

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil analisis data serta pembahasan mendalam mengenai pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan, dengan menempatkan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening yang diuji secara empiris dalam penelitian ini di PT BPR Gunung Merbabu. Penelitian ini melibatkan 30 karyawan PT BPR Gunung Merbabu yang berstatus tetap dengan masa kerja di atas satu tahun, melalui penerapan teknik sampling jenuh (total sampling). Evaluasi model dan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Pembahasan ini disusun secara sistematis guna menguji tujuh hipotesis penelitian (H1–H7) dengan mengintegrasikan temuan lapangan dan kerangka teoretis yang relevan.

Iklim Komunikasi Organisasi memegang peran strategis dalam mendukung efektivitas operasional PT BPR Gunung Merbabu sebagai lembaga keuangan mikro. Mengingat jumlah karyawan yang relatif terbatas, intensitas interaksi kerja yang tinggi serta ketergantungan antar fungsi operasional menjadikan komunikasi internal sebagai faktor kunci dalam menjaga kelancaran proses kerja. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan partisipatif memungkinkan karyawan memperoleh pemahaman yang memadai terkait kebijakan organisasi, prosedur operasional, target kinerja, serta perubahan regulasi perbankan. Selain

itu, iklim komunikasi yang kondusif menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan untuk menyampaikan ide, mengemukakan permasalahan kerja, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan operasional, sehingga mendukung koordinasi antar unit dan meminimalkan potensi kesalahan kerja yang dapat berdampak pada kualitas pelayanan dan kepatuhan terhadap regulasi.

OCB berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif di PT BPR Gunung Merbabu. Sebagai lembaga perbankan yang sangat bertumpu pada kredibilitas dan kepatuhan, perilaku ekstra-peran seperti kesediaan membantu rekan kerja, berbagi informasi terkait prosedur dan regulasi terbaru, inisiatif dalam penyelesaian masalah operasional, serta partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi menjadi katalisator bagi efektivitas koordinasi lintas fungsi. Dalam industri perbankan yang menuntut akurasi dan kerja sama yang erat, OCB memperkuat solidaritas tim serta membangun budaya organisasi yang positif, di mana karyawan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan tugas formal, tetapi juga pada keberhasilan organisasi secara holistik.

Kinerja Karyawan menjadi fokus sentral dalam penelitian ini mengingat kontribusi agregat performa individu merupakan determinan utama bagi efektivitas organisasi dalam merealisasikan target strategisnya. Pada PT BPR Gunung Merbabu, evaluasi kinerja tidak hanya menitikberatkan pada aspek kuantitas, melainkan juga pada kualitas kerja yang mencakup presisi prosedural, akurasi administratif, serta kepatuhan terhadap regulasi OJK. Kinerja yang optimal menjadi pilar keberlanjutan bagi BPR, mengingat setiap defisit

operasional atau pelanggaran regulasi memiliki implikasi serius berupa sanksi otoritas, kerugian finansial, hingga degradasi kepercayaan nasabah.

Motivasi Kerja diposisikan dalam penelitian ini sebagai variabel intervening yang diuji perannya dalam memediasi hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dan OCB terhadap Kinerja Karyawan. Sebagai dorongan psikologis yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara optimal, motivasi bersumber dari dua dimensi baik secara intrinsik seperti kepuasan terhadap pekerjaan, makna kerja, dan rasa berkontribusi, serta ekstrinsik seperti penghargaan dan pengakuan dari atasan. Dalam kerangka *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000) yang menjadi landasan *novelty* penelitian ini, motivasi intrinsik berkembang ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Relevansi penempatan Motivasi Kerja sebagai intervening terletak pada asumsi bahwa baik iklim komunikasi yang kondusif maupun perilaku OCB yang tinggi berpotensi memenuhi ketiga kebutuhan psikologis tersebut, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini mengkaji bagaimana Iklim Komunikasi Organisasi dan OCB memengaruhi Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening yang diuji secara empiris. Pemahaman terhadap dinamika hubungan antarvariabel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam penguatan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi perbankan dengan karakteristik skala operasi relatif kecil, sistem kerja yang terstandarisasi, tingkat kepatuhan

regulasi yang tinggi, serta ketergantungan pada kualitas pelayanan dan kepercayaan nasabah. Pembahasan dalam bab ini disusun secara sistematis mencakup tujuh hubungan variabel (H1–H7) sebagaimana diuraikan pada sub-bab berikut:

#### **4.1 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,606, nilai *t-statistic* sebesar 4,260, dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian H1 diterima yakni Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien jalur 0,606 merupakan yang terkuat dalam seluruh model, membuktikan bahwa kualitas komunikasi internal di PT BPR Gunung Merbabu merupakan faktor determinan paling dominan dalam pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

Kuatnya pengaruh ini secara spesifik didorong oleh dominasi dimensi perhatian terhadap tujuan berkinerja tinggi (*high performance goals*) mencatat skor tertinggi sebesar 4,03. Menariknya, fokus komunikasi yang tajam pada pencapaian tujuan (4,13) dan kejelasan standar target (4,00) berbanding lurus dengan tingginya kualitas kerja karyawan (4,00). Sinkronisasi ini membuktikan sebuah mekanisme kausal yang sangat logis: ketika manajemen mampu membedah target yang kompleks menjadi instruksi yang jernih, karyawan meresponsnya dengan kualitas *output* yang juga presisi.

Fenomena ini sejalan dengan pandangan Redding (1972) menegaskan bahwa dimensi *high performance goals* merupakan dimensi yang paling langsung berdampak pada kinerja. Tingginya apresiasi karyawan pada komunikasi yang difokuskan untuk mencapai tujuan menunjukkan bahwa PT BPR Gunung Merbabu telah berhasil mengimplementasikan komunikasi sebagai instrumen manajerial strategis. Dalam praktik operasional PT BPR Gunung Merbabu, pimpinan secara konsisten menyampaikan target bulanan dengan parameter yang sangat spesifik, seperti kuota penyaluran kredit hingga mitigasi risiko aset menjadi parameter yang sangat spesifik bagi para *Account Officer*. Kejelasan instruksi inilah yang mencegah terjadinya kebingungan operasional, sehingga energi karyawan sepenuhnya tercurah untuk mengejar target, bukan menebak-nebak prosedur.

Dalam hal ini, komunikasi di BPR tersebut telah melampaui fungsi dasar pertukaran informasi dan bertransformasi menjadi mekanisme yang secara konsisten menekan ambiguitas peran, sehingga karyawan memiliki pemahaman yang presisi mengenai parameter keberhasilan tugas mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lantara (2019) yang membuktikan bahwa iklim komunikasi organisasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui transparansi dan aksesibilitas informasi, serta dengan penelitian Lusiawati (2022) yang menegaskan bahwa iklim komunikasi yang terbuka dan berorientasi pada tujuan memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kejelasan standar kinerja ini dapat dijelaskan lebih lanjut melalui *Social Exchange Theory* dari Blau (1964) yang dipersepsikan bahwa ketika manajemen secara transparan menyampaikan posisi kesehatan bank atau progres pencapaian target kolektif, muncul rasa kepercayaan (*trust*) dari karyawan. Aliran informasi yang jujur mengenai ekspektasi kerja menciptakan rasa aman, yang merupakan modal sosial utama bagi karyawan untuk merasa memiliki kewajiban sosial membalasnya dengan dedikasi penuh (*reciprocity*). Karyawan di PT BPR Gunung Merbabu bersedia mengalokasikan kapasitas usahanya secara penuh karena mereka merasa dihargai melalui transparansi informasi yang diberikan oleh organisasi.

Pertukaran profesional-kontraktual ini bekerja sangat efisien di mana kejelasan target yang diberikan manajemen langsung diterjemahkan menjadi kualitas kerja yang tinggi tanpa harus melewati proses internalisasi yang panjang. Hal ini sangat relevan mengingat karakteristik perbankan yang menuntut akurasi tinggi dan kepatuhan regulasi OJK yang tidak dapat dikompromikan, sehingga transparansi bukan lagi pilihan, melainkan modal sosial untuk menjaga akurasi kerja. Penelitian Kim dan Uysal (2025) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa atmosfer komunikasi yang positif merupakan determinan penting bagi performa karyawan melalui mekanisme pembentukan kepercayaan dan rasa komunitas yang kuat.

Lebih jauh lagi, efektivitas komunikasi dalam mendorong kinerja karyawan berakar pada pemenuhan kebutuhan psikologis dasar manusia. Berdasarkan *Self Determination Theory (SDT)* yang dikembangkan oleh Deci dan

Ryan (2000), komunikasi yang berorientasi pada kejelasan tujuan secara langsung memenuhi kebutuhan akan kompetensi (*competence*). Melalui sesi briefing pagi atau evaluasi berkala yang suportif, pemberian umpan balik (*feedback*) difokuskan pada perbaikan teknis dan apresiasi terhadap efektivitas kerja. Rasa kebutuhan akan kompetensi inilah yang menumbuhkan motivasi intrinsik sebagai dorongan internal yang tulus untuk memberikan kontribusi terbaik yang merupakan bentuk energi kerja yang paling berkualitas dan berkelanjutan.

Sesuai dengan hierarki Maslow (1943) melengkapi penjelasan ini dengan menunjukkan bahwa keberhasilan mencapai target yang jelas memenuhi kebutuhan penghargaan karyawan yakni mereka merasa diakui sebagai individu yang kompeten dan bernilai, yang mendorong mereka bergerak menuju aktualisasi diri, di mana pekerjaan tidak lagi sekadar kewajiban formal melainkan sarana mewujudkan potensi terbaik yang mereka miliki. Temuan Tampubolon et al. (2024) mendukung mekanisme ini dengan membuktikan bahwa kontribusi iklim organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi lebih efektif ketika didukung oleh pemenuhan kebutuhan psikologis yang mendorong motivasi intrinsik.

Namun, di balik kekuatan tersebut, terdapat perhatian serius. Data mengungkap adanya keretakan pada dimensi kepercayaan horizontal (3,73) dan partisipasi aktif (3,67) mengindikasikan terjadinya "Partisipasi Semu". Manajemen cenderung menampung ide secara pasif namun belum memberikan ruang bagi inisiatif mandiri. Dampaknya sangat nyata terlihat pada dimensi ketepatan waktu dalam kinerja mencatat skor terendah (3,63). Tanpa kepercayaan antarpersonal yang kuat, terjadi "sekat-sekat birokrasi" yang menghambat

koordinasi lintas unit. Deci dan Ryan (2000) mengingatkan bahwa komunikasi yang melulu fokus pada target eksternal tanpa memberikan otonomi justru berisiko membakar habis (*burnout*) motivasi intrinsik dalam jangka panjang.

Dengan demikian, iklim komunikasi di PT BPR Gunung Merbabu bukan sekadar menciptakan suasana kerja yang nyaman, melainkan menjadi ekosistem psikologis yang mengonversi kejelasan informasi teknis perbankan menjadi determinasi kerja yang nyata, namun masih rapuh dalam aspek relasional sebagai sinyal peringatan bagi organisasi. Transformasi ke depan harus diarahkan untuk meruntuhkan sekat-sekat komunikasi horizontal agar kinerja yang dihasilkan tidak hanya tinggi secara angka, tetapi juga sehat dan berkelanjutan secara psikologis.

#### **4.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan empiris mengindikasikan adanya korelasi positif antara OCB dan kinerja karyawan, akan tetapi pengaruh tersebut dinyatakan tidak signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,312, nilai *t-statistic* yang diperoleh sebesar 1,924 dengan *p-value* sebesar 0,054. Dengan nilai  $t\text{-statistic} = 1,924 < 1,96$  dan  $p\text{-value} = 0,054 > 0,05$ , maka H2 ditolak: OCB tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini mempertegas bahwa perilaku ekstra-peran belum mampu terkonversi secara efektif menjadi peningkatan *output* kinerja individual yang terukur secara formal.

Ketidaksignifikanan ini tidak serta-merta menegaskan ketiadaan praktik OCB di lingkungan organisasi, melainkan adanya hambatan struktural (*bottleneck*) yang menginterupsi mekanisme konversinya menjadi kinerja nyata.

Melalui dekomposisi profil OCB karyawan (3,86), teridentifikasi dikotomi yang jelas di mana dimensi *civic virtue* (3,93) dan *conscientiousness* (3,90) sangat mendominasi. Hal ini menandakan bahwa karyawan PT BPR Gunung Merbabu memiliki loyalitas institusional dan kepatuhan nilai yang luar biasa daripada peningkatan *output* kinerja individual yang terukur secara formal. Namun, masalahnya terletak pada dimensi *courtesy* yang mencatat skor terendah (3,77), khususnya pada upaya memitigasi konflik interpersonal serta rendahnya intensitas konsultasi sebelum pengambilan keputusan operasional.

Ada korelasi yang sangat tajam di sini yakni rendahnya aspek *courtesy* (koordinasi antarpersonal) berbanding lurus dengan rendahnya skor ketepatan waktu pada profil kinerja (3,63). Di organisasi perbankan yang sangat bergantung pada rantai koordinasi lintas unit, kelemahan pada *courtesy* menciptakan hambatan halus dalam alur kerja, yang pada akhirnya membatalkan potensi positif dari dimensi OCB lainnya terhadap kinerja akhir.

Secara teoretis, Redding (1972) memandang *courtesy* sebagai bentuk komunikasi preventif yang menjaga keharmonisan kerja dan memperlancar koordinasi antarpersonal. Di PT BPR Gunung Merbabu, budaya komunikasi yang cenderung hierarkis dan "aman" membuat karyawan lebih memilih mengekspresikan OCB dalam bentuk kepatuhan formal (*conscientiousness*) daripada inisiatif kolaboratif yang proaktif. Karyawan terjebak dalam pola kerja "selamatkan diri masing-masing" secara administratif, sehingga perilaku membantu rekan (*altruism*) belum menjadi budaya otomatis, melainkan masih bergantung pada kedekatan personal.

Perspektif Peter Blau (1964) melalui *Social Exchange Theory* mempertegas kondisi ini. Ketika ruang berpendapat aktif masih minim (3,67), pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi menjadi tidak seimbang. Karyawan cenderung menyalurkan perilaku sukarelanya pada hal-hal yang "aman secara sosial" daripada melakukan lompatan inisiatif yang berisiko. Dalam lingkungan yang lebih menekankan sanksi atas kesalahan ketimbang apresiasi atas kontribusi ekstra, insentif psikologis untuk menjalankan *altruism* secara konsisten menjadi layu sebelum berkembang.

Selanjutnya, melalui lensa *Self Determination Theory* milik Deci dan Ryan (2000), terlihat adanya benturan antara energi psikologis karyawan dengan sistem kerja yang kaku. Standarisasi prosedur yang sangat ketat akibat regulasi OJK membuat ruang diskresi individu menjadi sangat sempit. Sekalipun seorang karyawan memiliki OCB yang tinggi, mereka tetap harus berjalan di atas rel prosedur yang sama. Akibatnya, energi psikologis yang muncul dari pemenuhan kebutuhan otonomi tidak mampu terekspresikan ke dalam variasi kinerja yang dapat diukur secara statistik. Hal ini selaras dengan pemikiran Maslow (1943) bahwa aktualisasi diri membutuhkan ruang otonomi; tanpa ruang tersebut, OCB hanya akan menjadi "ornamen" moral tanpa dampak produktivitas yang nyata.

Temuan ini memperkuat studi Kurniawan dan Keni (2024) serta Setiani et al. (2022) bahwa dalam organisasi formal yang terstruktur sangat ketat, dampak OCB terhadap kinerja individual cenderung melemah karena sistem sudah mengambil alih kendali utama. Berbeda dengan organisasi kreatif, di perbankan seperti PT BPR Gunung Merbabu, OCB lebih berfungsi sebagai pelumas sosial

agar organisasi tidak kaku, namun bukan sebagai "mesin utama" penggerak angka kinerja.

Secara keseluruhan, penolakan H2 ini adalah alarm bagi manajemen bahwa loyalitas karyawan (*civic virtue*) sudah sangat baik, namun kolaborasi antar-unit (*courtesy*) dan inisiatif menolong (*altruism*) masih membutuhkan injeksi dukungan. Penguatan OCB ke depan tidak lagi tentang menuntut kepatuhan, melainkan tentang membangun sistem penghargaan yang apresiatif terhadap kontribusi ekstra-peran, sehingga potensi positif yang sudah ada dapat terkonversi menjadi ketepatan waktu dan efektivitas kinerja yang nyata.

#### **4.3. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Temuan empiris membuktikan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT BPR Gunung Merbabu, dengan koefisien jalur sebesar 0,406, nilai *t-statistic* sebesar 2,472, dan *p-value* sebesar 0,013. Dengan nilai *t-statistic* = 2,472 > 1,96 dan *p-value* = 0,013 < 0,05, yang mengonfirmasi bahwa H3 diterima yakni Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas komunikasi internal di PT BPR Gunung Merbabu bukan sekadar sarana pertukaran informasi teknis melainkan mesin psikologis yang secara langsung menentukan tinggi rendahnya gairah kerja karyawan.

Dalam konteks PT BPR Gunung Merbabu yang memiliki jumlah karyawan relatif terbatas, intensitas interaksi kerja yang tinggi menjadikan iklim komunikasi organisasi sebagai faktor strategis yang memengaruhi kondisi

psikologis karyawan. Komunikasi yang terbuka dan jujur memberikan kejelasan prosedur kerja, target kinerja, dan kebijakan organisasi, sehingga mengurangi ambiguitas peran dan menumbuhkan rasa aman dalam bekerja. Rasa aman ini menjadi fondasi penting dalam pembentukan motivasi kerja, karena karyawan yang memahami ekspektasi organisasi dan merasa yakin terhadap posisinya cenderung terdorong untuk memberikan kontribusi optimal. Pitisiri dan Thaweepaiboonwong (2022) juga menegaskan bahwa komunikasi dua arah yang empatik dan berisi umpan balik konstruktif menciptakan rasa aman psikologis sehingga karyawan lebih antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen. Kepercayaan yang dibangun melalui komunikasi terbuka mendorong karyawan melaksanakan tugas secara mandiri dan optimal sebagai manifestasi motivasi intrinsik.

Mekanisme pengaruh ini bekerja melalui dua jalur utama yang mencerminkan kondisi operasional harian di BPR:

1. Jalur kompetensi melalui kepastian operasional ditinjau dari Perspektif SDT dan Maslow. Dominasi dimensi perhatian pada tujuan berkinerja tinggi (4,03), dengan skor tertinggi pada aspek komunikasi tujuan optimal (4,13), menciptakan apa yang disebut sebagai "kepastian profesional". Di PT BPR Gunung Merbabu, hal ini terlihat nyata dalam sesi *briefing* pagi, di mana pimpinan secara detail membedah target pencapaian tabungan atau penagihan kredit. Dalam kerangka *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000), kejelasan ini memenuhi kebutuhan dasar akan kompetensi. Ketika seorang karyawan kredit memahami parameter keberhasilannya secara

presisi, ia merasa lebih mampu (*capable*) dalam menjalankan tugasnya. Sesuai dengan pada Maslow (1943), keberhasilan mencapai target yang terkomunikasi dengan jelas ini memberikan kepuasan pada kebutuhan akan harga diri, yang mendorong motivasi karyawan bergeser dari sekadar menggugurkan kewajiban menjadi semangat berprestasi.

2. Jalur keterkaitan melalui budaya kekeluargaan ditinjau dari perspektif Blau. Jalur kedua diperkuat oleh dimensi mendengarkan dalam komunikasi ke atas (3,97). Tingginya skor pada keharmonisan rekan kerja (4,07) dan dukungan atasan (4,03) mencerminkan budaya kekeluargaan yang menjadi ciri khas PT BPR Gunung Merbabu. Dalam pandangan Peter Blau (1964), kesediaan atasan untuk mendengar keluhan nasabah yang sulit atau kendala administrasi di lapangan dianggap sebagai bentuk "investasi sosial" oleh karyawan. Karyawan membalas dukungan emosional ini melalui hukum resiprositas berupa loyalitas. Pemenuhan kebutuhan akan keterkaitan (*relatedness*) ini menjadi sumber motivasi yang paling stabil; karyawan merasa bukan sekadar "angka" dalam laporan, melainkan bagian integral dari keluarga besar sehingga mereka termotivasi untuk menjaga nama baik organisasinya.

Meskipun berpengaruh signifikan, analisis detail terhadap data rekapitulasi mengungkap adanya celah struktural yang menghambat motivasi belum mencapai potensi maksimal. Terdapat sinkronisasi negatif antara skor terendah pada kesempatan berpendapat aktif (3,67) dengan rendahnya kebebasan berkreasi (3,83) pada profil motivasi. Kondisi ini menggambarkan fenomena partisipasi semu yang terjadi di PT BPR Gunung Merbabu menunjukkan komunikasi

cenderung bersifat mendengar secara pasif artinya. manajemen sangat baik dalam menerima keluhan, namun masih sangat kaku dalam menerima ide atau inovasi dari bawah. Karyawan merasa suaranya didengar, namun tidak melihat suaranya berubah menjadi kebijakan atau keputusan (partisipasi tanpa pengaruh) sehingga motivasi yang terbentuk akhirnya bersifat ekstrinsik-prosedural. Karyawan sangat rajin mengejar target yang ditetapkan dari atas karena instruksinya jelas, namun mereka kehilangan gairah untuk melakukan inovasi mandiri atau mengambil inisiatif di luar prosedur baku.

Kondisi partisipasi semu ini juga berkorelasi dengan sebuah paradoks dalam profil motivasi kerja di BPR ini, di mana sistem penghargaan formal hanya mencatat skor 3,70 di tengah tingginya pengakuan personal dari atasan sebesar 3,97. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi yang terbentuk lebih banyak bersandar pada validasi interpersonal dan kedekatan emosional dengan pimpinan daripada sistem insentif yang terstruktur dan transparan. Deci dan Ryan (2000) mengingatkan bahwa motivasi intrinsik yang benar-benar kuat hanya dapat tumbuh apabila kebutuhan otonomi terpenuhi secara autentik. Selama karyawan merasa suaranya hanya didengar tanpa dilibatkan dalam perumusan keputusan, motivasi yang dihasilkan hanya akan mencapai level kepatuhan berprestasi, namun belum menyentuh level rasa memiliki yang mendalam (*sense of ownership*).

Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa PT BPR Gunung Merbabu telah berhasil menggunakan komunikasi untuk menciptakan karyawan yang taat dan produktif dalam jangka pendek, namun masih memerlukan

transformasi menuju komunikasi partisipatif untuk membangun motivasi intrinsik jangka panjang. Keberhasilan komunikasi tujuan yang sangat kuat harus mulai diimbangi dengan pendalaman dimensi relasional dan pemberian ruang diskresi bagi karyawan. Hanya dengan memberikan otonomi yang nyata, organisasi dapat mengubah motivasi yang bersumber dari kejelasan instruksi menjadi motivasi yang bersumber dari visi bersama, sehingga setiap individu tidak lagi bekerja sekadar demi target perusahaan, melainkan demi aktualisasi potensi terbaik mereka sendiri.

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

Hasil penelitian membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,450, nilai *t-statistic* sebesar 2,995, dan *p-value* sebesar 0,003. Dengan nilai *t-statistic* = 2,995 > 1,96 dan *p-value* = 0,003 < 0,05, maka H4 diterima yakni OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Temuan ini mengukuhkan peran OCB sebagai mesin penggerak motivasi intrinsik terkuat kedua dalam model, membuktikan bahwa perilaku ekstra-peran adalah investasi mental yang sangat berharga bagi keberlangsungan PT BPR Gunung Merbabu di tengah persaingan perbankan yang semakin kompetitif.

Mekanisme bagaimana OCB bertransformasi menjadi energi motivasi dapat dibedah secara mendalam melalui tiga pilar psikologis berikut:

1. Internalisasi nilai dan kepastian kompetensi dalam sistem perbankan.  
Dominasi dimensi *civic virtue* (3,93) dan *conscientiousness* (3,90)

menunjukkan bahwa karyawan PT BPR Gunung Merbabu telah mencapai tahap internalisasi nilai yang matang. Di lembaga keuangan yang menuntut ketelitian administrasi tanpa toleransi kesalahan, kedisiplinan mematuhi aturan tanpa pengawasan (3,83) serta efektivitas penggunaan waktu kerja (3,83) memenuhi kebutuhan akan otonomi dan kompetensi dalam kerangka *Self Determination Theory* dari Deci dan Ryan (2000). Ketika seorang staf kredit atau *account officer* memilih untuk bekerja melampaui standar minimal misalnya dengan merapikan berkas jaminan secara sukarela demi kelancaran audit sebenarnya sedang mengekspresikan pilihan bebasnya. Pengalaman keberhasilan (*mastery experience*) ini menurut Maslow (1943), memuaskan kebutuhan akan harga diri dan pengakuan profesional, yang secara otomatis menyalakan api motivasi intrinsik dari dalam diri tanpa perlu stimulus materiil yang konstan.

2. Resiliensi mental terhadap dinamika regulasi dan kritik. Dimensi *sportsmanship* (3,87) memberikan kontribusi unik melalui kesiapan menghadapi perubahan kebijakan (3,97) dan keterbukaan terhadap kritik (3,90). Di PT BPR Gunung Merbabu, hal ini tercermin dari kemampuan karyawan menghadapi dinamika regulasi OJK yang seringkali menuntut penyesuaian prosedur secara cepat. Karyawan yang tidak defensif saat kinerjanya dikoreksi menunjukkan kematangan otonomi internal dan mereka memandang kritik sebagai sarana pengembangan diri, bukan ancaman. Sebagaimana ditegaskan Redding (1972), rasa aman secara psikologis untuk menerima masukan adalah kunci perbaikan diri yang memperkuat motivasi.

Ketahanan mental ini memastikan bahwa dorongan kerja mereka bersumber dari kekuatan internal, bukan dari ketergantungan pada kondisi eksternal yang fluktuatif.

3. Investasi sosial melalui altruisme dan budaya kekeluargaan. Dimensi *altruism* (3,83) dan *courtesy* (3,77) berperan krusial dalam membangun kebutuhan keterkaitan (*relatedness*). Dalam operasional harian PT BPR Gunung Merbabu, tindakan menolong rekan kerja lintas fungsi seperti membantu bagian operasional menyelesaikan laporan akhir bulan atau berbagi informasi strategis terkait profil risiko nasabah menciptakan ekosistem kerja yang saling mendukung. Dalam pandangan Peter Blau (1964) melalui *Social Exchange Theory*, perilaku prososial ini adalah "investasi sosial" yang menciptakan rasa diterima dan dihargai. Pertukaran emosional yang positif ini membangun *sense of belonging* yang kuat, menjadikan pekerjaan terasa lebih bermakna (*meaningful*) melampaui sekadar rutinitas administratif bank.

Temuan ini didukung kuat oleh penelitian Sulistyani dan Ningrum (2025) yang membuktikan bahwa OCB secara signifikan meningkatkan dorongan psikologis dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang aktif menunjukkan perilaku ekstra-peran cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi karena memperoleh kepuasan intrinsik sekaligus pengakuan sosial dari lingkungan kerjanya. Hal ini sangat relevan dengan kondisi riil di PT BPR Gunung Merbabu, meskipun struktur organisasinya formal dan hierarkis, OCB bekerja sebagai mekanisme psikologis mandiri. Motivasi intrinsik karyawan tetap terjaga karena mereka membangun kepuasan internal melalui interaksi positif antar-rekan kerja, bahkan

ketika sistem penghargaan formal dan pola komunikasi manajerial belum berjalan optimal.

Secara keseluruhan, OCB di PT BPR Gunung Merbabu menciptakan lingkaran psikologis positif di mana perilaku ekstra-peran memenuhi kebutuhan dasar mental, yang kemudian meningkatkan motivasi intrinsik, dan motivasi yang tinggi kembali mendorong munculnya OCB dalam siklus yang saling memperkuat. Oleh karena itu, penguatan OCB melalui budaya kerja kolaboratif dan sistem penghargaan nonformal yang mengakui kontribusi ekstra-peran menjadi langkah strategis bagi manajemen. Dengan memelihara OCB, pimpinan sebenarnya sedang menjaga "baterai motivasi" karyawannya agar tetap penuh, sehingga mereka tetap antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen tinggi di tengah tekanan industri keuangan yang semakin kompetitif.

#### **4.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,204, nilai *t-statistic* sebesar 1,231, dan *p-value* sebesar 0,218. Dengan nilai *t-statistic* = 1,231 < 1,96 dan *p-value* = 0,218 > 0,05, maka H5 ditolak: Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan mengindikasikan bahwa dalam konteks PT BPR Gunung Merbabu, motivasi kerja belum berperan sebagai determinan langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan yang terukur.

Temuan ini pada awalnya tampak bertentangan dengan proposisi umum dalam teori motivasi, namun jika dikaji secara mendalam melalui data rekapitulasi deskriptif motivasi kerja dan disesuaikan dengan konteks operasional PT BPR Gunung Merbabu sebagai lembaga perbankan dengan sistem kerja yang sangat terstandarisasi dan diatur secara ketat oleh regulasi perbankan, hasil ini justru dapat dipahami secara logis dan konsisten. Rata-rata skor keseluruhan variabel motivasi kerja sebesar 3,90 menunjukkan bahwa karyawan PT BPR Gunung Merbabu sesungguhnya memiliki tingkat motivasi yang baik. Namun, analisis mendalam pada setiap dimensi mengungkapkan empat pola sosiopsikologis yang unik dan menjadi kunci untuk memahami mengapa motivasi yang relatif tinggi tersebut belum mampu menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individual yang terukur secara formal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Lussa et al. (2023) serta Martua dan Pragiwani (2025) yang merepresentasikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam konteks organisasi yang memiliki sistem kerja formal dan birokratis dengan prosedur terstandarisasi. Kondisi serupa juga ditemukan oleh Setiani et al. (2022) yang mempertegas bahwa kinerja tetap dapat meningkat meskipun tanpa kehadiran motivasi sebagai variabel mediasi dalam sistem kerja yang sudah terstruktur dengan baik.

Pola pertama yang menjelaskan penolakan H5 terletak pada kesenjangan antara arah tersalurnya energi motivasi dengan dimensi kinerja yang diukur. Dominasi kebutuhan sosial dalam motivasi dengan skor 4,00 yang tercermin dari

butir keharmonisan rekan kerja sebesar 4,07 dan dukungan sosial dari atasan sebesar 4,03 menunjukkan bahwa energi motivasi karyawan lebih banyak tersalurkan pada dimensi relasional dan sosial. Ketika dikaitkan dengan profil kinerja, dimensi yang paling dipengaruhi oleh motivasi sosial ini lebih bersifat kualitatif seperti kualitas kerja dengan skor 4,00 dan efektivitas kerja, bukan pada variasi *output* yang dapat dikuantifikasi secara statistik. Blau (1964) menjelaskan bahwa pertukaran yang bersifat sosial-emosional menghasilkan balasan dalam bentuk loyalitas dan dedikasi kolektif, bukan peningkatan *output* individual yang terukur.

Kondisi ini diperparah oleh perlakuan manajerial yang cenderung lebih menekankan kepatuhan terhadap prosedur daripada pemberdayaan inisiatif individual, sehingga motivasi yang terbentuk lebih banyak tersalurkan pada dimensi kepatuhan dan stabilitas daripada inovasi dan peningkatan *output*. Pamungkas et al. (2022) membuktikan bahwa motivasi kerja memang dapat memediasi peningkatan kinerja, namun hanya apabila didukung oleh kondisi organisasional yang memungkinkan karyawan mengekspresikan motivasinya secara bebas. Sayangnya, kondisi tersebut belum sepenuhnya terpenuhi di PT BPR Gunung Merbabu.

Pola kedua adalah sempitnya ruang ekspresi motivasi dalam sistem kerja. Skor terendah pada butir kebebasan berkreasi dalam dimensi aktualisasi diri motivasi sebesar 3,83 yang berkorelasi langsung dengan skor terendah pada butir kesempatan berpendapat aktif dalam iklim komunikasi sebesar 3,67 menggambarkan kondisi yang konsisten di mana karyawan memiliki motivasi

yang baik namun tidak memiliki ruang yang memadai untuk mengekspresikannya ke dalam variasi kinerja yang terukur. Di PT BPR Gunung Merbabu, seluruh aktivitas kerja terutama di bagian kredit dan operasional terikat ketat pada SOP yang sangat detail dan regulasi OJK yang bersifat *non-negotiable*. Akibatnya, karyawan yang sangat termotivasi sekalipun harus berjalan di atas "rel" prosedur yang sama dengan karyawan lainnya.

Deci dan Ryan (2000) dalam *Self Determination Theory* menegaskan bahwa motivasi intrinsik hanya dapat diekspresikan secara optimal ke dalam *output* kerja apabila individu memiliki ruang otonomi yang memadai. Ketika prosedur kerja yang sangat terstandarisasi dan regulasi OJK yang mengikat membatasi ruang diskresi karyawan, motivasi intrinsik yang sudah tumbuh tidak dapat secara bebas ditransformasi menjadi variasi kinerja individual yang terukur sehingga karyawan yang sangat termotivasi sekalipun tetap harus mengikuti prosedur yang sama dengan karyawan lainnya. Maslow (1943) menggarisbawahi bahwa aktualisasi diri sebagai puncak motivasi hanya dapat terwujud penuh apabila individu memiliki ruang yang cukup untuk menjadi versi terbaik dari dirinya dan ruang itulah yang masih sangat terbatas dalam sistem kerja PT BPR Gunung Merbabu yang sangat prosedural dan diperkuat oleh pola manajemen yang cenderung *top-down*. Tampubolon et al. (2024) memperkuat argumen ini dengan mengungkap bahwa efektivitas motivasi dalam menghasilkan kinerja sangat ditentukan oleh sejauh mana kondisi organisasional memberikan ruang bagi karyawan untuk mengaktualisasikan dorongan internalnya.

Pola ketiga adalah paradoks sistem penghargaan yang tercermin dalam data motivasi. Kontras tajam antara pengakuan personal atasan yang tinggi sebesar 3,97 dan sistem penghargaan formal yang jauh lebih rendah sebesar 3,70 menandakan bahwa karyawan tidak mendapatkan sinyal yang jelas tentang bagaimana peningkatan motivasi dan kinerja mereka akan dihargai secara proporsional dan sistematis. Ketika penghargaan lebih banyak bersandar pada validasi interpersonal yang tidak terstruktur, motivasi yang terbentuk tidak memiliki arah yang cukup spesifik untuk menghasilkan peningkatan kinerja individual yang terukur. Jika dikaitkan dengan data kinerja yang menunjukkan dimensi ketepatan waktu sebagai dimensi terendah sebesar 3,63, terlihat bahwa ketidakjelasan sistem penghargaan formal berkontribusi pada kurangnya dorongan karyawan untuk memaksimalkan aspek-aspek kinerja yang lebih terukur secara kuantitatif. Redding (1972) menegaskan bahwa komunikasi yang tidak transparan mengenai sistem penghargaan menciptakan ketidakpastian psikologis yang pada akhirnya melemahkan konversi motivasi menjadi kinerja yang terukur.

Ketika penghargaan di PT BPR Gunung Merbabu lebih banyak bergantung pada validasi interpersonal yang bersifat informal (pujian lisan atau kedekatan personal), motivasi yang tumbuh akan memperkuat ikatan sosial, namun gagal memberikan tekanan positif bagi peningkatan *output* kerja formal. Tanpa insentif kinerja yang terstruktur dan transparan, energi motivasi karyawan tidak memiliki "kompas" yang jelas untuk bertransformasi menjadi performa yang terukur dalam laporan bulanan. Widyaningrum et al. (2019) memperkuat hal ini dengan mempertegas bahwa motivasi kerja hanya dapat berperan efektif sebagai

penggerak kinerja apabila didukung oleh sistem penghargaan yang jelas dan proporsional, tanpa sistem tersebut, motivasi yang sudah terbentuk kehilangan arah konversinya menuju *output* kinerja yang konkret.

Pola keempat dan yang paling mendasar adalah ketidakstabilan fondasi motivasi yang teridentifikasi dari dimensi kebutuhan fisiologis dengan skor terendah 3,80 yang dipicu oleh butir kecukupan gaji dengan skor 3,63. Menariknya angka ini merupakan skor terendah dari seluruh indikator motivasi yang menunjukkan keselarasan (nilai yang sama) dengan dimensi ketepatan waktu pada variabel kinerja karyawan. Kesamaan nilai ini memberikan sinyal penting bagi manajemen bahwa aspek kompensasi finansial memiliki keterkaitan erat dengan standar kedisiplinan waktu yang ditunjukkan oleh personel di lapangan. Maslow (1943) menegaskan bahwa tanpa fondasi fisiologis yang kokoh, seluruh bangunan motivasi tingkat tinggi yang sudah terbangun berisiko mengalami ketidakstabilan. Ketika karyawan masih menyimpan kekhawatiran mengenai kecukupan penghasilan, motivasi yang terbentuk di lapisan atas cenderung rapuh dan belum memiliki pijakan yang cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja secara konsisten.

Blau (1964) mengingatkan bahwa ketidakseimbangan dalam pertukaran ekonomi antara karyawan dan organisasi di mana fasilitas fisik yang memadai dengan skor 3,93 tidak diimbangi dengan kompensasi finansial yang proporsional menghasilkan pertukaran yang timpang dan melemahkan dorongan karyawan untuk memberikan performa terbaiknya. Kondisi ini selaras dengan temuan Uliyah dan Riyanto (2021) yang menitikberatkan bahwa motivasi kerja tidak

selalu berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara kondisi organisasional dan kinerja, khususnya ketika kebutuhan dasar karyawan belum terpenuhi secara memadai sebagai fondasi motivasi yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, keempat pola tersebut bersama-sama menggambarkan kondisi yang sangat kontekstual di mana motivasi karyawan PT BPR Gunung Merbabu sesungguhnya sudah terbentuk dengan kuat terlihat pada rata-rata 3,90, manifestasinya cenderung terdistribusi pada dimensi sosial dan relasional. Hal ini disebabkan oleh adanya limitasi ruang otonomi dalam sistem kerja yang bersifat kaku dan prosedural, serta minimnya akselerasi dari sistem penghargaan formal yang transparan. Selain itu, struktur motivasi ini berpijak pada fundamen fisiologis yang belum sepenuhnya stabil, sebagaimana tercermin dari skor kecukupan gaji yang hanya mencapai 3,63. Dalam kondisi demikian, motivasi berfungsi sebagai faktor pendukung yang penting bagi loyalitas, komitmen, dan stabilitas organisasi jangka panjang, namun belum dapat berperan sebagai determinan langsung peningkatan kinerja individual yang terukur dalam jangka pendek. Transformasi motivasi menjadi kinerja yang sesungguhnya di PT BPR Gunung Merbabu memerlukan perubahan yang lebih mendasar tidak hanya pada aspek individual karyawan, tetapi terutama pada perbaikan pola manajerial yang lebih partisipatif, sistem penghargaan yang lebih transparan dan proporsional, serta kebijakan kompensasi yang memastikan fondasi motivasi tetap kokoh sebagai prasyarat bagi terwujudnya kinerja yang optimal dan berkesinambungan.

#### **4.6. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Temuan dalam studi ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan secara statistik, dengan koefisien sebesar 0,083, nilai *t-statistic* sebesar 1,159, dan *p-value* sebesar 0,247. Dengan nilai *t-statistic* = 1,159 < 1,96 dan *p-value* = 0,247 > 0,05, maka H6 ditolak: Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu. Meskipun demikian, hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi terbukti berpengaruh langsung signifikan terhadap Motivasi Kerja (koefisien = 0,406; *p* = 0,013) serta iklim komunikasi organisasi berpengaruh langsung sangat kuat terhadap kinerja karyawan (koefisien = 0,606; *p* = 0,000). Penelitian Afuan et al. (2024) menemukan bahwa dalam konteks organisasi formal, komunikasi organisasi lebih banyak memengaruhi kinerja melalui peningkatan kompetensi, kejelasan peran, dan kepuasan kerja daripada melalui mekanisme motivasional secara langsung. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa jalur informasional komunikasi lebih dominan dari jalur motivasional dalam konteks perbankan.

Penolakan H6 ini menyimpan penjelasan tentang bagaimana iklim komunikasi bekerja di PT BPR Gunung Merbabu. Sebelum membahas ketidaksignifikanan jalur mediasi, perlu ditegaskan terlebih dahulu bahwa H1 dan H3 keduanya diterima di mana iklim komunikasi terbukti berpengaruh sangat kuat

terhadap kinerja secara langsung dengan koefisien 0,606 sekaligus berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien 0,406. Artinya, iklim komunikasi tidak gagal membangun motivasi, namun motivasi yang berhasil dibangun tersebut tidak dapat diteruskan menjadi peningkatan kinerja individual yang terukur, karena rantai kausal terputus pada jalur motivasi menuju kinerja sebagaimana terbukti pada penolakan H5 bukan pada jalur iklim komunikasi menuju motivasi.

Untuk memahami mengapa jalur langsung jauh lebih kuat daripada jalur tidak langsung melalui motivasi, perlu dibaca secara bersamaan profil ketiga variabel yang terlibat. Dari sisi iklim komunikasi, dominasi dimensi *high performance goals* dengan skor 4,03 khususnya butir komunikasi yang difokuskan untuk mencapai tujuan optimal dengan skor tertinggi 4,13 menggambarkan bahwa iklim komunikasi di PT BPR Gunung Merbabu bekerja terutama melalui jalur informasional yang langsung. Kejelasan target, standar kinerja, dan instruksi operasional yang dikomunikasikan secara konsisten oleh manajemen langsung diterjemahkan oleh karyawan menjadi peningkatan kualitas kerja yang mencatat skor tertinggi dalam profil kinerja sebesar 4,00 tanpa harus melalui motivasi sebagai perantara. Dari sisi motivasi, dominasi kebutuhan sosial dengan skor 4,00 dan kebutuhan rasa aman dengan skor 3,93 menunjukkan bahwa motivasi yang berhasil dibangun oleh iklim komunikasi lebih banyak tersalurkan pada dimensi relasional dan psikologis seperti loyalitas, stabilitas, dan rasa aman profesional daripada peningkatan variasi *output* kinerja individual yang terukur secara formal.

Redding (1972) membedakan dua jalur kerja iklim komunikasi dalam memengaruhi kinerja yang sangat relevan untuk menjelaskan kondisi ini. Jalur pertama adalah jalur informasional, yakni bagaimana kualitas komunikasi menyediakan kejelasan peran, instruksi yang tepat, dan umpan balik yang akurat sehingga karyawan dapat mengerjakan tugasnya dengan benar dan efisien secara langsung. Jalur kedua adalah jalur relasional-motivasional, yakni bagaimana komunikasi membangun kepercayaan, rasa aman psikologis, dan keterlibatan yang pada akhirnya membangkitkan motivasi. Dalam konteks PT BPR Gunung Merbabu yang sangat terstandarisasi dan berada di bawah pengawasan ketat OJK, jalur informasional terbukti jauh lebih dominan. Dalam operasional harian BPR yang diawasi ketat oleh OJK, karyawan yang menerima informasi jelas tentang target harian dapat langsung bekerja secara akurat dan standar kualitas dapat langsung meningkatkan kualitas dan ketepatan kerjanya tanpa harus menunggu motivasi yang meningkat terlebih dahulu. Kondisi ini sangat relevan mengingat karakteristik perbankan yang menuntut akurasi tinggi dan kepatuhan prosedur yang tidak dapat dikompromikan dalam lingkungan seperti ini, kejelasan informasi adalah penggerak kinerja yang paling langsung dan paling efisien.

Namun, celah struktural yang teridentifikasi dalam profil iklim komunikasi memberikan penjelasan yang lebih dalam tentang mengapa jalur relasional-motivasional belum mampu bekerja secara optimal sebagai mediator. Skor terendah pada butir kesempatan berpendapat aktif sebesar 3,67 dan kepercayaan antarsesama rekan kerja sebesar 3,73 menggambarkan kondisi partisipasi semu di mana manajemen bersedia menampung ide secara pasif, namun belum

memberikan ruang formal bagi karyawan untuk berinisiatif secara aktif. Dalam kerangka Deci dan Ryan (2000), kondisi ini membatasi pemenuhan kebutuhan otonomi secara autentik. Karyawan memiliki ilusi keterlibatan tanpa merasakan kendali yang sesungguhnya atas arah pekerjaannya dan tanpa otonomi yang autentik, motivasi intrinsik yang mendalam tidak dapat terbentuk secara penuh. Maslow (1943) memperkuat argumen ini ketika karyawan belum sepenuhnya dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang menjadi penggerak motivasi tertinggi tidak dapat terpenuhi secara optimal, sehingga motivasi yang terbentuk lebih bersifat ekstrinsik dan berorientasi pada pencapaian target dari atas daripada motivasi intrinsik yang lahir dari rasa memiliki yang mendalam. Blau (1964) menambahkan bahwa pertukaran sosial yang optimal mensyaratkan kedua belah pihak untuk saling memberikan kontribusi yang seimbang ketika organisasi belum sepenuhnya membuka ruang partisipasi yang autentik, karyawan tidak dapat sepenuhnya mengekspresikan kapasitas terbaiknya melalui motivasi yang sudah terbentuk.

Paradoks sistem penghargaan yang teridentifikasi dari data motivasi di mana pengakuan personal atasan tinggi sebesar 3,97 namun sistem penghargaan formal rendah sebesar 3,70 semakin memperlemah jalur mediasi ini. Karyawan tidak mendapatkan sinyal yang jelas tentang bagaimana peningkatan motivasi mereka akan berujung pada penghargaan kinerja yang proporsional, sehingga motivasi yang sudah terbentuk melalui iklim komunikasi yang kondusif tidak memiliki arah konversi yang spesifik menuju *output* kinerja yang terukur. Kondisi

ini diperparah oleh skor terendah pada butir kecukupan gaji sebesar 3,63 yang mengindikasikan bahwa fondasi motivasi paling dasar pun belum sepenuhnya kokoh, sehingga motivasi di lapisan atas yang dibangun oleh iklim komunikasi yang baik berdiri di atas pijakan yang relatif rapuh.

Meskipun, temuan Pamungkas et al. (2022) membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja secara efektif, efektivitas jalur tersebut sangat bergantung pada dukungan ekosistem organisasional dalam mengonversi motivasi menjadi *output* nyata. Kondisi ideal ini belum sepenuhnya terealisasi di PT BPR Gunung Merbabu akibat perpaduan antara keterbatasan ruang otonomi, sistem penghargaan formal yang belum optimal, serta struktur kompensasi yang kurang stabil. Secara psikologis, karyawan merasakan kenyamanan personal melalui apresiasi verbal dari pimpinan, namun mereka belum menemukan korelasi yang determinan antara intensitas kerja dengan peningkatan insentif maupun remunerasi.

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan gambaran yang sangat jelas tentang posisi PT BPR Gunung Merbabu saat ini di mana iklim komunikasi organisasi telah terbukti efektif sebagai instrumen untuk mencapai kinerja jangka pendek melalui jalur informasional solid, namun efektivitas tersebut belum bertransformasi menjadi fondasi relasional yang mampu menghasilkan motivasi intrinsik berkualitas tinggi. Akibatnya, energi motivasional karyawan belum dapat terakomodasi ke dalam eskalasi kinerja yang terukur melalui mekanisme jalur mediasi. Transformasi menuju kondisi tersebut memerlukan langkah manajerial yang lebih berani diantaranya memperkuat kepercayaan horizontal antarsesama

karyawan, membuka ruang partisipasi yang autentik dalam pengambilan keputusan, dan membangun sistem penghargaan yang lebih transparan dan proporsional agar motivasi yang sudah terbentuk memiliki saluran yang jelas untuk diekspresikan ke dalam peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

#### **4.7. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Temuan dalam studi ini mengungkapkan bahwa pengaruh tidak langsung OCB terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan secara statistik, dengan koefisien sebesar 0,092, nilai *t-statistic* sebesar 0,913, dan *p-value* sebesar 0,361. Dengan nilai  $t\text{-statistic} = 0,913 < 1,96$  dan  $p\text{-value} = 0,361 > 0,05$ , maka H7 ditolak: Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan antara OCB dan Kinerja Karyawan pada PT BPR Gunung Merbabu.

Penolakan H7 diinterpretasikan sebagai satu kesatuan analisis yang integral dengan penerimaan H4 dan penolakan H2 maupun H5, karena ketiga hasil tersebut bersama-sama membentuk satu narasi yang kohesif tentang bagaimana OCB bekerja di PT BPR Gunung Merbabu. Sebelum membahas ketidaksignifikanan jalur mediasi, perlu ditegaskan bahwa penerimaan H4 dengan koefisien 0,450 justru menjadi temuan paling bermakna secara teoritis dalam penelitian ini yakni OCB terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan mengonfirmasi kebaruan penelitian ini dalam menempatkan OCB sebagai *antecedent* psikologis motivasi intrinsik. Jalur mediasi terputus bukan karena OCB gagal membangun motivasi, melainkan karena motivasi yang berhasil

dibangun tidak dapat diteruskan menjadi peningkatan kinerja individual yang terukur sebagaimana terbukti pada penolakan H5.

Untuk memahami di mana tepatnya rantai mediasi terputus, perlu dipahami secara bersamaan profil ketiga variabel yang terlibat. Dari sisi OCB, dominasi *civic virtue* dengan skor 3,93 dan *conscientiousness* dengan skor 3,90 menggambarkan profil karyawan yang sangat loyal secara institusional namun lebih berorientasi pada kepatuhan nilai daripada peningkatan *output* kinerja individual yang terukur. Dari sisi motivasi, dominasi kebutuhan sosial dengan skor 4,00 menunjukkan bahwa motivasi yang berhasil dibangun oleh OCB lebih banyak tersalurkan pada dimensi relasional seperti loyalitas, stabilitas tim, dan komitmen organisasional daripada dorongan untuk meningkatkan variasi kinerja individual yang dapat diukur secara statistik. Hal tersebut terbukti bahwa Energi psikologis karyawan PT BPR Gunung Merbabu habis digunakan untuk menjaga keharmonisan tim, stabilitas relasi, dan komitmen jangka panjang (loyalitas), bukan untuk mengejar lonjakan angka *output* individual.

Ditinjau dari variabel kinerja, skor tertinggi pada kualitas kerja sebesar 4,00 yang bersifat kualitatif dan skor terendah pada ketepatan waktu sebesar 3,63 yang bersifat lebih kuantitatif menggambarkan bahwa dimensi kinerja yang paling dipengaruhi oleh OCB dan motivasi adalah dimensi yang bersifat kualitatif, bukan kuantitatif. Analisis lintas profil ini mengonfirmasi bahwa rantai mediasi OCB melalui motivasi terhadap kinerja terputus akibat perbedaan orientasi dimensi; motivasi intrinsik hasil OCB bergerak di ranah loyalitas, sedangkan kinerja tetap

terpaku pada batasan sistemik, sehingga jalur kausalitasnya tidak terpetakan secara signifikan.

Deci dan Ryan (2000) dalam *Self Determination Theory* memberikan penjelasan psikologis yang paling presisi tentang kondisi ini. OCB yang didominasi oleh *civic virtue* dan *conscientiousness* memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan karyawan secara cukup baik sebagaimana terbukti dari signifikansi H4. Namun, motivasi intrinsik yang lahir dari pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut melalui OCB memerlukan ruang diskresi yang memadai untuk dapat diekspresikan ke dalam variasi kinerja individual yang terukur. Dalam konteks PT BPR Gunung Merbabu yang sistem kerjanya sangat terstandarisasi dan diatur ketat oleh regulasi OJK, ruang diskresi tersebut sangat terbatas. Skor terendah pada butir kebebasan berkreasi dalam dimensi aktualisasi diri motivasi sebesar 3,83 yang berkorelasi langsung dengan skor terendah pada butir kesempatan berpendapat aktif dalam iklim komunikasi sebesar 3,67 mempertegas kenyataan ini secara empiris. Karyawan yang termotivasi tinggi oleh OCB-nya tetap harus mengikuti prosedur yang sama dan menghadapi batasan otonomi yang sama dengan karyawan lainnya, sehingga motivasi yang sudah terbentuk tidak memiliki saluran yang cukup lebar untuk diekspresikan ke dalam peningkatan kinerja individual yang terukur secara statistik.

Maslow (1943) memperdalam penjelasan ini dari perspektif hierarki kebutuhan. Meskipun OCB mendorong karyawan menuju lapisan penghargaan dan aktualisasi diri melalui pengalaman psikologis positif yang kumulatif, perjalanan menuju aktualisasi diri terhambat oleh fondasi fisiologis yang belum

sepenuhnya kokoh dengan skor kecukupan gaji hanya 3,63 sebagai indikator terendah dari seluruh variabel motivasi. Ketika kebutuhan paling dasar belum terpenuhi secara optimal, energi psikologis yang dibangun oleh OCB di lapisan atas cenderung tersalurkan untuk menstabilkan kondisi psikologis karyawan daripada untuk mendorong peningkatan *output* kinerja yang terukur. Blau (1964) melengkapi argumen ini di mana siklus pertukaran sosial yang positif yang dihasilkan oleh OCB melalui dimensi *altruism* sebesar 3,83 dan *sportsmanship* sebesar 3,87 menciptakan ekosistem kerja yang harmonis dan mendukung, namun balasan dari pertukaran semacam ini lebih berbentuk loyalitas dan stabilitas kolektif daripada peningkatan *output* kinerja individual yang terukur secara formal.

Dimensi *courtesy* yang mencatat skor terendah dalam profil OCB sebesar 3,77 dengan butir menghindari konflik interpersonal hanya 3,73 dan kebiasaan berkonsultasi sebelum bertindak hanya 3,77 memberikan penjelasan tambahan yang sangat relevan bagi terputusnya rantai mediasi. Dalam sistem kerja BPR yang sangat bergantung pada koordinasi lintas unit, rendahnya *courtesy* mengindikasikan bahwa meskipun karyawan memiliki motivasi yang baik, pola komunikasi interpersonal yang kurang preventif dapat menimbulkan gesekan kecil yang secara kumulatif menghambat kelancaran koordinasi kerja.

Redding (1972) mengingatkan bahwa tanpa komunikasi preventif yang menjaga keharmonisan antarpersonal, motivasi yang sudah terbentuk tidak memiliki arah yang cukup spesifik untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur khususnya pada dimensi ketepatan waktu yang mencatat skor terendah

sebesar 3,63, di mana koordinasi antarpersonal yang efektif adalah prasyarat utama. Kondisi ini diperparah oleh perlakuan manajerial yang lebih responsif terhadap kesalahan daripada prestasi, sehingga karyawan tidak mendapatkan umpan balik yang memadai tentang bagaimana peningkatan OCB dan motivasi mereka dapat diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Temuan ini selaras dengan Setiani et al. (2022) yang membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berperan signifikan dalam memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa perilaku sukarela yang dimanifestasikan oleh karyawan merupakan bentuk tanggung jawab profesional yang berkontribusi pada efektivitas organisasi secara independen tanpa harus bergantung pada fluktuasi level motivasi sebagai variabel perantara. Kondisi ini juga diperkuat oleh temuan Uliyah dan Riyanto (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berperan sebagai mediator yang efektif, khususnya dalam konteks di mana faktor-faktor struktural organisasi lebih dominan dalam menentukan kinerja dibandingkan dinamika motivasional individual. Temuan tersebut mengonfirmasi bahwa dalam sistem yang sangat terukur, faktor sistemik sering kali melampaui peran variabel perantara psikologis.

Meskipun demikian, penolakan H7 sama sekali tidak mengurangi nilai strategis dari temuan H4. Justru sebaliknya, ia memperkuat argumentasi bahwa manajemen PT BPR Gunung Merbabu perlu memahami OCB sebagai investasi jangka panjang yang bekerja melalui dua jalur berbeda. Jalur pertama adalah jalur psikologis-motivasional yang sudah terbukti dalam H4 di mana OCB membangun

motivasi intrinsik yang memperkuat loyalitas, komitmen, dan stabilitas organisasi dengan koefisien 0,450, yang nilainya sangat strategis dalam menghadapi tekanan persaingan dari perbankan umum dan fintech yang semakin intensif.

Jalur kedua adalah jalur kinerja langsung yang perlu diperkuat melalui perbaikan kondisi manajerial seperti perluasan ruang otonomi dalam batas regulasi, penguatan dimensi *courtesy* melalui pelatihan komunikasi interpersonal yang lebih empatik, pembangunan sistem penghargaan formal yang lebih transparan dan proporsional, serta penciptaan umpan balik yang lebih konstruktif dari manajemen agar motivasi yang sudah terbentuk melalui OCB memiliki saluran yang jelas untuk diekspresikan ke dalam peningkatan kinerja yang terukur. Blau (1964) mengingatkan bahwa siklus pertukaran sosial yang positif antara karyawan dan organisasi hanya akan menghasilkan produktivitas yang optimal apabila organisasi juga memenuhi kewajibannya dalam pertukaran tersebut yakni menyediakan kondisi yang memungkinkan energi psikologis yang sudah terbentuk melalui OCB dan motivasi dapat mengalir secara bebas menjadi kinerja yang bermakna dan terukur bagi keberlanjutan PT BPR Gunung Merbabu.