dalam berbagai kegiatan dan prestasi yang dicapainya (Hutabarat 2019).

Pendapat selanjutnya dari Menurut Hasibuan dalam penelitian Hutabarat (2019) mendefinisikan motivasi sebagai caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Adapun menurut Menurut Soeroso yang dikutip dari penelitian Hutabarat (2019) menyebutkan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang memperlihatkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul dari faktor dalam diri orang-orang itu sendiri yang disebut factor intrinsik atau faktor dari luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Berikut ini manfaat dari motivasi menurut (Daft, 2014) adalah:

d. Dorongan

Dorongan merupakan alasan yang membuat seseorang merasa memerlukan untuk mendapatkan ataupun melakukan hal tertentu. Dorongan ini dapat muncul secara alamiah dari diri setiap individu maupun berasal dari lingkungan maupun orang lain disekitarnya. Dorongan ini menimbulkan kekuatan pada diri individu untuk dapat mencapai keinginannya.

e. Semangat kerja

Munculnya dorongan untuk mencapai kebutuhan, akan membuat seseorang memiliki semangat kerja. Semangat kerja

merupakan antusias karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan semangat kerja tersebut ada harapan seseorang dapat lebih mudah memenuhi keinginan dan kebutuhan yang dimiliki.

f. Pencapaian tujuan

Tujuan merupakan hasil yang diharapkan untuk dapat dipenuhi oleh setiap individu. Setiap orang yang memiliki tujuan perlu untuk melakukan perilaku yang selaras dengan tujuan yang ingin dicapai, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Motivasi kerja adalah sebuah alasan atau dorongan untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi kerja. Alasan atau dorongan itu bias datang dari luar maupun dari dalam diri sendiri. Sebenarnya dasar semua motivasi kerja itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi kerja tersebut. Motivasi kerja dari luar adalah motivasi kerja yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara motivasi kerja dari dalam adalah motivasi kerja yang muncul dari inisiatif diri kita. Pada dasarnya motivasi kerja ada dua yaitu meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa kesulitan. Motivasi kerja sangat diperlukan bagi karyawan dikarenakan dapat mendorong karyawan yang bekerja dengan baik yang sesuai dengan beban-beban pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan. Memotivasi kerja dalam suatu pekerjaan adalah salah satu

tugas dari atasan atau pimpinan agar bawahannya dapat bekerja sesuai dengan arahan yang diberikannya. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal (Kasino dan Indrayanti 2020).

Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan: prestasi [achievement], kekuasaan [power], dan afiliasi [pertalian]. Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut: (1) Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses. (2) Kebutuhan akan kekuasaan: Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian. (3) Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab (Kadji 2012).

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi (nAchievement need). Dari riset mengenai kebutuhan akan prestasi, McClelland mendapatkan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi di mana mereka dapat

mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap masalah-masalah, di mana mereka dapat menerima umpan-balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan di mana mereka dapat menentukan tujuantujuan yang cukup menantang(Kadji 2012).

McClelland menyampaikan teori motivasi yang sangat erat berhubungan dengan konsep pembelajaran. Teori tersebut menyatakan ketika seseorang mempunyai kebutuhan yang kuat, dampaknya adalah memotivasi seseorang untuk menggunakan perilaku yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan untuk kepuasan. Inti dari teori ini adalah bahwa kebutuhan dipelajari melalui adaptasi dengan lingkungan seseorang. Karena kebutuhan dipelajari, perilaku yang diberikan cenderung terjadi pada frekwensi yang lebih tinggi (Andjarwati 2015).

Mangkunegara dalam penelitian Hutabarat (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Kerja keras,
2. Orientasi masa depan,
3. Orientasi tugas/sasaran,
4. Rekan kerja,
5. Pemanfaatan waktu.

#### **2.1.4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, bekerja tanpa harus mengeluh, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Purnamie (2014:2), karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu organisasi. OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara tidak langsung akan meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. OCB sebagai perilaku individu yang tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward dan bisa meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Purnamie (2014:6), OCB adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, di mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan

memberikan manfaat bagi perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB adalah kontribusi individu yang dilakukan berdasarkan keinginan diri sendiri yang melebihi standar pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga dapat memberikan manfaat bagi lingkungan pekerjaan.

Menurut Purnamie (2014:10), menyebutkan ada beberapa manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam perusahaan antara lain :

- g. OCB meningkatkan produktifitas rekankerja.
  1. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas rekan tersebut.
  2. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- h. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
  1. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  2. Karyawan yang sopan yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- i. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan

organisasi secara keseluruhan.

1. Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
  2. Karyawan yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,
  3. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
  4. Karyawan yang menampilkan perilaku sportmanship akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- j. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
1. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (morale), dan kerekatan (cohosiveness) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak

- perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
2. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- k. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
1. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
  2. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- l. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
1. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

2. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- m. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
1. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
  2. Karyawan yang *conscientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- n. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
1. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
  2. Karyawan yang secara aktif hadir dan beradaptasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.

3. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Untuk dapat OCB karyawan, maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Dibawah ini beberapa indikator OCB (Purnamie, 2014:7) antara lain :

*a. Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Pemberian pertolongan ini bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

*b. Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan.

*c. Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam

sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

*d. Courtesy*

Perilaku karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki sikap ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

*e. Civic Virtue*

Perilaku yang mengidikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

*f. Peace keeping*

Tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi).

*g. Cheerleading*

Perilaku karyawan dalam membantu rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Menurut (Purnamie, 2014:9), motif-motif yang mendasari untuk berperilaku OCB dalam suatu perusahaan antara lain :

#### 1. Motif berprestasi

Mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (excellence), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi

#### 2. Motif afiliasi

Mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.

#### 3. Motif kekuasaan

Mendorong orang untuk mencari status dan dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

### **2.1.5. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai dikatakan baik apabila semua indikator yang mempengaruhinya sudah baik pula. Adapun Indikator kinerja pegawai kuantitas, kualitas, keandalan pegawai, dan kehadiran pegawai. Kuantitas merupakan banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja. Kualitas adalah ketaatan pegawai sesuai prosedur, disiplin, dan dedikasinya terhadap organisasi. Keandalan pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang mencakup konsistensi kinerja serta keandalan dalam pelayanan, akurat, benar, dan tepat (Pasaribu and Indrawati 2016).

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah kinerja. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Bangun (2012:231), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Sedangkan menurut Mangkunegara (2006:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan (Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih 2016).

Peningkatan indikator kinerja salah satunya dapat dilakukan dengan memperhatikan iklim organisasi. Iklim organisasi menurut Akula (2013) dalam penelitian Pasaribu & Indrawati (2016) merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya tidak berwujud, dapat berubah ke suasana yang lebih baik dan dapat mempengaruhi karyawan atau pegawai sehingga bersedia bekerja tanpa paksaan. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga

kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu menciptakan iklim organisasi yang kondusif sangat diperlukan oleh karyawan pada saat mereka bekerja.

Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Darmajaya, 2017).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/organisasi. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kinerja

karyawan. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Menurut (Bangun, 2012:232), ada beberapa manfaat dalam mengukur kinerja karyawan antara lain:

o. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (job transferring) yang posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

p. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi.

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya diberi pelatihan yang sesuai.

q. Pemeliharaan Sistem.

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem

yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah akan satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

r. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas. Evaluasi pencapaian kinerja karyawan serta evaluasi terhadap penyimpangan adalah cara membandingkan hasil pekerjaan dengan hasil yang ditetapkan atau diharapkan organisasi, maka perlu ditetapkan standar pengukuran yang jelas dalam mengukur kinerja organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Gomes (2003:142) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas pekerja (*Quality of work*)

2. Pengertahuan kerja (*Job Knowledge*)

3. Kerja sama (*Cooperation*)

4. Keteguhan (*Dependability*)

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

- a) Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- b) Kualitas Kerja Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
- c) Pemanfaatan Waktu Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d) Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan
- e) Kerjasama Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi karyawan dengan baik

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

## **2.2. Hubungan Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Kepribadian merupakan variabel pembentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Purnamie (2014:21) menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan sehingga karyawan tersebut akan menunjukkan OCB mereka, maka diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka atau bagaimana mereka memperlihatkan kepribadian mereka akan lebih mungkin untuk mereka menampilkan OCB.

Dasar kepribadian OCB yaitu merefleksikan/trait predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuniwati et al. (2013) dalam menemukan bahwa kepribadian berpengaruh positif terhadap OCB pada petugas pelayanan di perpustakaan Universitas Diponegoro. Karyawan memiliki kepribadian yang baik sehingga mereka dapat lebih menghargai orang lain, mudah berinteraksi, dan bekerjasama dalam sebuah tim. Dengan kepribadian yang baik mengakibatkan petugas pelayanan di perpustakaan Universitas Diponegoro memiliki rasa tanggung jawab kepada organisasi.

### **2.2.2. Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Daft (2014:293), menyebutkan bahwa kepribadian adalah serangkaian karakteristik yang mendasari pola perilaku yang relatif stabil dalam merespons ide-ide, objek-objek, atau orang-orang dilingkungan. Artinya, jika pegawai memiliki karakter yang baik maka pegawai tersebut akan menampilkan kinerja yang baik dengan menyelesaikan tugas dan kewajibannya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Sebaliknya jika pegawai memiliki karakter yang kurang baik akan menampilkan kinerja yang kurang baik. Penelitian yang dilakukan oleh I Made (2014) menunjukkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3. Pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Termotivasi berarti terdorong untuk bertindak. Tindakan atau perilaku tidak terjadi begitu saja, tetapi dipicu oleh adanya keinginan seseorang untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Motivasi bermanfaat untuk memberi tujuan dan arah kepada tingkah laku mereka dan motivasi tersebut terjadi secara sadar maupun tidak sadar. Arthur Schopenhauer merupakan salah satu filsuf yang pertama kali berpendapat bahwa ada hubungan antara motivasi dan perilaku. Penelitian yang dilakukan oleh Susatyo (tanpa tahun) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan OCB pada karyawan Swalayan RLPL. Dengan adanya keinginan diri yang ingin dicapai mengakibatkan karyawan melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi sehingga karyawan akan menunjukkan hasil kerja yang baik dan menunjukkan perilaku OCB. Perilaku citizenship akan muncul jika ada dorongan dalam individu untuk meningkatkan kualitasnya.

Semua bentuk perilaku citizenship ini sangat bermanfaat dan penting diperhatikan karena ada keterkaitan OCB dengan keefektifan organisasi. Menurut Hasibuan (2003:447), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting

mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

#### **2.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Daft (2014:373), motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Pegawai yang termotivasi akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai apa yang diinginkan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siswandi (tanpa tahun) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tripalindo Trans Mix di Surabaya. Hal tersebut dikarenakan karyawan PT. Tripalindo memiliki dorongan yang tinggi sehingga dapat memotivasi dirinya untuk bekerja dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan sehingga dapat menguntungkan organisasi dalam pencapaian tujuan.

#### **2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Purnamie (2014:6), OCB yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. OCB berkaitan dengan kinerja pegawai untuk menunjang pencapaian tujuan

organisasi. Mangkunegara (2005:73) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Penelitian yang dilakukan oleh Triana (2013) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Negeri Sipil Organisasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kutai Timur. Karyawan yang berperilaku OCB secara tidak langsung berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi, karena perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.2.6. Pengaruh kepribadian dan motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Dengan kepribadian yang baik secara sadar atau tidak karyawan telah menunjukkan sikap OCB mereka. Kepribadian merupakan gambaran diri seseorang bagaimana mereka menyikapi segala tindakan-tindakan yang terjadi, apabila karyawan memiliki pribadi yang suka menolong terhadap semua orang maka secara sadar atau tidak karyawan tersebut telah menunjukkan OCB mereka karena dilakukan berdasarkan keinginan sendiri tanpa mengharapkan imbalan dari siapapun.

Menurut Purnamie (2014:21) yang berpendapat bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan sehingga karyawan tersebut akan menunjukkan OCB

mereka, maka diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka dan bagaimana mereka dan akan menampilkan OCB.

### **2.2.7. Pengaruh kepribadian dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Purnamie (2014:6), OCB yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Kepribadian yang baik secara sadar atau tidak karyawan telah menunjukkan sikap OCB mereka. Kepribadian merupakan gambaran diri seseorang bagaimana mereka menyikapi segala tindakan- tindakan yang terjadi, apabila karyawan memiliki pribadi yang suka menolong terhadap semua orang maka secara sadar atau tidak karyawan tersebut telah menunjukkan OCB mereka karena dilakukan berdasarkan keinginan sendiri tanpa mengharapkan imbalan dari siapapun.

Menurut Daft (2014:373), motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Pegawai yang termotivasi akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai apa yang diinginkan. Lebih lanjut menyatakan bahwa kepribadian yang baik akan memberi motivasi yang tinggi dan berdampak pada kinerja pegawai melalui terciptanya OCB yang baik. Vanindya M (2015) menyatakan bahwa dengan kepribadian yang baik dan motivasi akan berdampak pada kinerja melalui iklim OCB yang baik.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi sumber rujukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Ringkasan penelitian terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Judul penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1	Debora dan Ali (2004) Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	X1:Kepribadian, X2.Komitmen Organisasi dan Y: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Analisis Regresi Linear berganda	Kepribadian dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)
2	Nio dan Eddy (2009) Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja Karyawan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	X1:Motivasi, X2.Kepuasan Kerja dan Y: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Analisis Regresi Linear berganda	Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)
3	Siswandi (2010) Pengaruh gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1:Gaya Kepemimpinan, X2.Komunikasi Internal dan X3: Motivasi kerja Y:Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear berganda	Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Motivasi kerja mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan
4	Triana (2013) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi Dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada PNS Organisasi Perindustrian dan Perdagangan	X1:Kecerdasan Emosional, X2:Komitmen Organisasi X3: OCB Y:Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear berganda	Kecerdasan emosional, Komitmen Organisasi dan OCB berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Hertika (2014) Pengaruh Kepribadian dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan pada Dinas tenaga Kerja dan	X1:Kepribadian, X2: Motivasi Y:Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear berganda	Kepribadian berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Motivasi berpengaruh positif

	Transmigrasi Daerah Yogyakarta.	Provinsi istimewa			terhadap Kinerja Karyawan
6	Vanindya Ananda Diantono (2015)	Miranda	X1:Kepribadian X2 : Motivasi X3 : Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Yi : Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	Kepribadian dan OCB berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi dan OCB berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja Karyawan

Sumber: Kajian Empiris (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Debora dan Ali (2004) terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini. Persamaan penelitian Debora dan Ali dengan penelitian ini yaitu membahas tentang seberapa besar pengaruh kepribadian terhadap OCB, variable independennya sama-sama menggunakan variabel kepribadian. Perbedaannya yaitu pada penelitian Debora dan Ali tidak menggunakan variabel intervening sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel intervening dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian Debora dan Ali menggunakan analisis regresi berganda sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur.

Penelitian yang dilakukan oleh Nio dan Eddy (2009) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu variabel independennya sama-sama menggunakan variabel motivasi. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Nio dan Eddy dengan penelitian ini terletak pada metode analisisnya. Penelitian ini menggunakan alat analisis jalur sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan regresi berganda, dalam penelitian ini menggunakan variabel

intervening sedangkan penelitian Nio dan Eddy tidak menggunakan variabel intervening.

Penelitian yang dilakukan oleh Siswandi (2010) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya yaitu meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, sama-sama menggunakan variabel independent motivasi dan variabel dependennya sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Siswandi yaitu dalam penelitian ini terdapat variabel intervening dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan alat analisis jalur sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan regresi berganda.

Penelitian yang dilakukan oleh Triana (2013) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya yaitu meneliti pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan dan variabel dependent yang digunakan sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Triana adalah penelitian menggunakan alat analisis jalur sedangkan dalam penelitian sebelumnya menggunakan regresi berganda, dalam penelitian ini terdapat variabel intervening, dan variabel independent yang digunakan dalam penelitian ini variabel motivasi dan kepribadian sedangkan dalam penelitian Triana variabel independent yang digunakan adalah variabel kecerdasan emosional dan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hertika (2014) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya yaitu variabel independennya sama- sama menggunakan variabel motivasi dan kepribadian dan variabel

dependennya sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini terdapat variabel intervening, alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur sedangkan alat analisis dalam penelitian Hertika menggunakan regresi linier berganda.

Penelitian yang dilakukan oleh Vanindya Miranda Ananda Diantono (2015) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya yaitu variabel independennya sama-sama menggunakan variabel motivasi, variabel kepribadian dan variabel *Organizational Citizenship Behavioural* (OCB) serta variabel dependennya sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu responden penelitian sedangkan alat analisis menggunakan regresi linier berganda dengan path analisis.

## **BAB III**

### **KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pertama kali dikemukakan oleh Dennis Organ. Organ (1997:85) mendefinisikan OCB sebagai *individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate prompts the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behaviour is not an enforceable requirement of the role or job description, that is the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behaviour is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.*

Penelitian OCB pada awalnya dilakukan dalam konteks organisasi bisnis, khususnya perusahaan manufaktur, namun akhir-akhir ini penelitian tentang OCB telah dilakukan pada konteks di luar organisasi bisnis seperti lembaga pendidikan atau sekolah, para perawat yang bekerja rumah sakit, para pelanggan perusahaan.

Setiap organisasi sangat membutuhkan dan mengharapkan memiliki karyawan yang bertindak positif melebihi deskripsi pekerjaan. OCB dianggap penting kerana dapat meningkatkan

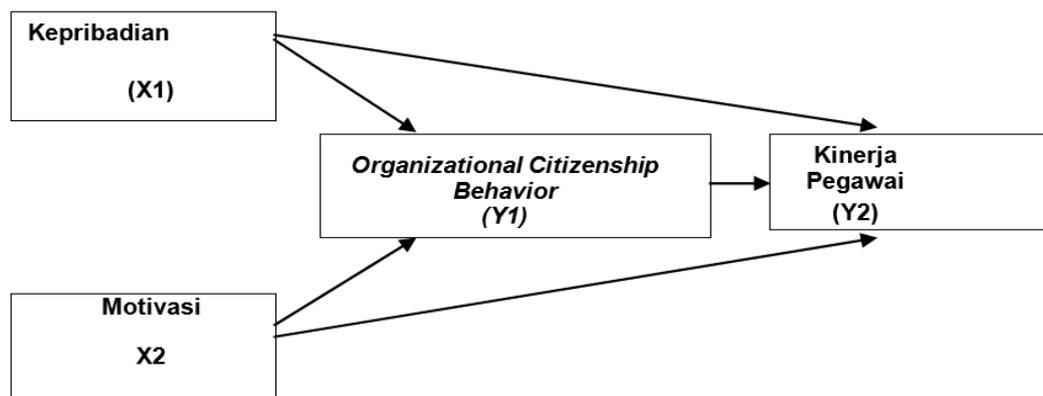
efektifitas organisasi.

Perilaku manusia ditimbulkan dengan adanya motivasi, motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi disekitarnya. Motivasi kerja merupakan suatu proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan. Saat individu termotivasi, maka individu akan berusaha untuk melakukan sesuatu yang lebih dikenal dengan OCB. Menurut Fenika Wulani (2005), motivasi kerja bergantung pada persepsi pekerja terhadap pengalaman pekerjaan mereka. Perilaku akan muncul jika ada persepsi positif dan sikap kerja yang positif. Jika pegawai dalam organisasi memiliki OCB, pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri dan pegawai tersebut akan berusaha untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan yang menaunginya. Motivasi mendorong individu dengan tindakan supaya dapat menguatkan karakternya. Individu akan mengejar pekerjaannya dan memperlihatkan perilaku supaya memperoleh sambutan atau dukungan sosial dan status.

Individu dimotivasi untuk dapat memenuhi standar pribadinya dan mengejar pekerjaan yang membutuhkan kemampuan khusus, individu akan lebih mengejar tujuan dari perusahaannya dan kemudian akan memperlihatkan perilaku good citizenship dalam perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, muncul hipotesis ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan *Organizational*

*Citizenship Behavior (OCB)*. Dimana semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan. Begitupula sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja maka semakin rendah pula *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Terkait dengan hal tersebut, penelitian ini akan mengkaji secara empirik sejauh mana pengaruh kepribadian dan motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja pegawai di Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Kepribadian dan motivasi organisasi masing-masing sebagai variabel independen dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen, keseluruhan variabel tersebut kemudian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

### 3.2. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah

yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menurut Purnamie (2014:21), perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan sehingga karyawan tersebut menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka, maka diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka atau bagaimana mereka memperlihatkan kepribadian mereka akan lebih mungkin untuk mereka menampilkan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Roby (2014) yang berjudul "Pengaruh Kepribadian terhadap OCB dengan Komitmen Organisasional sebagai intervening" (Studi Pada Universitas Palangka Raya). Menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh kuat signifikan terhadap OCB pada pegawai di Universitas Palangka Raya. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H1: Kepribadian berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Bank Sulsebar Cabang Utama Makassar.**

2. Purnamie (2014:23), mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara kepribadian dan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan adanya the big five personality dengan adanya dimensi kepribadian

yang mewakili perbedaan individu menjadikan karyawan untuk lebih baik sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian yang dilakukan Hertika (2014) yang berjudul “Pengaruh Kepribadian dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta” Menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Trasmigrasi provinsi DIY. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H2: Kepribadian berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Sulsebar Cabang Utama Makassar**

3. Motivasi merupakan salah satu faktor internal Organizational Citizenship Behavior (OCB) sehingga seorang karyawan akan tergerakkan hatinya untuk melakukan aktivitas pekerjaan yang lebih baik lagi, bahkan pekerjaan yang bukan menjadi tugas utamanya. Dengan karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi maka karyawan akan memperlihatkan *good citizenship* dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nio dan Eddy 2010) yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap OCB di CV Supratex” Menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB pada CV

Supratex. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H3. Motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sulsebar Cabang Utama Makassar.**

4. Motivasi kepada seorang karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi harus di ciptakan sebaik-baiknya agar karyawan dapat bergairah dalam bekerja sehingga karyawan dapat menyumbangkan segenap pemikiran, kemampuan, dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan karyawan yang ingin di capai. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Agustina (2013). yang berjudul “Pengaruh Kepribadian dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Melawi” Menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari teori dan penelitian terdahulu dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

**H4. Motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Sulsebar Cabang Utama Makassar.**

5. Purnamie (2014:74), mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai OCB yang

lebih baik, dibandingkan dengan mereka yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja kurang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Idayanti (2013) yang berjudul "*Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada bank Sulselbar di Makassar* menunjukkan bahwa OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar di Makassar. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

**H5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulsebar Cabang Utama Makassar.**

6. Kepribadian merupakan salah satu aspek yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini karena kepribadian merupakan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain (Siagian, 2004:94). Dengan karyawan memiliki kepribadian yang baik menjadikan karyawan untuk bersikap bijak terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik akan menghargai setiap pengalaman yang didapat didalam pekerjaannya, melakukan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dan akan bersikap bersahabat terhadap rekan kerja agar segala tugas dapat

terselesaikan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh organisasi dan karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, organisasi juga dipengaruhi oleh perilaku. Perilaku ini yang menjadi tuntutan organisasi secara menyeluruh.

Salah satu perilaku yang dapat menguntungkan bagi organisasi adalah dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Purnamie (2014:2) menyatakan bahwa karyawan yang baik (good citizenship) adalah cenderung untuk menampilkan OCB dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. Kinerja individu akan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu organisasi. OCB ini merupakan nilai tambah karyawan dan salah satu bentuk perilaku proposial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

**H6. Kepribadian berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Sulsebar Cabang Utama Makassar melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

7. Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow dalam Mangkunegara (2008), motivasi terdiri dari lima kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan

penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Penelitian Agusta dan Sutanto (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Pada dasarnya, motivasi kerja juga mendorong terjadinya OCB. Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap OCB karyawan karena ketika karyawan termotivasi maka mampu membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap sikap mereka untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya (Soentoro,2013). Karyawan memiliki sifat positif terhadap perusahaan akan makin termotivasi untuk menampilkan perilaku OCB. Sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh George dan Jones dalam Antonio dan Sutanto (2013) bahwa karyawan yang memiliki perilaku yang baik, mau berusaha dan bekerja keras serta tidak mudah menyerah merupakan ciri-ciri dari perilaku OCB sehingga motivasi kerja yang tinggi sangat mempengaruhi timbulnya perilaku OCB di perusahaan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesis sebagai berikut

**H7. Motivasi berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Sulsebar Cabang**

Utama Makassar melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).