



ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB): PERAN JOB CHARACTERISTIC DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN PENINGKATAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI

Wahyu Budiyanto^{a,*}, Usep Suhud^b, Unggul Purwohedic^c

^{a,b,c} Program Doktor, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Negeri Jakarta, Jl. R.Mangun Muka Raya No.11,
Jakarta, Indonesia

*wahyubudi350@gmail.com

Diterima: Juli 2021. Disetujui: Mei 2023. Dipublikasikan: Mei 2023.

ABSTRACT

The aims of study were to examine and analyze the effect of job characteristics and culture on satisfaction and OCB in Jakarta Customs and Excise Office Employees. The research was conducted by the Jakarta Customs and Excise Office. The research population were 1,403 employees at the Jakarta Customs and Excise Office. The number of samples were 294 employees. The data analysis method used validity, reliability, normality tests, linearity tests, classical assumption tests and path analysis. The results showed that job characteristics did not significantly affect the OCB of the Jakarta Customs and Excise Office employees. Organizational culture had a positive effect on OCB of Jakarta Customs and Excise Office employees. Job characteristics have no significant effect on job satisfaction of Jakarta Customs and Excise Office employees. Organizational culture has a positive effect on job satisfaction of Jakarta Customs and Excise Office employees. Employee job satisfaction had a positive effect on the formation of OCB behavior of the Jakarta Customs and Excise Office employees.

Keywords: *organizational culture; job characteristics; satisfaction; OCB.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan budaya terhadap kepuasan dan OCB pada Pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Penelitian dilakukan Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Populasi penelitian sebanyak 1.403 pegawai di Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Jumlah sampel sebanyak 294 pegawai Metode analisis data menggunakan uji validitas, realibitas, uji nomelaitas, uji linearitas, uji asumsi klasik dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap terbentuknya perilaku OCB pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta.

Kata kunci: budaya organisasi; karakteristik pekerjaan; kepuasan; OCB.

PENDAHULUAN

Reformasi di sektor publik yang bergulir saat ini mengarahkan terjadinya

perubahan pola dan gaya penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik, demokratis, terbuka, luwes efisien dan akuntabel. Hal ini sesuai dengan pola pengembangan

pemerintahan (governance) yang sering kali dimaknai sebagai minimal state artinya pekerjaan harus ditangani organisasi yang dikelola pemerintah yang begitu banyak dan kompleks (akibat kesalahannya sendiri yang terlalu sering mengekspansi dan mengintervensi masalah-masalah masyarakat), membutuhkan anggaran yang besar yang diperoleh dari hutang tetapi tidak mampu menanganinya dengan baik (inefficiency, korupsi dan sebagainya) maka perannya direduksi lewat restrukturisasi birokrasi, pengurangan anggaran atau privatisasi dan meningkatkan sumber daya manusia yang lebih mampu dan profesional untuk menangani tugas pelayanan dan pembangunan bagi masyarakat.

Salah satu direktorat yang memberikan pelayanan pada masyarakat adalah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) (bagian dari Kementerian Keuangan, yang bertugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan

kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Saat ini DJBC mengalami perubahan prioritas dari tugas utama sebagai *Revenue Collector* menjadi *Trade Facilitator*, *Industrial Assistance* dan *Community Protector*. Hal ini, dapat dilihat dengan penurunan kontribusi target penerimaan kepabeanan terhadap target penerimaan perpajakan, meskipun secara nominal target penerimaan kepabeanan selalu mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.

Selama periode tahun 2015-2019, pencapaian target penerimaan bea dan cukai selalu melebihi target APBN-P; hanya di tahun 2015 dan 2016 DJBC tidak berhasil mencapai target di APBN-P. Penerimaan bea dan cukai pada periode tahun 2015-2019 mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Dalam periode tersebut secara nominal, realisasi penerimaan bea dan cukai meningkat dari Rp 205.44 triliun pada tahun 2018 menjadi Rp 213.36 triliun pada tahun 2019.

Tabel 1. Rincian Pencapaian Target Penerimaan BM, BK, dan Cukai 2015-2019 (dalam triliun rupiah)

Jenis Penerimaan	2015	2016	2017	2018	2019
Bea Masuk	31,21	32,47	35,06	39,09	37,45
Bea Keluar	3,73	3,00	4,15	6,76	3,48
Cukai	144,64	143,53	153,29	159,58	172,42
Total	179,58	179	192,49	205,44	213,36
Pertumbuhan	-	-0,2%	7,5%	6,7%	3,84%

Sumber: Data Lakin DJBC, 2015-2019.

Penerimaan Bea Masuk (BM) sampai. 31 Desember 2019 sebesar Rp 37,45 Triliun atau 96,27% dari target APBN 2019, lebih rendah dibanding capaian 2018 periode yang sama yaitu sebesar 109,57%), pertumbuhan yoy sebesar -4,27% (-1.669,23 M), lebih rendah dari pertumbuhan yoy tahun 2018 sebesar 11,55%. Beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian BM 2019 yaitu, indeks PMI Indonesia masih di bawah 50 (49,5) yang berarti kecenderungan perusahaan belum melakukan ekspansi. Selain itu, penurunan impor 2019 didorong oleh penurunan di semua kategori BEC

dibanding tahun lalu. tahun lalu. Dari sisi bea keluar, penerimaan bea keluar (BK) tahun 2019 sd 31 Desember 2019 sebesar Rp3,48 Triliun atau 78,85% dari target APBN 2019. Capaian ini lebih rendah dibanding capaian 2018 periode yang sama yaitu sebesar 225,50%. Pertumbuhan yoy sebesar -48,45% (-3.277,91 M), lebih rendah dari pertumbuhan yoy tahun 2018 sebesar 63,12%. Secara umum, dampak perang dagang dan perlambatan volume perdagangan dunia berdampak pada PMI Negara tujuan utama ekspor yang melemah.

Alhasil, kinerja ekspor nasional terus tertekan sepanjang tahun 2019.

DJBC dalam upaya meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat terutama dalam memberikan kepuasan masyarakat maka difokuskan pada pengembangan perilaku pegawai dengan dibuktikan dengan indeks kepuasan masyarakat. Berdasarkan survey yang dilakukan, DJBC memperoleh

indeks penilaian sebesar 4,61 (dari skala 5) pada tahun 2019, lebih tinggi dari target yang ditetapkan yaitu 4,34 dan realisasi tahun sebelumnya yaitu 4,20 dimana pada tahun 2018 tersebut nilai capaian IKU ini dibawah 100. Selanjutnya, capaian DJBC terkait indeks kepuasan pelayanan selama periode Renstra 2015 –2019.

Tabel 2. Capaian Indeks Kepuasan Pelayanan Tahun 2015-2019

Tahun	2015	2016	2017	2018	2019
Target	3,94 (skala 5)	4 (skala 5)	4,06 (skala 5)	4,34 (skala 5)	4,34 (skala 5)
Realisasi	3,89	4,04	4,38	4,20	4,61

Sumber: Data Lakin DJBC, 2015-2018 dan Data Internal Dit KI, 2019.

Berdasarkan Tabel 2 walaupun dalam awal perjalanannya realisasi tidak mencapai target, terjadi peningkatan capaian indeks pengguna layanan DJBC dari dari awal tahun renstra dimana realisasi pada tahun 2015 (3,89) tidak mencapai target (3,94), namun secara konsisten tiap tahun mengalami peningkatan, sehingga pada tahun 2019 realisasnya menjadi 4,61 dari skala 5.

Berdasarkan fenomena tersebut maka seluruh kantor bea dan cukai terus digiatkan untuk mengembangkan SDM dalam rangka optimalisasi pelayanan terhadap masyarakat. Namun saat ini masih terdapat beberapa fenomena tentang kondisi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jakarta yang perlu menjadi bahan perhatian dan perbaikan. Fenomena tentang kondisi yang menjadi dasar diadakan penelitian di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jakarta antara lain Kantor Bea dan Cukai sebagai pelayan rakyat masih belum optimal. Hal itu dibuktikan dengan hasil survey awal yang menggunakan responden masyarakat atau instansi yang dilayani oleh responden mengakui ada peningkatan signifikan atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jakarta. Namun, beberapa responden penerima pelayanan masih memiliki keluhan yang relatif sama, yakni terkait sumber daya manusia (pegawai), yaitu masih sering

memberikan penjelasan tidak sama dengan pegawai yang lainnya, rendahnya komitmen organisasional pegawai terhadap waktu kerja, masih kurang memperhatikan penampilan dan sikap petugas kurang bagus dalam memberikan pelayanan, tingkat kemampuan dan keterampilan petugas dalam memberikan layanan, kurang kemudahan dalam operasionalisasi aplikasi, kurang frekuensi sosialisasi terhadap peraturan yang diterbitkan, hingga keterbatasan ketersediaan media untuk mengakses informasi dan peraturan.

Salah satu konsep pengelolaan organisasi pemerintah supaya mampu melayani masyarakat dengan baik adalah konsep “*good governance*“ yang menunjukkan kinerja pada upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan proses manajemen pemerintahan sehingga kinerja pelayanan menjadi lebih baik. Pola dan gaya pemerintahan harus segera dibenahi dan dikembangkan dengan konsep “*good governance*“ dengan upaya meningkatkan sumber daya manusia yang lebih profesional dan berperilaku baik dalam melayani masyarakat dengan mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO). Perilaku

Kewarganegaraan Organisasi adalah tingkah laku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit dilakukan karena sistem ganjaran formal, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi. lebih jauh tiga kriteria utama yang membangun konsep Perilaku Kewarganegaraan Organisasi yaitu secara sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian imbalan yang formal untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi (Mangundjaya, 2011:177).

Menurut Mohammad *et.al* (2011), OCB mencerminkan suatu perilaku karyawan yang ditujukan untuk organisasi, keberhasilan group dan organisasi yang digambarkan dengan kontribusi pegawai. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Faktor yang dapat membentuk OCB, salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja, pernyataan tersebut sangat logis bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama OCB pegawai. Pegawai Bea dan Cukai Jakarta yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu pegawai Bea dan Cukai Jakarta yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

Adanya keterkaitan antara OCB terhadap kepuasan dipertegas dengan hasil penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB dan OCB berpengaruh pada persepsi kualitas pelayanan (Yoon and Suh, 2003). Berdasarkan hal tersebut maka OCB dianggap terkait erat dengan kepuasan kerja. Bukti yang juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat atau

berpengaruh terhadap OCB adalah penelitian Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian terbaru pada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB adalah penelitian Fotee dan Tang (2008), penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Wan (2009) dan Sambung (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB pegawai. Namun demikian, masih ada perbedaan hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB, seperti penelitian yang dilakukan oleh Alotaibi (2001), menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada OCB pekerja di Kuwait. Kim (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *altruism* dan *compliance*, dimensi dari OCB. Oleh sebab itu masih sangat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB.

Karakteristik pekerjaan berpengaruh kepada OCB. Karakteristik pekerjaan akan memberikan motivasi bagi pegawai Bea dan Cukai Jakarta untuk lebih bekerja dengan giat dan untuk menumbuhkan semangat kerja yang lebih produktif karena karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan akan lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari aktivitas pekerjaan yang monoton sehingga pekerjaan terlihat lebih bervariasi. Gibson,dkk (dalam Sarlito, 2013), karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas yang ada di dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh pegawai Bea dan Cukai Jakarta sehingga mempengaruhi sikap atau perilaku terhadap pekerjaannya. Pearce dan Gregerse (2001) dan Jinyue (2013) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh

terhadap perilaku bekerja (OCB). Chiu dan Chen (2005) menemukan hubungan antara *job characteristics* dan perilaku *ekstra role*. Sedangkan Mushtaq (2013) dan Otmo (2013) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Karakteristik pekerjaan juga berpengaruh kepada kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis yang penting bagi pegawai yaitu keberartian tugas, tanggung jawab, dan pengetahuan akan hasil kerja. Kondisi psikologis ini akan mempengaruhi kepuasan pegawai Bea dan Cukai Jakarta. Nanan dan Pukkeeree (2013) dan Subyantoro (2009) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Chiu dan Chen (2005), Unuvar (2006) dan Ozbag dan Ceyhun (2014) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Adanya perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya research gap mengenai karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja

Faktor lain yang dapat membentuk kepuasan dan OCB adalah budaya organisasi. Ebrahimpour (2011) menemukan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan OCB. Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian Kwantess (2008) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB. Lin, Hung dan Ho (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi di China yang terdiri dari budaya saling percaya, menahan diri dan selalu memberi manfaat pada organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi dan dapat meningkatkan keharmonisan antar pegawai. Oleh karena itu, budaya berpengaruh terhadap OCB. Sedangkan Martin *et al.* (2010) menemukan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari orientasi pada proses dan hasil, orientasi dan pekerjaan, profesionalisme, sistem manajemen terbuka dan pengawasan ketat, evaluasi dan normatif tidak mampu

meningkatkan OCB. Penelitian ini memiliki keterbaruan antara lain OCB yang digunakan dalam penelitian ini menindaklanjuti teori dari Organ *et al.* (1990). Secara empiris dan konseptual kerja, menurut Organ *et al.* (1990) dimensi pembentuk OCB adalah sebagai berikut *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, *civic virtue*, *peacekeeping* dan *cheerleading*. Penelitian empiris selama ini hanya menganalisis pendapat Organ *et al.* (1988) dengan dimensi OCB yaitu *altruism* dan *conscientiousness* yang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan variabel budaya dan karakteristik pekerjaan pada variabel kepercayaan pada pimpinan terhadap *altruism* dan *conscientiousness*.

Tujuan penelitian antara lain untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi terhadap OCB pada Pegawai Bea dan Cukai Jakarta; untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada Pegawai Bea dan Cukai Jakarta dan untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Bea dan Cukai Jakarta.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian dilakukan di Kantor Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Jakarta.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berfungsi sebagai pelaksana pada DJBC di Kantor Wilayah Jakarta, dengan masa kerja sebagai pelaksana lebih dari 2 (dua) tahun sejumlah 294 pegawai.

Uji instrumen data dilakukan untuk pengujian uji validitas dan reliabilitas. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) > 0,50 dan Barlett's

Test dengan signifikansi $< 0,05$. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (*reliabel*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2002:52).

Metode Analisis data menggunakan uji asumsi klasik, analisis jalur dan uji t. Analisis jalur (*path analysis*) merupakan bagian dari analisis *regresi* yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung,

melalui satu atau lebih variabel perantara (Ferdinand, 2002:52).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji asumsi dilakukan untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan untuk pemodelan *path* dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dilakukan antara lain uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua asumsi klasik terhindar sehingga bersifat BLUE.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Keterangan	Hipotesis	Nilai signifikansi uji t	Hasil Pengujian
1	Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap OCB	1	0,277 $> 0,05$	Negative dan Tidak signifikan
2	Budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB	2	0,000 $< 0,05$	Positif dan signifikan
3	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB	3	0,002 $< 0,05$	Positif dan signifikan
4	Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja	4	0,670 $> 0,05$	Tidak signifikan
5	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	5	0,000 $< 0,05$	Positif dan signifikan

Sumber: diolah penulis, 2021.

Keterangan:

Standardized Coefficients B (beta) = besar koefisien pengaruh variabel

Nilai t_{hitung} = hasil perhitungan uji t

Signifikansi = nilai probabilitas atau *p value* uji t

Berdasarkan hasil koefisien jalur maka dapat dibuat persamaan berikut.

$$Z = 0,097 + 0,066X_1 + 0,551X_2 + e$$

$$Y = 0,072 - 0,025X_1 + 0,235X_2 + 0,473Z + e$$

Adapun hasil analisis jalur dijelaskan sebagai berikut.

1. Variabel karakteristik pekerjaan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,066. Hal itu berarti apabila variabel budaya organisasi tetap, maka peningkatan karakteristik pekerjaan sebesar satu tingkat maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,066.
2. Variabel budaya organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,551. Hal itu

berarti apabila variabel karakteristik pekerjaan tetap, maka peningkatan budaya organisasi sebesar satu tingkat maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,551.

3. Konstanta sebesar 0,072 mengartikan bahwa jika tidak ada variabel karakteristik pekerjaan, budaya organisasi bernilai konstan maka nilai kepuasan kerja sebesar 0,072.
4. Variabel karakteristik pekerjaan mempunyai koefisien jalur sebesar -0,025. Hal itu berarti apabila variabel budaya organisasi tetap, maka peningkatan karakteristik pekerjaan sebesar satu tingkat maka akan menurunkan OCB sebesar 0,025.
5. Variabel budaya organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,235. Hal itu berarti apabila variabel karakteristik pekerjaan tetap, maka peningkatan budaya organisasi sebesar satu tingkat

maka akan meningkatkan OCB sebesar 0,235.

- Variabel kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,473. Hal itu berarti apabila variabel karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi tetap, maka peningkatan budaya organisasi sebesar satu tingkat maka akan meningkatkan OCB sebesar 0,473.

Pengaruh Variabel Karakteristik pekerjaan (X₁) terhadap OCB (Y)

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat untuk pengujian variabel karakteristik pekerjaan terhadap OCB diperoleh nilai beta (β) sebesar -0,025 dengan ρ -value sebesar 0,670. Karena nilai ρ -value lebih daripada α ($0,000 > 0,05$) maka H_0 diterima atau H_a ditolak. Hal itu berarti karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Variabel Budaya organisasi (X₂) terhadap OCB (Y)

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap OCB diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,235 dengan ρ -value sebesar 0,002. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,002 < 0,05$), maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Hal itu berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap OCB (Y)

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat untuk pengujian variabel kepuasan kerja terhadap OCB diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,473 dengan ρ -value sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi t (ρ -value) lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Hal itu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

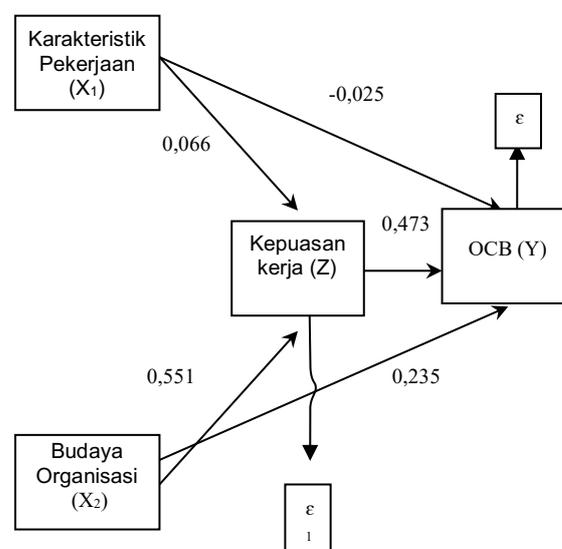
Pengaruh Variabel Karakteristik Kerja (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat untuk pengujian variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja

diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,066 dengan ρ -value sebesar 0,277. Karena signifikansi t (ρ -value) lebih daripada α ($0,000 > 0,05$) maka H_0 diterima atau H_a ditolak. Dengan demikian karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat untuk pengujian variabel Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,551 dengan ρ -value sebesar 0,000. Karena signifikansi t (ρ -value) lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Tabel 4 menunjukkan bahwa hipotesis diterima jika nilai signifikansi t kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil pengujian variabel karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan OCB. Sedangkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Demikian pula kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.



Sumber: diolah penulis, 2021.

Gambar 3. Hasil Analisis Jalur

Gambar 3 menunjukkan hasil perhitungan koefisien jalur pada jalur yang signifikan menunjukkan bahwa total pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap OCB (Y) adalah sebesar 34,6% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 23,5% dan pengaruh tidak langsung sebesar 26,0%. Hal itu menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi OCB melalui kepuasan kerja. Sedangkan karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pada perhitungan di atas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kepuasan kerja (Z) adalah variabel budaya organisasi (X_2) yaitu sebesar 23,5%. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel OCB (Y) adalah variabel kepuasan kerja (Z) yaitu sebesar 47,3%. Variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel OCB (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) adalah variabel budaya organisasi (X_2) yaitu sebesar 11,1 %. Berdasarkan perhitungan jalur dijelaskan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta memiliki nilai koefisien jalur paling besar jika dibandingkan dengan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta maupun pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap OCB pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Faktor Karakteristik pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap OCB

a. Pengaruh Faktor Karakteristik Pekerjaan terhadap OCB Pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta

Hasil penelitian Jinyue (2013) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizen Behavior*. Hal itu berarti semakin baik karakteristik pekerjaan maka akan semakin baik OCB. Hal ini tidak

sejalan dengan hasil penelitian penulis yang menemukan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi dan dapat diukur dari kebebasan tanggung jawab, kepentingan tugas, prosedur tugas, umpan balik, dan macam keterampilan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri dapat memberikan kontribusi terhadap OCB dari karyawan.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur secara langsung dan pengujian hipotesis pertama yaitu karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini, diperoleh nilai beta (β) sebesar -0,025 dengan p -value sebesar 0,670. Karena nilai p -value lebih daripada α ($0,000 > 0,05$) maka hipotesis pertama ditolak sehingga dapat dijelaskan bahwa pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB tidak signifikan pada taraf alpha (α) = 0,05. Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap OCB, tidak terbukti. Demikian pula hasil pengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja tidak dilakukan perhitungan dalam penelitian ini dikarenakan adanya teorema trimming yang diadopsi dimana jalur-jalur yang signifikan tidak dilakukan perhitungan dalam jalur antar variabel penelitian.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap OCB dikarenakan adanya responden memiliki tingkat pendidikan yang sebagian besar setingkat SLTA dan Diploma, yakni sebanyak 34 orang. Adanya pendidikan yang masih tergolong belum tinggi menyebabkan tingkat pemahaman pegawai tentang jenis pekerjaan yang digelutinya kadang kala sering mengalami hambatan pada pola pikir dan keterampilan menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya. Pada saat pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta yang memiliki minat pada pekerjaan yang

dilapangan/operasioanal tetapi penempatan tugas di kantor/staff dapat menyebabkan kurang optimalnya dan rasa senang terhadap pekerjaan tersebut karena kurang pemahaman dan tidak sesuai dengan psikologi minat bakat terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan rasa tidak puas atas karakteristik pekerjaan yang harus dilakukan.

Hal ini diperjelas dengan hasil penilaian pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta terhadap indikator karakteristik pekerjaan yang masih adanya penilaian yang rendah terhadap indikator kepentingan tugas (*task significance*) menunjukkan bahwa sebuah pekerjaan yang dilakukan tidak berpengaruh penting bagi pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta terhadap lingkungan sekitar baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi karena merasa bahwasannya hanya sebagai unsur pelaksana, hal ini menyebabkan belum membentuk keadaan psikologi tertentu dimana pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta mengalami ketidak penuh perhatian pada pekerjaannya, kurangnya tanggung jawab atas pekerjaan karena minimnya pengetahuan dan keterampilan. Di dukung dengan adanya salah satu fakta keterhambatan dalam regenerasi kemampuan dan keahlian (spesialisasi) pada masing-masing satuan kerja / fungsi tertentu membuat pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta kesulitan didalam mengembangkan kemampuan berdasarkan minat dan bakat yang diinginkan pegawai untuk ditempatkan pada pekerjaan yang benar-benar diinginkan sesuai kondisi psikologisnya yang disebabkan karena senioritas yang ada sudah menempati posisi yang nyaman dan dipertahankan pimpinan serta cenderung enggan adanya regenerasi pengetahuan/keterampilan kepada juniornya selain itu fakta lain dalam persepsi pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta bahwasannya dengan termasuk atau menjalani fungsi apapun di Kantor Bea dan Cukai Jakarta, pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta tidak ada pembedaan yang

terlalu besar karena hanya sebatas unsur pelaksana bukan pada tataran kebijakan atau pengambil keputusan.

Hasil temuan ini tidak konsisten dengan teori Hackman dan Oldham dalam Pradipta (2015:1), dimana karakteristik pekerjaan diukur dengan *skill variety* (variasi keterampilan), *task identity* (identitas tugas), *task significance* (signifikansi tugas), *autonomy* (otonomi) dan *job feedback* (umpan balik pekerjaan) akan mempengaruhi OCB. Karakteristik pekerjaan memiliki komponen yang dapat menimbulkan pengertian secara penuh terhadap suatu pekerjaan, rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan, rasa kepedulian terhadap dampak yang terjadi dari pekerjaan dan menghasilkan norma kesopanan yang positif dalam diri karyawan. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini terhadap Teori model Hackman dan Oldham dikarenakan indikator *feedback* yang tidak mampu menjelaskan variabel karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan teori Hackman dan Oldham dalam Pradipta (2015:1), seharusnya semakin tinggi karakteristik pekerjaan seseorang akan semakin tinggi OCB dan sebaliknya semakin rendah karakteristik pekerjaan maka akan berdampak pada semakin rendahnya OCB seseorang. Namun kenyataannya, seorang pegawai dengan berbagai macam latar belakang pendidikan akan memiliki perbedaan dalam memandang suatu pekerjaan sehingga akan berbeda perilaku yang ditimbulkan dalam menjalankan tugas.

Menurut Unuvar (2006), dalam membentuk OCB, karakteristik pekerjaan diharapkan menjadi tinggi ketika pekerjaan yang tinggi dalam memotivasi secara potensial terhadap pegawai. Apabila tingginya karakteristik pekerjaan tidak memotivasi terhadap OCB maka karakteristik pekerjaan tidak akan meningkatkan OCB. Alasan karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap OCB karena dianggap adanya tanggung jawab

yang kurang dari responden yang diukur dengan (*task significance*). Pegawai yang tidak bertanggung jawab untuk hasil tugas karena adanya karakteristik demografi seperti pendidikan yang rendah sehingga tidak dapat meningkatkan OCB. Pegawai tidak melihat pentingnya kontekstual dari pekerjaan dan pegawai tidak dapat menghargai saling ketergantungan di antara rekan-rekan. Menurut Fired dan Ferris, 1987 (dalam Unuvar, 2006) berpendapat, lemahnya hubungan timbal balik antara dimensi OCB dan karakteristik pekerjaan serta sikap kerja yang lebih lemah dalam melaksanakan pekerjaan membuat karakteristik pekerjaan tidak dapat mengarah pada peningkatan OCB.

Adanya kelemahan dari hasil penilaian responden terhadap indikator *task significant* dan tidak validnya indikator *job feedback* dalam penelitian ini dapat menjadi penyebab karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Menurut Organ *et al.*, 2006 (dalam Unuvar, 2006), *Job feedback* merupakan bagian terpenting untuk seseorang dapat berperilaku OCB. Umpan balik dalam tugas berkaitan erat dalam perilaku OCB khususnya *civic virtue* dalam masalah pekerjaan dan hubungan kerja karena *Job feedback* juga dapat mampu berkontribusi dalam pembentukan OCB.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB didukung oleh temuan penelitian Mushtaq (2013) dan Otmo (2013). Sedangkan secara tidak langsung, karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap OCB didukung dengan hasil Chiu dan Chen (2005) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak terbukti berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan terhadap OCB. Dapat diartikan bahwa pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta tidak memiliki pandangan positif terhadap karakteristik pekerjaan. Hal ini merupakan penyebab bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh positif dan

signifikan terhadap OCB pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta.

b. Pengaruh Faktor Budaya Organisasi terhadap OCB Pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta

Hasil penelitian Ebrahimpour (2011) menemukan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan OCB. Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian Kwantess (2008) yang menemukan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh terhadap OCB. Lin, Hung dan Ho (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi di China yang terdiri dari budaya saling percaya, menahan diri dan selalu memberi manfaat pada organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi dan dapat meningkatkan keharmonisan antar pegawai. Oleh karena itu, budaya berpengaruh terhadap OCB

Penelitian ini menggunakan 7 (tujuh) karakteristik nilai – nilai (*value*) yang sesuai dengan nilai yang telah diterapkan di lingkungan organisasi antara lain inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas. Apabila ketujuh elemen pembentuk budaya organisasi diterapkan maka akan merubah perilaku pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta menjadi lebih besar akan pelaksanaan kewajibannya. Budaya organisasi Kantor Bea dan Cukai Jakarta merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan keseluruhan konsepsi kepegawaian yang memuat unsur-unsur filosofi/sistem nilai, tujuan kepegawaian, fungsi kepegawaian, tugas dan wewenang, asas-asas kepegawaian dan hubungan yang dikembangkan dalam pelaksanaan tugas kepegawaian di wilayah hukum Kantor Bea dan Cukai Jakarta baik hubungan dengan instansi lain/*stake holder* maupun hubungan dengan masyarakat.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur dan pengujian hipotesis pertama yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap OCB terbukti.

Pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja lebih kuat daripada pengaruh langsungnya. Hal itu menjelaskan bahwa penerapan nilai-nilai budaya dalam organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga akan membentuk perilaku OCB pegawai. Budaya organisasi pada Kantor Bea dan Cukai Jakarta yang merupakan instansi yang telah lama berdiri dan memiliki budaya yang kuat tertanam sesama pegawainya. Ketika budaya organisasi mulai membentuk, berbagai praktik dapat membantu mensosialisasikan penerimaan nilai-nilai inti dan meyakinkan bahwa budaya tersebut terjaga. Budaya organisasi yang benar-benar diterapkan pegawai dengan berdasarkan nilai-nilai yang ada akan membuat perasaan puas pegawai karena merasa telah melakukan pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ada pada Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Apabila kepuasan kerja telah tercapai maka akan membentuk perilaku OCB pegawai. Para pegawai belajar untuk menerima nilai-nilai ini dan percaya bahwa organisasinya tidak melakukan sesuatu yang akan merugikan mereka dan menimbulkan perilaku OCB dengan kepuasan kerja yang telah diperolehnya.

Hasil temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi *Tiga Lapis* dari Schein menjelaskan adanya penerapan nilai-nilai budaya yang mengarah pada pola perilaku termasuk OCB. Perilaku OCB yang timbul dari penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang dibentuk dari indikator-indikator budaya organisasi antara lain inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Yoon dan Suh (2003)

menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian terbaru pada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB adalah penelitian Fotee dan Tang (2008), penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Wan (2009) dan Sambung (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB pegawai, dukungan organisasi mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB sehingga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur dan pengujian hipotesis ketiga yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB maka hipotesis ketiga diterima sehingga dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, tidak terbukti.

Hasil penelitian ini dijelaskan dengan profil responden yang pada umumnya telah memiliki masa kerja yang sudah lebih dari masa ikatan dinas dimana dengan hal itu sampai saat ini masih berdinis, berarti cenderung pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta dapat merasakan kepuasan kerja sehingga tidak memiliki keinginan untuk berhenti dengan hormat sebagai pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Temuan ini sejalan dengan teori Kesenjangan oleh Luthans (2016:128) menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya OCB karena karyawan yang puas akan banyak berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan memiliki perilaku yang baik. Demikian pula dengan konsistensi teori kesenjangan dimana setiap individu memiliki keinginan dengan berbagai hal yang tidak diterima dalam kenyataan sesuai dengan harapan atau tidak.

Menurut Locke dalam Luthans (2016:128), kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan perbedaan atau kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang di alami. Kepuasan kerja pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta dalam mengukur sikap (sikap afektif) mereka terhadap pekerjaan, pengawasan kerja, balas jasa, gaji, kerja tim, lingkungan pekerjaan dan pelaksanaan promosi jabatan. Pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta yang puas akan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi Kepegawaiannya, adanya kepekaan membantu rekan kerja dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu pegawai yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas kepegawaian.

Hasil penelitian juga diperkuat dengan teori pertukaran sosial yang untuk menyatakan bahwa ketika pegawai telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya dengan perilaku seperti OCB. Kepuasan kerja yang dicapai oleh pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta berdasarkan pada teori kesenjangan dan teori pertukaran sosial menunjukkan adanya kepuasan kerja berarti adanya kesesuaian yang dirasakan pegawai sehingga meningkatkan perilaku OCB. Ada pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta yang memang telah menguasai pekerjaannya, memiliki promosi yang menjanjikan di masa depannya. Hal inilah yang menyebabkan pegawai tersebut tidak mengalami hambatan dalam kesempatan promosi, ketidakpuasan pada sistem pengawasan pegawai yang bersangkutan, memiliki kepercayaan pada pimpinan, dan harmonisnya hubungan dengan rekan kerja (pimpinan). Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB pada pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta, persepsi responden terhadap kesempatan promosi dan pengawasan mendapat perhatian dari pimpinan. Oleh karena itu pimpinan diharapkan dapat memberi perhatian dan penilaian kinerja pada pegawai secara obyektif, jujur dan adil, terutama yang

berkaitan dengan kesempatan promosi dan pengawasan.

Pada intinya jika kepuasan kerja didapat, maka akan berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja. Pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta yang tidak puas akan pekerjaan cenderung untuk berperilaku tidak maksimal, tidak mencoba untuk melakukan hal-hal yang terbaik dan positif, serta jarang untuk meluangkan waktu dan berusaha ekstra dalam melakukan pekerjaannya.

Pengaruh Faktor Karakteristik Pekerjaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

a. Pengaruh Faktor Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta

Hasil penelitian Nanan dan Pukkeeree (2013) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal itu berarti semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka kepuasan kerja akan semakin tinggi pula. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian penulis yang menemukan hasil penelitian bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Ozbag dan Ceyhun (2014), Chiu dan Chen (2006) dan Unuvar (2006) menemukan bahwa bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian penulis yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan seorang pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta. Hal itu berarti kemampuan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik yang dimiliki oleh pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur dan pengujian hipotesis pertama yaitu karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maka hipotesis ketiga ditolak sehingga dapat dijelaskan bahwa pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tidak terbukti.

Menurut Unuvar (2006), karakteristik pekerjaan tidak akan menimbulkan kepuasan jika motivasi yang akan timbul tidak mampu menyebabkan kepuasan. Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Akan tetapi apabila pemahaman terhadap pekerjaan kurang didukung dengan keterampilan dan pendidikan yang ada maka justru akan membuat ketidakefektifan dalam pekerjaan nantinya.

Kassem dan Sarhan (2013) menyatakan karakteristik pekerjaan tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja jika indikator-indikator seperti *task significance*, *task variety*, *task identity* and *feedback* juga dapat dilakukan dengan baik. Apabila karakteristik pekerjaan tidak dapat dikerjakan secara benar maka kepuasan kerja juga tidak akan tercapai. Pegawai organisasi akan mendapatkan kepuasan yang semakin tinggi, jika mereka percaya tentang pentingnya tugas ketika suatu pekerjaan dilakukan. Tetapi dalam berbagai jenis pekerjaan juga membutuhkan kemampuan dalam melengkapi dimana nantinya *feedback* yang diterima karena semakin memperkuat perasaan puas dalam

diri pegawai. Sedangkan penelitian ini antara tanggung jawab tugas dan *feedback* tidak menjadi indikator yang dapat memperkuat kepuasan sehingga kepuasan kerja pegawai tidak tercapai.

Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan juga dikarenakan adanya indikator-indikator pembentuk karakteristik pekerjaan yaitu indikator *Task Significance* yang memiliki nilai paling rendah dari indikator karakteristik yang lain. Hasil penilaian terhadap indikator *Task Significance* yang rendah bisa mengakibatkan salah satu adanya kecenderungan karakteristik pekerjaan pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta tidak mampu memberikan kepuasan kerja yang optimal.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan teori Hackman dan Oldham dalam Pradipta (2015:1), dimana karakteristik pekerjaan diukur dengan *skill variety* (variasi keterampilan), *task identity* (identitas tugas), *task significance* (signifikansi tugas), *autonomy* (otonomi) dan *job feedback* (umpan balik pekerjaan) akan mempengaruhi kepuasan kerja. Sebaliknya temuan ini dapat dijelaskan dengan pendapat Simamora (2006:98), karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis tertentu bagi pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta yang selanjutnya akan memperoleh hasil akhir yaitu kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya karakteristik pekerjaan juga membuat keadaan psikologis tertentu yang sehingga membuat kepuasan kerja menjadi tidak terpenuhi atau rendah. Berbagai jenis pekerjaan yang terlalu banyak diemban oleh pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta maka dapat menyebabkan kondisi psikologi yang menyebabkan kepuasan kerja tidak akan tercapai oleh pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta.

Hasil temuan ini tidak konsisten pada pendapat Ting (1997) dimana karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics*), karakteristik organisasi (*Organizational*

Characteristic) dan individual karakteristik (*Individual Characteristic*) dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan ini menimbulkan perasaan puas yang dinyatakan dalam bentuk kepuasan upah, dan pertumbuhan karier, kejelasan karir, kejelasan tugas, penggunaan keahlian dan signifikasi tugas.

b. Pengaruh Faktor Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta

Hasil penelitian Sabri *et.al* (2011) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian penulis yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur dan pengujian hipotesis pertama yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maka hipotesis keempat diterima sehingga dapat dijelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, terbukti.

Selain itu, penilaian variabel budaya organisasi yang dipersepsikan oleh pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta menunjukkan bahwa ketujuh indikator dalam budaya organisasi mendapatkan penilaian yang baik dengan jawaban rata-rata setuju. Adanya penilaian yang baik terhadap indikator-indikator budaya organisasi memperkuat kepuasna kerja pegawai. Penelitian ini Robbins (2003:329) menggambarkan hubungan antara, budaya organisasi yang berdampak pada kepuasan kerja pegawai pembentukan kepuasan kerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai

dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan kerja. Hasil temuan ini sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett dalam Sutanto (2012:129) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan pegawai. Pegawai yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang diterapkan pada pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta dinilai dengan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas. Ketujuh nilai tersebut jika diterapkan pegawai Kantor Bea dan Cukai Jakarta akan mampu memberikan nilai tambah pada perasaan puas dalam pekerjaan pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa 1) Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB; 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB; 3) Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; 4) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap terbentuknya perilaku OCB

Hasil penelitian memberikan implemmentasi managerial pada pegawai yang puas dalam bekerja akan memiliki OCB yang semakin tinggi. Anggota akan berperilaku sosial dan bersedia mengerjakan tugas yang bukan merupakan bagian tugasnya secara sukarela. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak instansi untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja. Pihak pimpinan jajaran DJBC sebaiknya melakukan supervisi yang

obyektif dan memadai khususnya yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan pegawai yang harus diselesaikan. Supervisi yang dilakukan harus memperhatikan tugas, tanggungjawab dan wewenang yang dimiliki pegawai dengan tujuan supervisi yang dilakukan tidak mengganggu wewenang (seperti: pengambilan keputusan) yang dapat diambil oleh pegawai. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar pegawai memiliki kebebasan menjalankan tugas dan kewajibannya dengan lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan. Hal itu berarti karakteristik pekerjaan dapat dipahami oleh anggota dengan beberapa cara yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan dan OCB pegawai antara lain 1) Pihak jajaran DJBC hendaknya mempertimbangkan jenis pekerjaan/fungsi bagi anggota didasarkan pada minat dan bakat yang telah diuji serta memberikan kesempatan bagi pegawai terhadap pekerjaan yang sesuai dengan hasil tes uji minat dan meningkatkan regenerasi jabatan pada yang berkompeten supaya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku OCB. Guna mengatasi kesenjangan kualitas SDM dalam hal penguasaan teknologi, informasi dan aplikasi maka dalam pembinaan terhadap pegawai perlu diikutsertakan kegiatan bimbingan teknis penguasaan teknologi informasi dan aplikasi peraturan/ standar operasional prosedur.

REFERENSI

- Alotaibi, A. G. 2001, Antecedent of Organizational Citizenship Behavior: A Studi Public of Public Personnel in Kuwait, *Public Personnel Management, Fall.*, ABI/Inform Research.
- Chiu S.F dan Chen, H. L. 2005. Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: *The Mediation Role of Job Satisfaction. Social Behaviour. Vol.7*
- Ebrahimpour, H. Adel Z, Ali K, Mohammad B. S.2011. A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia-Social dan Behaviour Sciences 30. Hal.1920-1925*
- Ferdinand, A. 2006. *Struktural Equation Modelling: dalam Penelitian Manajemen.* Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS.* Semarang. Badan Penerbit Undip.
- Jinyue, W. 2013. Research on the Relationship among Job Autonomy, Job Feedback and Organizational Citizen Behavior. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation dan Management*
- Jo, S. J dan Joo, B.K. 2011. *Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors.* Winona State University
- Kassem, H S. dan Sarhan, A. M. 2013. *Effect Of Job Characteristics On Satisfaction And Performance: A Test In Egyptian Agricultural Extension System.* African Journal of Agricultural. Vol. 8(48), pp. 6126-6130, 12 December
- Kim, S.2006. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 8, p. 722-740.
- Kwantes, C.T., Karam, C M. 2008. Culture's Influence on the Perception of OCB as In-Role or Extra-Role. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 32, p.229-243.

- Lin, L Hg dan Yu, L H. 2010. Guanxi and OCB: The Chinese Cases, *Journal of Business Ethic.* Vol. 96, p. 285 – 298.
- Lunthans, F. 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Mangundjaya, W.H.2011. *Hubungan Antara Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Psychological Capital, Dan Workplace Well-Being Terhadap Kesiapan Untuk Berubah.* Laporan Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Depok: Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.
- Martin, H, Z, Jandaghi, G dan Freyedon, A. 2010. A Comprehensive Model For Identifying Factors Impacting On Development Of Organizational Citizenship Behavior. *African Journal of Business Management*, Vol. 4(10). p. 1932-1945
- Mohammad, J, Farzana Q Habib dan Mohmad A. A. 2011. Job Satisfaction And Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study At Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 149 –165, July
- Mustaq, S. 2013. Impact of job characteristic om organizational citizenship behavior *FWU Journal of Social Sciences Summer* Vol 7 No.1 hal. 52-56
- Na-Nan, K dan Pukkeeree, P.2013. Influence of Job Characteristics and Job Satisfaction Effect Work Adjustment for Entering Labor Market of New Graduates in Thailand. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 2; February
- Otmo, F J.2013. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Pada Karyawan Pt. Menara Agung. *Jurnal Penelitian Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang*
- Ozbag, G K dan Ceyhun, G. 2014. The Impact of Job Characteristics on Burnout; The Mediating Role of Work Family Conflict and the Moderating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)* Vol. 3, No. 3, 2014, hal. 291-309
- Pearce dan Gregerse, L. 2001. The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover. *Human Resource Management Review.* Vol.9. No. 4. pp. 495-524
- Robbins, S.P. 2003, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia), PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sambung, R. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Ocb-I Dan OCB-O Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel *Moderating(Studi pada Universitas Palangka Raya).* *Analisis Manajemen.* Vol. 5 No. 2 Desember
- Sabri, P Sami U. Ilyas, M dan Zahra A. 2011. *Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore.* *International Journal of Business and Social Science.* Vol. 2 No. 24.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia.* Yogyakarta: Sekolah. Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sutanto, A, 2002, Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis FE Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta*, Vol. 6., No.2, Desember.
- Ting, Y.1997. *Determinant of Job Satisfaction of Federal Government*

- Employees, Public Personal Management*, Vol 26 No.3,313-334.
- Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam meningkatkan Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana media.
- Unuvar, T. G. 2006. An Integrative Model Of Job Characteristics, Jobsatisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior. Disertasi. Middle East Technical University
- Wan, S. 2009. The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior, *Thesis*. Submitted To The Centre For Graduate Studies. Universitas Utara Malaysia.
- Yoon, M. Hee, S, Jaebeom. 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research* 56(2003) 597– 611