



**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK
PADA PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL (OCB) MELALUI
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Kasus pada Karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang)**

**SKRIPSI
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh
Mukhodah
7311414024

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2018**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia

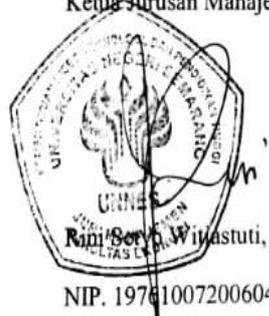
Ujian Skripsi pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 12 Juli 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Rini Seryo Wiyastuti, S.E., M.M.
NIP. 197610072006042002

Pembimbing



Desti Ranihusna, S.E., M.M.

NIP. 198408272014042002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Jum'at

Tanggal : 27 Juli 2018

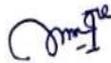
Penguji I



Dr. Ketut Sudarma, M.M.

NIP. 195211152018021325

Penguji II



Nury Ariani Wulansari, S.E., Msc.

NIP. 198501082009122004

Penguji III



Desti Ranihusna, S.E., M.M.

NIP. 198408272014042002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D.

NIP. 196307181987021001

Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Mukhodah

NIM : 7311414024

Tempat Tanggal Lahir : Wonosobo, 27 November 1996

Alamat : Desa Jonggolsari Kec. Leksono Kab. Wonosobo

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 27 Juli 2018



Mukhodah

NIM 7311414024

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

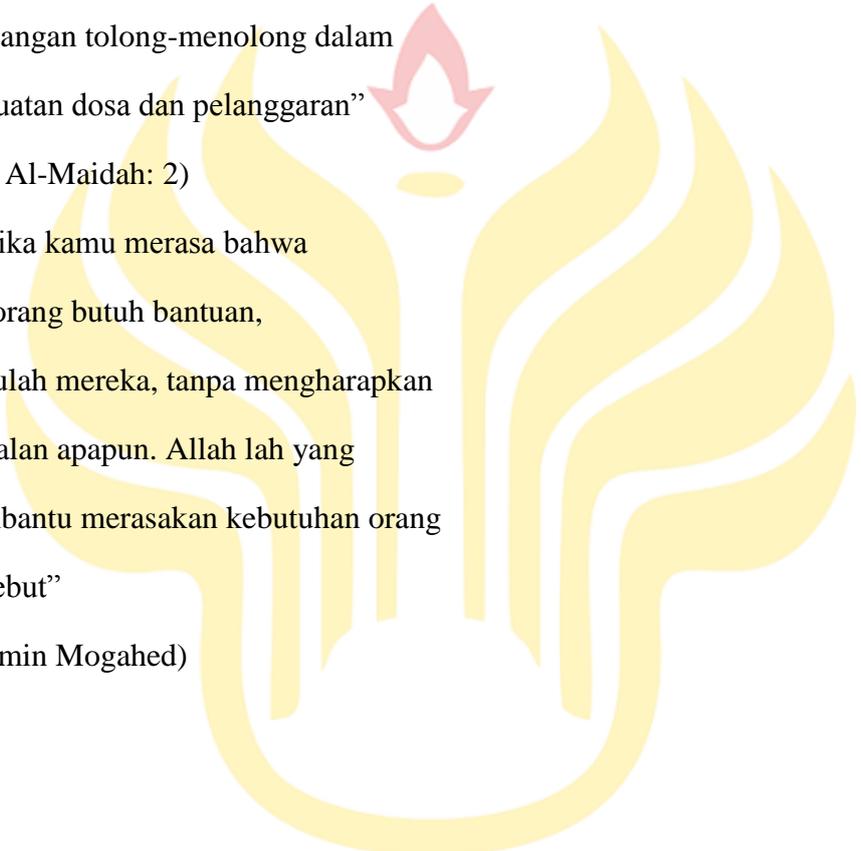
Motto

“Dan tolong-menolonglah kamu
dalam kebajikan dan takwa,
dan jangan tolong-menolong dalam
perbuatan dosa dan pelanggaran”

(Q.S Al-Maidah: 2)

“Ketika kamu merasa bahwa
seseorang butuh bantuan,
bantulah mereka, tanpa mengharapkan
imbalan apapun. Allah lah yang
membantu merasakan kebutuhan orang
tersebut”

(Yasmin Mogahed)



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Persembahan

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Subagyo, Ibu Jamilatun, dan adik, serta keluarga tersayang
2. Almamaterku Unnes

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang)”** dengan baik dan lancar.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program strata satu (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan selesai tanpa dorongan dan bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis sampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M. Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin penelitian untuk penyusunan skripsi ini.

3. Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M, Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mendorong dan mengarahkan selama menempuh studi.
4. Dr. Ketut Sudarma, M.M. selaku Dosen Wali yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama menempuh studi.
5. Desti Ranikusna, S.E., M.M, Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, bantuan, dukungan dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak Dhofa Oky Aji selaku Manager HR & GA PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang, yang telah memberikan izin penelitian dan memberikan banyak informasi dalam penelitian ini.
7. Seluruh karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Seluruh teman-teman seperjuangan Manajemen Sumber Daya Manusia 2014 saya sayangi dan saya banggakan.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis sendiri, bagi almamater, dan bagi pembaca pada umumnya.

Semarang, 27 Juli 2018

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Mukhodah

7311414024

SARI

Mukhodah. 2018. “Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara)”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Desti Ranihusna

Kata kunci: Motivasi intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Komitmen Organisasional, Perilaku kewargaan organisasional (OCB)

Sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen, karena keberhasilan manajemen dan yang lainnya tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Salah satu cara yang konkret bagi manajer untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasional (OCB). Perilaku kewargaan organisasional (OCB) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang sejumlah 85. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner penelitian, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh dimana seluruh populasi adalah sampel penelitian, sehingga didapat jumlah sampel sebanyak 85 karyawan. Metode analisis data menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi, dan analisis jalur. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics 21*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasional pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan memiliki pengaruh yang positif. Lebih lanjut, pengaruh tidak langsung atau mediasi dari komitmen organisasional menunjukkan hasil yang positif dan signifikan pada hubungan antara motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan dan hubungan antara motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan.

Simpulan dari penelitian ini yaitu bahwa tingkat motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang tinggi dan optimal akan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan sehingga berpengaruh pula pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan. Saran bagi perusahaan yaitu untuk menciptakan variasi tugas yang menarik, menyenangkan, berarti, dan membanggakan, serta meningkatkan jenis insentif yang diberikan kepada karyawan seperti hadiah uang, bonus, kenaikan upah/gaji, dan promosi pekerjaan sehingga akan meningkatkan keterikatan dan kesetiaan karyawan yang nantinya dapat mempengaruhi keaktifan dan keterlibatan karyawan di sebuah perusahaan.

ABSTRAC

Mukhodah.2017.”The Effects of Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) trough Organizational Commitment (Study on PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang)”. Final Project. Management Departemen. Faculty of Economics. State University of Semarang. Advisor:Desti Ranihusna

Keywords : intrinsic motivaton, extrinsic motivation, organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB)

Human resources become a challenge on management subject, because success of management and the other factors depend on human resources quality. One concrete way for managers to improve organization performance is through supporting employees to show their organizational citizenship behavior (OCB). Organizational citizenship behavior (OCB) can be influenced by several factors such as intrinsic motivation, extrinsic motivation, and organizational commitment. The aim of this study is to understand the effects of intrinsic motivation and extrinsic motivation on organizational citizenship behavior (OCB) through organizational commitment as mediation variable.

This reasearch used 85 employees on PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang as population. Data were collected by research questionnaire, documentation, and library research. Total sample of 165 employees was choosen by using multi stage cluster sampling technique. Classical assumption test, regression analysis, and path analysis are used as method for data analyzing. Collected data were analyzed by using *IBM SPSS Statistics 21*.

The results of this study show that the direct effect of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and organizational commitment on employees' organizational citizenship behavior (OCB) have a positive effect. Moreover, the indirect effect or mediation role of organizational commitment remains significantly positive in the relation between intrinsic motivation and employees' organizational citizenship behavior (OCB) as well as in the relation between extrinsic motivation on employees' organizational citizenship behavior (OCB).

Finally, it conclude that high and optimal of intrinsic and extrinsic motivation level will influence the employee's organizational commitment so it also influence the employee's organizational citizenship behavior (OCB). Based on the results, we suggest for the company to create an exciting, fun, meaningful and prestige tasks, and to increase the types of incentives which given to employees such as money, bonuses, wage/salary increases, and job promotion that they will increase the attachment and loyalty of employees that can affect to the activity and involvement of employees in a company.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Cakupan Masalah	12
1.4 Perumusan Masalah	13
1.5 Tujuan Penelitian	14
1.6 Kegunaan Penelitian	15
1.7 Orisinalitas Penelitian	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
2.1.Kajian Teori Utama (<i>Grand Theory</i>)	18

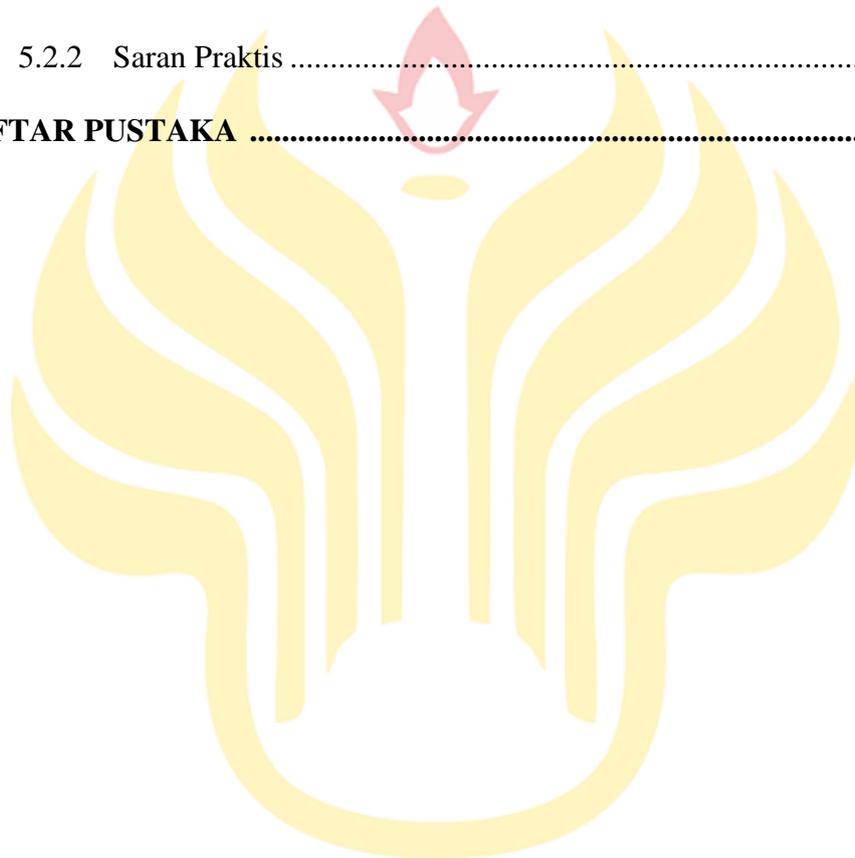
2.1.1	<i>Dispositional and Job Attitude Theory</i> (Teori Disposisi dan Sikap)	18
2.1.2	<i>The Social Identity Perspective</i> (Perspektif Identitas Sosial).....	20
2.1.3	<i>Self Determinant Theory</i> (SDT)	23
2.1.4	<i>Cognitive Evaluation Theory</i> (CET)	27
2.2.	Kajian Variabel Penelitian	28
2.2.1	Perilaku Kewargaan Organisasional (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)	28
2.2.1.1	Definisi Perilaku Kewargaan Organisasional	28
2.2.1.2	Indikator Perilaku Kewargaan Organisasional	31
2.2.1.3	Konstruk Perilaku Kewargaan Organisasional	32
2.2.1.4	Anteseden Perilaku Kewargaan Organisasional	33
2.2.2	Komitmen Organisasional	35
2.2.2.1	Definisi Komitmen Organisasional	35
2.2.2.2	Indikator Komitmen Organisasional.....	37
2.2.2.3	Anteseden Komitmen Organisasional	37
2.2.3.	Motivasi Intrinsik	38
2.2.3.1	Definisi Motivasi Intrinsik.....	38
2.2.3.2	Indikator Motivasi Intrinsik.....	40
2.2.3.3	Faktor Motivasi Intrinsik	41
2.2.4.	Motivasi Ekstrinsik.....	42
2.2.4.1	Definisi Motivasi Ekstrinsik	42
2.2.4.2	Indikator Motivasi Ekstrinsik	45

2.2.4.3 Jenis Motivasi Ekstrinsik.....	47
2.3. Penelitian Terdahulu	47
2.4. Kerangka Berpikir	50
2.4.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan	
Organisasional (OCB)	50
2.4.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Perilaku Kewargaan	
Organisasional (OCB)	52
2.4.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Komitmen Organisasional ..	53
2.4.4 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Komitmen Organisasional	55
2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional pada Perilaku Kewargaan	
(OCB)	56
2.4.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan (OCB)	
Melalui Komitmen Organisasional.....	58
2.4.7 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Perilaku Kewargaan (OCB)	
Melalui Komitmen Organisasi.....	60
2.5. Hipotesis Penelitian	62
BAB III METODE PENELITIAN	64
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	64
3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	64
3.2.1 Populasi	64
3.2.2 Sampel	65
3.2.3 Teknik pengambilan sampel.....	65
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	66

3.3.1	Variabel Penelitian	66
3.3.1.1	Variabel Independen (Variabel Bebas)	66
3.3.1.2	Variabel Dependen (Variabel Terikat)	67
3.3.1.3	Variabel Mediasi (<i>Intervening Variable</i>)	67
3.3.2	Definisi Operasional Variabel	67
3.3.2.1	Motivasi Intrinsik (X1)	67
3.3.2.2	Motivasi Ekstrinsik (X2)	68
3.3.2.3	Komitmen Organisasional (X3)	68
3.3.2.4	Perilaku Kewargaan Organisasional (Y)	69
3.4	Metode Pengumpulan Data	70
3.4.1	Wawancara	70
3.4.2	Angket/kuesioner.....	70
3.5	Uji Kelayakan Instrumen	71
3.5.1	Uji Validitas.....	71
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	75
3.6	Metode Analisis Data	76
3.6.1.	Analisis Deskriptif.....	76
3.6.2.	Uji Asumsi Klasik	78
3.6.2.1	Uji Normalitas	78
3.6.2.2	Uji Multikolonieritas	79
3.6.2.3	Uji Heterokedastisitas.....	80
3.6.2.4	Uji Autokorelasi	81
3.6.2.5	Uji Hipotesis	82

4.1.4.3 Uji Heterokedastisitas	110
4.1.4.4 Uji Autokorelasi.....	111
4.1.5 Uji Paramterik Individu (Uji t)	112
1. Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)	112
2. Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik pada komitmen organisasional	114
3. Pengaruh komitmen organisasional pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)	116
4.1.6 Uji Analisis Jalur	117
4.2 Pembahasan	123
4.2.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)	124
4.2.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB).....	126
4.2.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Komitmen Organisasional	129
4.2.4 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Komitmen Organisasional	131
4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB).....	134
4.2.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) melalui Komitmen Organisasional ..	137
4.2.7 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) melalui Komitmen Organisasional ..	138

BAB V PENUTUP	141
5.1 Simpulan	141
5.2 Saran	143
5.2.1 Saran Teoritis	143
5.2.2 Saran Praktis	143
DAFTAR PUSTAKA	145



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i> Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional.....	7
Tabel 1.2 Hasil Studi Pendahuluan Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) Karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	47
Tabel 3.1 Data Karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang	65
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Instumen Variabel Motivasi Intrinsik	72
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Instumen Variabel Motivasi Ekstrinsik.....	72
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instumen Variabel Komitmen Organisasional	73
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instumen Variabel Perilaku Kewargaan Organisasional OCB	74
Tabel 3.6 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Instumen.....	76
Tabel 3.3 Nilai Interval Indeks Jawaban Responden	78
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	87
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	88
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	89
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Bekerja.....	90
Tabel 4.5 Hasil Indeks Jawaban Responden Variabel Motivasi Intrinsik ...	92
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Intrinsik	93
Tabel 4.7 Hasil Indeks Jawaban Responden Variabel Motivasi Ekstrinsik.	95
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Ekstrinsik.....	97
Tabel 4.9 Hasil Indeks Jawaban Responden Variabel Komitmen	

Organisasional.....	98
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional	102
Tabel 4.11 Hasil Indeks Jawaban Responden Variabel Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)	103
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Variabel Kewargaan Organisasional (OCB)	106
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas dengan Menggunakan SPSS 21	108
Tabel 4.14 Hasil Uji dengan Multikolinieritas dengan Variabel Dependen Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) Menggunakan SPSS 21	109
Tabel 4.15 Hasil Uji Autokorelasi dengan Menggunakan SPSS 21	111
Tabel 4.16 Hasil Uji T Pengaruh motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)	112
Tabel 4.17 Tabel R Square Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)	113
Tabel 4.18 Hasil Uji T Pengaruh motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik pada komitmen organisasional	114
Tabel 4.19 Tabel R Square Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik pada komitmen organisasional	115
Tabel 4.20 Hasil Uji T Pengaruh komitmen organisasional pada perilaku Kewargaan organisasional (OCB)	116
Tabel 4.21 Tabel R Square Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik Dan komitmen organisasional pada OCB	117
Tabel 4.22 Hasil Uji T Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik,	

dan komitmen organisasional pada OCB..... 118

Tabel 4.23 Koefisien Jalur Pengaruh dan Total Pengaruh..... 123



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Taksonomi Motivasi Manusia.....	25
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	62
Gambar 3.1 Analisi Jalur (<i>path analysis</i>).....	83
Gambar 4.1 Uji Normalitas	108
Gambar 4.2 Uji Heterokedastisitas Scatterplot OCB	110
Gambar 4.3 Analisis jalur pengaruh motivasi intrinsik pada OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening	120
Gambar 4.4 Analisis jalur pengaruh motivasi ekstrinsik pada OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening	121
Gambar 4.5 Gambar Full Model analisis Jalur	122

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Observasi.....	151
Lampiran 2	Surat Ijin Penelitian.....	152
Lampiran 3	Surat Jawaban Penelitian.....	153
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian	154
Lampiran 5	tabulasi Studi Pendahuluan	165
Lampiran 6	Tabulasi Data Penelitian	166
Lampiran 7	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	179
Lampiran 8	Tabel t.....	192
Lampiran 9	Tabel Durbin-Watson.....	197
Lampiran 10	dokumentasi Penelitian	203

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dinamika organisasi selalu mengalami pasang surut dalam hal menciptakan kepuasan pelayanan pada masyarakat. Organisasi tanpa didukung oleh karyawan yang cocok dalam hal strategi kuantitatif, kualitatif, dan operasional perusahaan, maka organisasi tersebut tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya di masa depan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan dalam mendukung tugas dan tanggung jawab dari sebuah organisasi (Thaief *et al.*, 2015:23). Dewasa ini sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan (Setiawan, 2013:1.245). Sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen, karena keberhasilan manajemen dan yang lainnya tergantung pada kualitas sumber daya manusia (Ranihusna, 2010:91).

Sumber daya manusia sebagai strategi baru untuk mendapatkan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Organisasi juga perlu karyawan yang bersedia untuk memberikan kontribusi lebih dan melakukan perilaku *extra role* untuk membantu organisasi menjadi lebih efektif (Prasetio *et al.*, 2017:32). Muhdar (2015: 297) menjelaskan bahwa salah satu isu strategis global dalam manajemen sumber daya manusia yang mendapat perhatian saat ini adalah perilaku *extra role* atau biasa disebut dengan perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*). Organisasi modern perlu meningkatkan perilaku kewargaan organisasional, karena perilaku kewargaan organisasional dipercaya berhubungan

positif dengan kinerja dan kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah yang kompleks (Ibrahim & Aslinda, 2014:115).

Ariani (2012:161) berpendapat bahwa perilaku kewargaan organisasional (OCB) merupakan aspek yang unik dalam kegiatan individu di tempat kerja, namun kegiatan tersebut tidak secara formal diperlukan dalam pekerjaan, independen dan tidak dinyatakan secara eksplisit dalam prosedur kerja formal dan dalam sistem penggajian. Sementara itu, perilaku individu dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu individu itu sendiri dan situasi yang dikenal sebagai faktor disposisional dan situasional. Perilaku kewargaan organisasional menjadi penting untuk diteliti, karena perilaku kewargaan organisasional dapat memfasilitasi efektivitas, efisiensi, dan kesuksesan organisasi. Untuk mencapai tujuan, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi tujuan utama dengan membawa kemajuan organisasi melalui kinerja dan karakter yang tinggi dari OCB (Wulansari *et al.*, 2017:1). Karyawan yang melakukan perilaku kewargaan organisasional dianggap sebagai sumber daya yang langka, sehingga memungkinkan para manajer untuk mencurahkan lebih banyak waktu untuk lebih produktif dalam kegiatan lain, dan meningkatkan produktivitas karyawan (Abuiyada & Yung, 2012:134).

Perilaku kewargaan organisasional sangat diharapkan oleh organisasi karena mampu mendukung peningkatan efektivitas organisasi. Organisasi menginginkan setiap karyawan memiliki dan mampu melakukan serta meningkatkan perilaku kewargaan organisasional, akan tetapi tidak semua karyawan memiliki kesadaran untuk melakukan perilaku kewargaan organisasional tersebut (Novira & Martono,

2015:182). Perilaku kewargaan organisasional pada umumnya memiliki efek fungsional, tidak hanya bagi individu namun juga bagi organisasi. Efek fungsional perilaku kewargaan organisasional pada individu seperti, menerima evaluasi yang lebih tinggi atas kinerja dan imbalan yang lebih tinggi dan efek fungsional perilaku kewargaan organisasional pada organisasi seperti, peningkatan tingkat produktivitas dan efisiensi organisasi. Selain itu, karyawan yang cenderung dinilai tinggi pada perilaku kewargaan organisasional juga cenderung akan dinilai tinggi pada kinerjanya dalam melaksanakan tugas (Podsakoff *et al.*, 2009:132).

Penelitian terdahulu menemukan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik (Ibrahim, 2014:89). Berdasarkan penelitian tersebut, hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi intrinsik dan variabel perilaku kewargaan organisasional dapat diartikan bahwa peningkatan pada variabel motivasi intrinsik akan mempengaruhi peningkatan pada variabel perilaku kewargaan organisasional karyawan. Kemudian hubungan positif antara motivasi ekstrinsik dan perilaku kewargaan organisasional berarti bahwa peningkatan pada variabel motivasi ekstrinsik akan mempengaruhi peningkatan pada variabel perilaku kewargaan organisasional karyawan.

Hasil penelitian Zabielske *et al.* (2015:358) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh signifikan terhadap antecedent perilaku kewargaan organisasional. Berdasarkan hasil penelitian tersebut motivasi intrinsik ditemukan dapat memprediksi perilaku kewargaan organisasional karyawan dan dimensinya seperti, *altruisme*, sopan santun, kebajikan sipil, kesadaran, dan sportivitas. Ketika

karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka karena mereka peduli tentang manfaat, membantu, dan berbuat baik untuk orang lain melalui pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam perilaku kewargaan organisasional ditunjukkan dengan perilaku karyawan seperti, membantu dan menghormati rekan-rekan kerja mereka, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Sung dan Choi (2014:946) menyebutkan bahwa motivasi intrinsik mengacu pada kecenderungan alami seorang individu terhadap penguasaan/keunggulan, minat, dan eksplorasi yang mewakili sumber penting dari kesenangan dan kebenaran. Dengan motivasi intrinsik, individu melakukan tugas karena mereka merasa tertarik dan karena mereka mendapatkan kepuasan dari penampilan tugas itu sendiri. Di sisi lain, motivasi ekstrinsik mengacu pada kecenderungan individu untuk melakukan tugas agar bisa mencapai beberapa konsekuensi lain seperti, bukti nyata atau penghargaan verbal.

Penelitian Finkelstein (2011:26) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berhubungan dengan dua dimensi OCB, yaitu OCB-Individu dan OCB-Organisasi. Orang-orang sadar untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional untuk memenuhi motif tertentu. Secara keseluruhan, OCB itu lebih erat terkait dengan motif internal dari pada motif eksternal dan motivasi intrinsik daripada motivasi ekstrinsik. Namun lebih khusus lagi, motivasi ekstrinsik memanifestasikan dirinya sebagai keinginan untuk imbalan eksternal (Finkelstein, 2011:28-29).

Selain motivasi intrinsik dan ekstrinsik, komitmen organisasional juga terbukti memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan perilaku kewargaan organisasional (Prasetyo *et al.*, 2017:35). Karyawan dalam sebuah organisasi akan menunjukkan perilaku komitmen yang lebih pada organisasi tempat mereka bekerja. Seiring dengan berjalannya waktu, perasaan komitmen karyawan akan menjadi lebih kuat dan akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional karyawan. Robbins (2015:47) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat di mana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Model teoritis menyatakan bahwa pekerja yang berkomitmen akan semakin kurang terlibat dalam pengunduran diri, sekalipun mereka tidak puas, karena mereka memiliki rasa kesetiaan dan keterikatan terhadap organisasi.

Hasil penelitian Ortiz *et al.* (2015:102) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan beberapa variabel dalam sumber daya manusia berkorelasi positif dengan perilaku kewargaan organisasional. Temuan tersebut membuktikan bahwa organisasi yang merekrut, menarik dan mempertahankan karyawan yang berkomitmen tinggi, maka karyawan tersebut tidak diragukan lagi untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasional. Penelitian Anggraeni dan Sudarma (2016:13) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat berpengaruh positif dan signifikan pada OCB.

Komitmen organisasional memainkan peran mediasi tentang pengaruh motivasi ekstrinsik dan intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional karyawan (Ibrahim & Aslinda, 2014:117). Karyawan yang termotivasi oleh faktor

intrinsik adalah karyawan yang termotivasi oleh prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan akan memperbaiki dan lebih menunjukkan perilaku kewargaan organisasional. Sementara karyawan yang termotivasi oleh faktor ekstrinsik adalah karyawan yang termotivasi oleh faktor seperti pengawasan, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, gaji, dan lain-lain juga akan memperbaiki dan lebih menunjukkan perilaku kewargaan organisasional (Ibrahim & Aslinda, 2014:118). Karyawan dengan motivasi yang kuat dan komitmen organisasional tinggi akan melakukan perilaku kewargaan organisasional dengan baik dan dapat sepenuhnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Ibrahim & Aslinda, 2014:119).

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena beberapa alasan. *Alasan pertama* adalah karena terdapat perbedaan hasil penelitian (*research gap*). Perbedaan hasil penelitian terjadi pada beberapa penelitian yang menguji pengaruh motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional karyawan (Ibrahim, 2014; Zabielske *et al.*, 2015; & Christophersen *et al.*, 2015). Penelitian pertama menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi intrinsik dan perilaku kewargaan organisasional karyawan (Ibrahim, 2014:99). Penelitian kedua menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menjadi antecedent yang signifikan bagi perilaku kewargaan organisasional (Zabielske *et al.*, 2015:358). Sementara penelitian ketiga menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi intrinsik memprediksi perilaku kewarganegaraan ditolak (Christophersen *et al.*, 2015: 126). Penelitian Christophersen *et al.* (2015:135-

136) menunjukkan hasil bahwa tingkat pengaruh motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional sangat rendah, sehingga hipotesis ditolak.

Dari penjelasan perbedaan hasil penelitian antara pengaruh motivasi intrinsik dan perilaku kewargaan organisasional karyawan tersebut, maka dapat disimpulkan melalui tabel 1.1, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1

Research Gap Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional

			Hasil
	Muh. Akmal Ibrahim (2014)	X1 : Motivasi Intrinsik X2 : Motivasi Ektrinsik Y : OCB	Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan pada OCB
	Jurgita Lazauskaite-Zabielske, Ieva Urbanaviciute, & Dalia Bagdziuniene, (2015)	X1 : Motivasi Prosocial X2 : Motivasi Intrinsik Y : OCB	Motivasi berpengaruh positif signifikan pada OCB
	Knut-Andreas Christophersen , Eyvind Elstad , Trond Solhaug, & Are Turmo (2015)	X1 : Motivasi Intrinsik X2 : Motivasi pencapaian tujuan X3 : Motivasi altruistik X4 : Penyerapan studi X5 : Disiplin X6 : Self-efficacy Y : OCB	Motivasi intrinsik tidak berpengaruh positif dan signifikan pada OCB

Sumber : Penelitian Terdahulu

Alasan kedua adalah, penelitian terdahulu menguji variabel perilaku kewargaan organisasional pada karyawan BUMN, perbankan baik bank konvensional maupun bank syariah, dan lembaga pendidikan sebagai responden

(Ibrahim, 2014; Ibrahim & Aslinda, 2014; Prasetio *et al.*, 2017; Muhdar, 2015; Christophersen *et al.*, 2015). Berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya, penelitian ini menguji variabel perilaku kewargaan organisasional pada sebuah perusahaan swasta di Kota Semarang yang bergerak pada bidang manufaktur yaitu PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.

Alasan ketiga adalah, penelitian tentang pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional sudah banyak dilakukan (Ibrahim, 2014; Finkelstein, 2011; Zabielske, 2015; & Christophersen *et al.*, 2015). Penelitian Ibrahim dan Aslinda (2014:119) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memainkan peran mediasi tentang pengaruh motivasi ekstrinsik dan intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional. Penelitian ini dapat menambah referensi terkait penelitian mengenai pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional melalui komitmen organisasional sebagai pemediasi.

Objek penelitian ini adalah PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara merupakan salah satu anak perusahaan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sidomuncul yang bergerak dibidang produsen pupuk organik. PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara berdiri sejak tahun 2013 yang dipimpin oleh Bapak David Hidayat. PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara beralamat di Jalan Raya Soekarno Hatta KM.28 Bergas, Kabupaten Semarang Jawa Tengah. Seiring berkembangnya teknologi dibidang pertanian, PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara mulai mengembangkan industrinya dengan memanfaatkan bahan-bahan organik menjadi produk yang mempunyai nilai manfaat yang lebih tinggi. Sebagai

perusahaan yang tergolong masih baru dan mempunyai visi dan misi yang besar, tentunya PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara harus mempunyai karyawan yang berkualitas. Penelitian Ibrahim & Aslinda (2014:115) menyebutkan bahwa organisasi modern perlu meningkatkan perilaku kewargaan organisasional karyawan, karena perilaku kewargaan organisasional dipercaya berhubungan positif dengan kinerja dan kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah yang kompleks.

Observasi awal dilakukan melalui wawancara langsung dengan pak Dhofa selaku HRD PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara. Berdasarkan hasil wawancara, peneliti mendapat informasi bahwa karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara sudah menunjukkan perilaku kewargaan organisasional dengan baik seperti, secara sukarela membantu rekan kerjanya apabila pekerjaan rekan kerja mereka lebih berat dan lebih banyak. Kemudian peneliti melakukan studi pendahuluan terkait perilaku kewargaan organisasional pada karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara. Hasil studi pendahuluan tergambar pada tabel 1.3 yang dilakukan pada karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara, dengan sampel yang diambil sejumlah 25 karyawan dari jumlah populasi yaitu 85 karyawan.

Tabel 1.2
Hasil studi pendahuluan Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)
Karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara

No	Pernyataan		Tidak
	Saya secara sukarela membantu karyawan lain apabila pekerjaan mereka lebih berat dan lebih banyak dibandingkan dengan pekerjaan saya	84%	16%

No	Pernyataan		Tidak
	Saya kurang memperhatikan kesejahteraan diri saya sendiri dan lebih memperhatikan kesejahteraan orang lain	4%	96%
	Saya secara suka rela membantu rekan kerja yang tidak bisa hadir	68%	42%
	Saya memberi pemberitahuan terlebih dahulu kepada rekan-rekan kerja ketika terjadi suatu perubahan di perusahaan	60%	40%
	Saya selalu menunjukkan perilaku sopan santun dan lembut kepada rekan kerja saya	92%	8%
	Saya selalu tepat waktu untuk datang ke tempat kerja, disiplin, dan selalu mematuhi peraturan perusahaan	84%	16%
	Saya tidak mengambil waktu istirahat ekstra	88%	12%
	Saya tidak mengeluh ketika kondisi di tempat kerja sedang tidak baik	32%	68%
	Saya selalu aktif dalam perusahaan, ketika rapat saya memberikan saran berdasarkan pendapat saya sendiri untuk memastikan rapat berjalan dengan baik	48%	52%
	Saya selalu mempertahankan sikap baik dan positif bahkan ketika sesuatu tidak berjalan sesuai dengan keinginan saya	88%	12%
	Saya rela mengorbankan kepentingan pribadi untuk kebaikan dan kepentingan kelompok kerja	72%	28%
	Saya tidak tersinggung ketika orang lain tidak mengikuti saran saya	92%	8%

Sumber : Hasil studi pendahuluan yang diolah 2018

Tabel 1.3 yang merupakan hasil studi pendahuluan yang dilakukan pada karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara. Berdasarkan hasil studi pendahuluan dapat diketahui bahwa karyawan yang mau memperhatikan kesejahteraan orang lain dibandingkan kesejahteraan mereka sendiri sangat sedikit hanya sebesar 4%. Karyawan yang tidak mengeluh ketika kondisi di tempat kerja sedang tidak baik hanya sebesar 32%. Karyawan yang selalu aktif dalam perusahaan misalnya, ketika rapat memberikan saran berdasarkan pendapatnya sendiri untuk memastikan rapat berjalan dengan baik hanya sebesar 48%. Dengan hasil studi

pendahuluan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa masih terdapat permasalahan perilaku kewargaan organisasional yang tergolong kurang maksimal pada karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian mengenai perilaku kewargaan organisasional (OCB) memang sudah banyak dilakukan. Namun penelitian terkait perilaku kewargaan organisasional harus tetap dilakukan, supaya penerapan perilaku kewargaan organisasional tidak diabaikan oleh perusahaan. Organisasi modern perlu meningkatkan perilaku kewargaan organisasional, karena perilaku kewargaan organisasional dipercaya berhubungan positif dengan kinerja dan kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah yang kompleks (Ibrahim & Aslinda, 2014:115).
2. Perilaku kewargaan organisasional dapat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan dan dimensinya seperti, *altruisme*, sopan santun, kebajikan sipil, kesadaran, dan sportivitas. Ketika banyak

karyawan yang menikmati pekerjaan mereka, maka karyawan akan semakin terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi. Motivasi ekstrinsik juga dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional, peningkatan pada motivasi ekstrinsik akan diikuti peningkatan pada perubahan perilaku kewargaan organisasional. Komitmen organisasional juga mampu mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional. Karyawan dalam sebuah organisasi akan menunjukkan perilaku komitmen yang lebih pada organisasi tempat mereka bekerja. Seiring dengan berjalannya waktu, perasaan komitmen karyawan akan menjadi lebih kuat dan akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional karyawan.

3. Terdapat perbedaan antara teori dan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) yang masih bertolak belakang, sehingga masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui keterkaitan antara motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, komitmen organisasional, dan perilaku kewargaan organisasional (OCB) pada karyawan di sektor pekerjaan yang berbeda, yaitu perusahaan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang yang merupakan perusahaan swasta pada bidang manufaktur.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasar latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi untuk menguji dan menganalisis perilaku kewargaan organisasional (OCB) pada karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Penelitian ini difokuskan pada permasalahan-permasalahan mengenai:

1. Perilaku kewargaan organisasional karyawan dilihat dari keterlibatan karyawan yang ditunjukkan dengan perilaku karyawan seperti, membantu dan menghormati rekan-rekan kerja mereka, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.
2. Hubungan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi intrinsik dan perilaku kewargaan organisasional serta pengaruh motivasi intrinsik pada komitmen organisasional. Selain itu, terdapat adanya fenomena yang terjadi pada karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.

Rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah variabel apa yang mempengaruhi kurang maksimalnya perilaku kewargaan organisasional (OCB). Adapun pertanyaan penelitian yang diajukan sebagai berikut.

1. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang ?
2. Apakah motivasi ekstrinsik berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang ?
3. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh pada komitmen organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang ?

4. Apakah motivasi ekstrinsik berpengaruh pada komitmen organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang ?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang ?
6. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang ?
7. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang ?

1.5 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menguji pengaruh positif motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.
2. Untuk menguji pengaruh positif motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.
3. Untuk menguji pengaruh positif motivasi intrinsik pada komitmen organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.
4. Untuk menguji pengaruh positif motivasi ekstrinsik pada komitmen organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.

5. Untuk menguji pengaruh positif komitmen organisasional pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.
6. Untuk menguji komitmen organisasional sebagai mediasi pengaruh motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.
7. Untuk menguji komitmen organisasional sebagai mediasi pengaruh motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.

1.6 Kegunaan penelitian

Adanya penelitian ini diharapkan memberikan kebermanfaatan sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis
 - a. Penelitian ini memberikan tambahan pengembangan ilmu pengetahuan mengenai perilaku kewargaan organisasional. Penelitian juga menjadi tambahan pengetahuan dan informasi bagi pembaca mengenai hubungan motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, komitmen organisasional, dan perilaku kewargaan organisasional/*Organizational Citizenship Behavior*.
 - b. Penelitian ini dapat menunjukkan pada pembaca bahwa terdapat variabel lain yang secara tidak langsung mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional. Komitmen organisasional mampu memediasi perilaku kewargaan organisasional. Karyawan dalam sebuah organisasi akan menunjukkan perilaku komitmen yang lebih pada organisasi tempat

mereka bekerja. Seiring dengan berjalannya waktu, perasaan komitmen karyawan akan menjadi lebih kuat dan akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional karyawan.

- c. Hasil penelitian ini dapat mengisi gap antara perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Gap terjadi pada pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap perilaku kewargaan organisasional. Selanjutnya hasil penelitian ini akan mengisi gap pada pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap perilaku kewargaan organisasional.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi penulis, penelitian ini berguna sebagai bentuk implementasi pengetahuan yang penulis dapatkan selama masa kuliah. Penelitian ini juga sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi jenjang sarjana di Universitas Negeri Semarang.
- b. Bagi akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, komitmen organisasional, dan perilaku kewargaan organisasional/*organizational citizenship behavior* (OCB) di tempat kerja.
- c. Bagi manajemen PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi tambahan bagi perusahaan ketika akan memecahkan masalah mengenai perilaku kewargaan organisasional karyawan. Penelitian ini juga dapat dijadikan

sebagai sumber referensi dalam pengambilan keputusan. Saran-saran dalam penelitian ini dapat dijadikan referensi tambahan untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasional karyawan di PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang dengan memperhatikan faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasional.

1.7 Orisinitas Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional serta menguji apakah ketiga variabel tersebut dapat dimediasi oleh komitmen organisasional. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Ibrahim (2014). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Dalam penelitian ini komitmen organisasional menjadi variabel mediasi antara pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional. Penelitian ini akan menambah nilai literatur pada ilmu perilaku organisasi.
2. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian dari penelitian Ibrahim (2014), namun penelitian ini dilakukan pada sektor pekerjaan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian Ibrahim (2014) meneliti karyawan pada sektor BUMN yaitu PT Telkom Indonesia Makassar, sementara penelitian ini meneliti karyawan pada sektor manufaktur swasta yaitu PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1. Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

2.1.1 *Dispositional and Job Attitude Theory* (Teori Disposisi dan Sikap Kerja)

Pendekatan disposisional telah diteliti sejak penelitian yang dilakukan Munsterberg pada tahun 1913. Penelitian Munsterberg tahun 1913 menggambarkan tujuan psikologi diterapkan sebagai pemilihan kepribadian seseorang dengan kualitas mental mereka secara khusus cocok untuk jenis pekerjaan tertentu dalam bidang ekonomi. Munsterberg tidak sendirian dalam kepeduliannya terhadap pendekatan disposisi individu selama abad kedua puluh. Pada saat itu, seluruh lapangan psikologi organisasi menempatkan banyak penekanan pada perbedaan individu dalam kepribadian, kecerdasan, dan sikap kerja, yang dipandu oleh tulisan-tulisan peneliti terkemuka seperti Gordon Allport, Edward Thorndike, LL Thurstone, dan Fisher dan Hanna. Bahkan Studi Hawthorne, paling dikenal untuk menjelajahi peran tekanan kelompok dan sosial tentang pengaruh-pengaruh di tempat kerja, dan mengakui peran perbedaan individu dalam sikap kerja (Staw & Cohen-charash, 2005:60).

Meskipun penelitian disposisional jelas keluar dari tahun 1970-an dan awal tahun 1980-an, beberapa psikolog kepribadian terus mempertahankan pendekatan disposisional. Alasannya adalah kurangnya daya prediksi karena metodologi yang digunakan masih kurang atau kegagalan untuk konsep yang tepat di mana

karakteristik individu akan membuat perbedaan. Pertahanan sangat kuat dari perspektif disposisional dalam psikologi organisasi dibawakan oleh Weiss dan Adler pada tahun 1984. Secara sistematis Weiss dan Adler menguraikan mengapa variabel kepribadian tampaknya memiliki sedikit keberhasilan dalam memprediksi sikap dan perilaku dalam pengaturan organisasi. Alasan sedikitnya keberhasilan karena kebanyakan studi organisasi telah dirancang secara tepat untuk menunjukkan efek situasional daripada efek disposisional (Staw & Cohen-charash, 2005:60-61).

Pada pertengahan tahun 1980-an penelitian tentang disposisional kembali meningkat ketika serangkaian studi meneliti sumber stabilitas dari kepuasan kerja. Jika individu konsisten dalam kepuasan kerja mereka di seluruh konteks, maka sumber konsistensi ini akan cenderung menjadi ciri abadi dari individu. Penelitian selanjutnya berusaha untuk lebih langsung menekankan variabel disposisional misalnya, dengan langkah-langkah positif dalam mempengaruhi upaya untuk memprediksi sikap kerja dan kinerja dari waktu ke waktu (Staw & Cohen-charash, 2005:61).

Kurangnya penelitian yang dirancang dalam hal faktor situasional dapat membantu membangun validitas konstruk variabel disposisi atau menunjukkan dalam kondisi apa faktor disposisi terbaik akan menjelaskan perilaku kerja. Jadi, seperti Weiss dan Adler pada tahun 1984 berpendapat, sebuah hasil penelitian menunjukkan pengaruh dari faktor situasional. Sehingga sekarang kita mungkin keliru menyimpulkan bahwa faktor disposisi merupakan variabel mempunyai

sedikit peran dalam memberikan kontribusi pada perilaku organisasional (Staw *et al.*, 2014:59).

Sebagai titik awal untuk memeriksa kembali sumber disposisi pada kepuasan kerja, sangat penting untuk mempertimbangkan apakah sikap kerja memiliki beberapa konsistensi dari waktu ke waktu. Beberapa temuan menunjukkan bahwa sikap kerja memiliki beberapa stabilitas temporal. Temuan stabilitas temporal dan *cross*-situasional merupakan langkah awal dalam sikap kerja, namun penting untuk merumuskan pendekatan disposisi terhadap sikap kerja. Teori disposisi tentang sikap kerja tidak banyak membicarakan tentang mengapa individu dapat menunjukkan stabilitas dalam kepuasan kerja (Staw *et al.*, 2014:60).

2.1.2 *The social identity perspective/* Perspektif Identitas Sosial

Perspektif identitas sosial merupakan analisis psikologi sosial dari proses kelompok, hubungan antar kelompok, dan konsep diri. Prinsip utamanya adalah bahwa orang memperoleh sebagian konsep diri mereka dari kelompok sosial dan kategori yang menjadi milik identitas sosial mereka. Hal tersebut pada awalnya didefinisikan sebagai pengetahuan individu bahwa dia merupakan bagian kelompok sosial tertentu bersama dengan beberapa nilai emosional dan nilai untuk dirinya dari keanggotaan di sebuah grup. Perspektif identitas sosial mencakup sejumlah sub teori terpadu. Sub teori yang paling signifikan adalah teori identitas sosial yang secara akurat dicirikan sebagai teori identitas sosial dari perilaku antar kelompok dan teori kategorisasi diri yang lebih tepat ditandai sebagai teori identitas sosial kelompok (Hogg & Reid, 2006:8-9). Teori identitas sosial berfokus pada prasangka, diskriminasi, dan kondisi yang mempromosikan

berbagai jenis perilaku antar kelompok misalnya, konflik, kerjasama, perubahan sosial, dan status sosial. Penekanan ditempatkan pada kompetisi antar kelompok atas status dan prestise, dan peran peningkatan motivasi diri melalui identitas sosial yang positif. Giles dan Johnson pada tahun 1981 sampai tahun 1987 mengadaptasi dan memperpanjang teori identitas sosial dalam pekerjaan mereka pada teori identitas etnolinguistik. Pada tahun 1991 Giles & Coupland mengadaptasi dan memperpanjang teori identitas sosial dalam teori akomodasi komunikasi mengingat perkembangan bidang komunikasi yang terjadi secara terus menerus (Hogg & Reid, 2006:9).

Teori kategorisasi diri berfokus pada proses dasar kognitif sosial, terutama kategorisasi sosial. Proses kategorisasi sosial menyebabkan seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan kelompok-kelompok, menafsirkan diri mereka sendiri dan orang lain dalam hal kelompok, dan perilaku kelompok yang nyata. Pusat pengembangan komponen konseptual lain dari pendekatan identitas sosial, seperti yang berhubungan dengan kepemimpinan, pengaruh sosial, polarisasi kelompok, tarik sosial, dan kohesivitas kelompok. Namun, karena teori kategorisasi diri berfokus pada proses kognitif, corak kontemporer pendekatan identitas lebih berat dipengaruhi oleh konstruksi kognitif teori asli identitas sosial dari hubungan antar kelompok (Hogg & Reid, 2006:8-9).

Dalam kelompok kecil yang interaktif, orang cenderung untuk menyimpulkan norma-norma kelompok mereka secara langsung dari apa yang orang katakan dan lakukan. Sebagai contoh, kita mungkin menyimpulkan sikap normatif kelompok dari sikap yang dinyatakan atau perilaku aktual rekan-rekan anggota kelompok.

Namun, orang tidak selalu mengatakan apa yang mereka pikirkan atau bagaimana mereka berperilaku dengan cara yang mencerminkan sikap yang mendasarinya. Oleh karena itu, menyimpulkan sikap yang mendasari perilaku terbuka mungkin tidak dapat diandalkan. Relevansi khusus untuk analisis identitas sosial berpendapat bahwa orang lebih cenderung untuk mengekspresikan sikap yang mendasari mereka dalam perilaku jika mereka mengidentifikasi kuat dengan kelompok yang memiliki sikap dan perilaku normatif (Hogg & Reid, 2006:15).

Dalam kebanyakan kelompok, orang yang paling berpengaruh adalah pemimpin. Pemimpin yang efektif mampu mengubah tindakan individu menjadi tindakan kelompok dengan mempengaruhi orang lain agar mampu mengerahkan dan melakukan usaha untuk kepentingan mereka sendiri. Kemudian pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi orang lain dan dalam mengejar nilai kelompok normatif baru, sikap, tujuan, dan perilaku. Untuk teori kepemimpinan identitas sosial, ide intinya adalah karena keanggotaan kelompok semakin menonjol, maka anggota membayar lebih untuk memperhatikan prototipikalitas dan mendukung pemimpin prototipikal lebih kuat daripada pemimpin non prototipikal (Hogg & Reid, 2006:19-20).

Anggota atau pemimpin prototip lebih berpengaruh terhadap sejumlah alasan terkait identitas sosial. Menurut Hogg dan Reid (2006:19-20) hal tersebut karena beberapa alasan, yaitu sebagai berikut :

- a) Pemimpin dan anggota mewujudkan prototipe karena hal tersebut menjadi fokus dalam perilaku pengikut kelompok, sehingga secara otomatis sesuai dengan keinginan dan tingkah laku mereka.

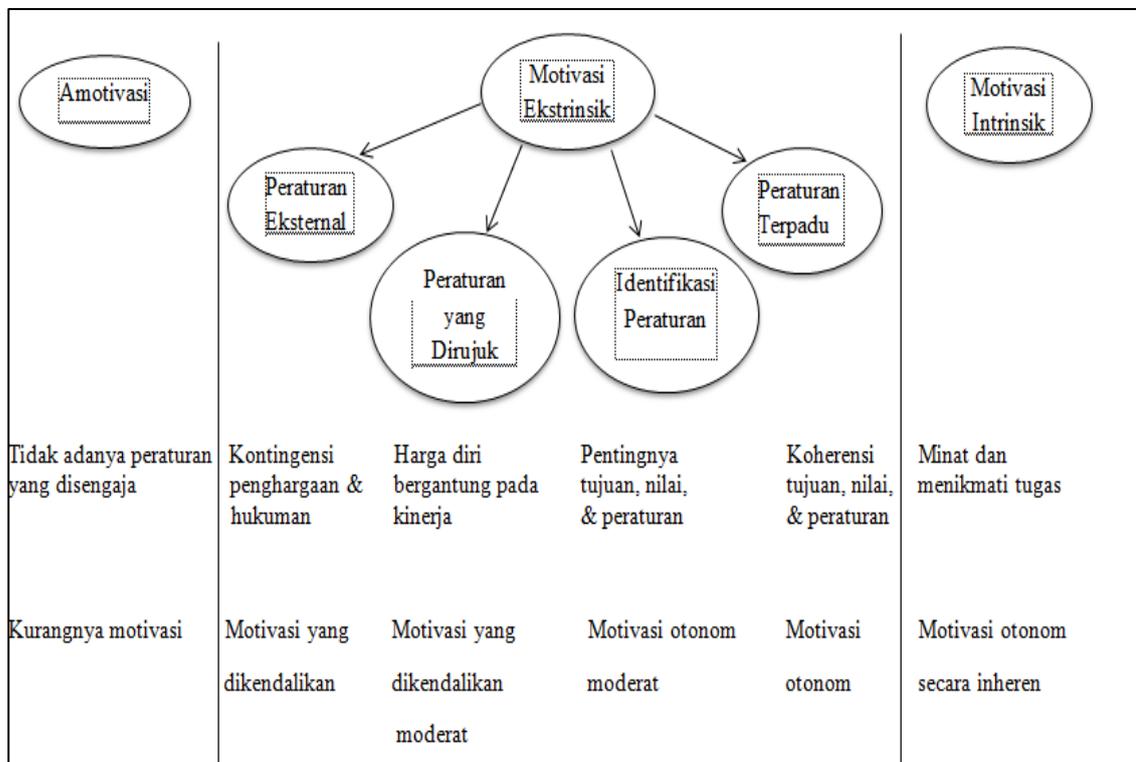
- b) Pemimpin dan anggota disukai oleh sesama anggota justru karena mereka mampu mewujudkan prototipe, sehingga memungkinkan pemimpin dan anggota untuk memenuhi keinginan mereka dan mampu untuk menempati posisi status yang lebih tinggi dalam grup.
- c) Pemimpin dan anggota biasanya mengidentifikasi masalah kelompok lebih kuat daripada orang lain, oleh karena itu mereka cenderung lebih berorientasi pada kepentingan kelompok.
- d) Anggota prototipikal merupakan perilaku menguntungkan untuk kelompok secara keseluruhan. Perilaku tersebut akan menghasilkan kepercayaan pada pemimpin agar tidak membahayakan pengikut kelompok, sehingga memungkinkan pemimpin untuk menjadi inovatif dalam mengambil arah baru untuk kelompoknya.
- e) Anggota prototipikal merupakan fokus perhatian dalam kelompok, karena anggota merasa mereka adalah sumber informasi terbaik tentang kelompok tersebut.

2.1.3 Self Determinant Theory (SDT)

Dalam *Self Determinant Theory/SDT* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan pada tahun 1985, jenis motivasi dibedakan berdasarkan berbagai alasan atau tujuan yang menimbulkan suatu tindakan dari seseorang (Ryan & Deci, 2000:55). Pusat dari *Self Determinant Theory/SDT* adalah perbedaan antara motivasi otonom dan motivasi yang dikendalikan. Otonomi melibatkan suatu tindakan dengan rasa kemauan dan memiliki pengalaman untuk menentukan pilihan. Otonomi berarti mendukung tindakan seseorang pada tingkat tertinggi dari

refleksi. Motivasi intrinsik adalah contoh motivasi otonom. Ketika seseorang terlibat dalam sebuah kegiatan karena mereka menemukan hal-hal menarik, dan mereka melakukan aktivitas sepenuhnya atas keinginan sendiri misalnya, seseorang bekerja karena pekerjaan yang ia lakukan menyenangkan. Sebaliknya, motivasi yang dikendalikan melibatkan suatu tindakan dengan rasa tekanan, dan perasaan harus terlibat dalam suatu tindakan. Penggunaan imbalan ekstrinsik dalam percobaan awal ditemukan untuk mendorong motivasi yang dikendalikan (Deci, 2005:333-334).

SDT menjelaskan bahwa motivasi otonom dan motivasi yang dikendalikan merupakan hal yang berbeda. Baik dari segi proses regulasi yang mendasari dua hal tersebut dan pengalaman yang menyertai kedua hal tersebut. SDT selanjutnya menunjukkan bahwa perilaku dapat dicirikan dalam hal sejauh mana perilaku disebut otonom atau dikendalikan. Motivasi otonom dan motivasi yang dikendalikan merupakan hal yang disengaja, dan keduanya berdiri dalam konteks yang berbeda untuk memotivasi, yang melibatkan kurangnya niat dan motivasi (Deci, 2005: 334).



Gambar 2.1

Taksonomi Motivasi Manusia

Sumber : Ryan dan Deci (2000:61)

Sebuah sub teori dalam SDT disebut sebagai *Organismic Integration Theory* (OIT) atau Teori Integrasi Organisme. OIT diperkenalkan secara rinci dalam berbagai bentuk motivasi ekstrinsik, dan faktor kontekstual yang mempromosikan atau menghalangi internalisasi dan integrasi peraturan untuk perilaku ini. Gambar 2.1 menggambarkan taksonomi OIT dari beberapa jenis motivasi yang disusun dari kiri ke kanan dalam arti sejauh mana motivasi perilaku seseorang berasal dari diri sendiri (Ryan & Deci, 2000:61). Gambar taksonomi motivasi manusia dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Amotivasi

Amotivasi merupakan keadaan seorang individu yang kurang niat dalam bertindak. Ketika kurang termotivasi atau amotivasi, perilaku seseorang tidak memiliki kesengajaan dan rasa sebab pribadi. Amotivasi merupakan hasil dari perasaan individu yang tidak menghargai aktivitas, tidak merasa kompeten untuk melakukan suatu pekerjaan, dan tidak percaya akan menghasilkan hasil yang diinginkan.

2. Peraturan Eksternal

Peraturan ekstrenal adalah kategori yang mewakili bentuk motivasi ekstrinsik yang paling tidak otonom. Individu melakukan tindakan untuk memenuhi permintaan eksternal atau mendapatkan sebuah kontingensi hadiah yang dipaksakan secara eksternal. Individu biasanya mengalami perilaku yang diatur dan dikendalikan secara eksternal. Sehingga tindakan yang mereka lakukan memiliki *external perceived locus of causality* atau lokus kausalitas eksternal yang dirasakan.

3. Peraturan yang dirujuk

Tipe motivasi ekstrinsik yang kedua adalah peraturan yang dirujuk. Peraturan yang dirujuk/ introjeksi menggambarkan jenis regulasi internal yang masih cukup mengendalikan karena orang melakukan tindakan seperti itu dengan perasaan tertekan untuk menghindari rasa bersalah atau kecemasan atau untuk mencapai peningkatan atau kebanggaan ego. Bentuk klasik dari introjeksi adalah keterlibatan ego, di mana orang melakukan tindakan untuk meningkatkan atau menjaga harga diri.

4. Peraturan yang teridentifikasi

Bentuk motivasi ekstrinsik yang lebih otonom yaitu melalui peraturan teridentifikasi. Dalam peraturan teridentifikasi, seorang individu telah mengidentifikasi dengan kepentingan pribadi dari sebuah perilaku dan kemudian ia menerima peraturannya sebagai peraturannya sendiri.

5. Peraturan terpadu

Bentuk motivasi ekstrinsik yang paling otonom adalah peraturan terpadu/terintegrasi. Integrasi terjadi ketika peraturan yang teridentifikasi telah sepenuhnya menyesuaikan dengan diri. Hal ini terjadi melalui pemeriksaan diri dan membawa peraturan baru menjadi sesuai dengan nilai dan kebutuhan seseorang.

6. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah tipe motivasi yang ditentukan oleh aktivitas sendiri dari seorang individu. Namun tidak dapat dikatakan bahwa peraturan ekstrinsik apabila lebih terinternalisasi akan berubah menjadi motivasi intrinsik.

2.1.4 Cognitive evaluation theory (CET)

Cognitive evaluation theory atau teori evaluasi kognitif mengemukakan terlebih dahulu bahwa faktor eksternal adalah penghargaan nyata, tenggang waktu, surveilans, dan evaluasi. CET cenderung mengurangi perasaan otonomi, dan lebih mendorong sebuah perubahan pada *perceived locus of causality* (PLOC) atau lokus kausalitas yang dirasakan dari internal ke eksternal sehingga melemahkan motivasi intrinsik. Sebaliknya, beberapa faktor eksternal seperti menyediakan pilihan tentang aspek keterlibatan tugas cenderung meningkatkan

perasaan otonomi, mendorong pergeseran PLOC dari eksternal ke internal, dan meningkatkan motivasi intrinsik (Deci, 2005:332).

Teori Evaluasi Kognitif (CET) dipresentasikan oleh Deci dan Ryan tahun 1985 untuk menentukan faktor-faktor dalam konteks sosial yang menghasilkan variabilitas motivasi intrinsik di Indonesia. CET dianggap sebagai sub teori dari *self determinant theory*, berpendapat bahwa peristiwa dan struktur interpersonal seperti penghargaan, komunikasi, dan umpan balik yang mengarah pada perasaan kompeten selama seorang individu bertindak, dapat meningkatkan motivasi intrinsik untuk tindakan tersebut karena memungkinkan kepuasan untuk kebutuhan psikologis dasar akan kompetensi. Demikian, misalnya tantangan yang optimal, efektifitas promosi umpan balik, dan kebebasan dari rendahnya evaluasi, itu semua diprediksi akan memudahkan adanya motivasi intrinsik (Ryan & Deci, 2000:58).

2.2.Kajian Variabel Penelitian

2.2.1 Perilaku Kewargaan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*)

2.2.1.1 Definisi Perilaku Kewargaan Organisasional

Organ (1997:86) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasional sebagai perilaku individu yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal sebuah organisasi, dan secara agregat perilaku tersebut dapat meningkatkan fungsi dan efektifitas dari organisasi. Sementara itu menurut Ariani (2012:161) perilaku kewargaan organisasional merupakan aspek yang unik dalam kegiatan individu di tempat kerja, namun kegiatan tersebut tidak

secara formal diperlukan dalam pekerjaan, independen dan tidak dinyatakan secara eksplisit dalam prosedur kerja formal dan dalam sistem penggajian. Perilaku kewargaan organisasional merupakan perilaku kerja opsional yang melebihi kebutuhan pekerjaan sehingga seseorang dapat memunculkan peran ekstra. Peran ekstra seorang individu dalam pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Dash & Pradhan, 2014:17).

Luthans (2006:251) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasional sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Salah satu jenis dari perilaku kewargaan organisasional adalah peran ekstra karyawan atau perilaku karyawan yang secara suka rela mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya. Banyak jenis perilaku kewargaan organisasional lainnya yang berharga bagi organisasi. Meskipun perilaku kewargaan organisasional sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan perilaku kewargaan organisasional memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi.

Robbins (2015:19) menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasional (OCB) merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang mampu melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawab dari pekerjaan biasa mereka, sehingga karyawan akan memberikan kinerja di atas harapan. Dalam tempat kerja yang dinamis seperti saat ini, tugas-tugas yang

semakin meningkat dilaksanakan oleh tim dan bisa juga secara fleksibel. Karyawan yang terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional yang baik akan membantu orang lain dalam timnya, secara sukarela mengerjakan pekerjaan tambahan, mampu menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan dalam organisasi, dan bertoleransi terhadap pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu.

Vigoda dan Beerli (2011:575) mengatakan bahwa perilaku kewargaan organisasional merupakan perilaku individu yang mempromosikan tujuan organisasi dengan berkontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologis. Perilaku kewargaan organisasional menggambarkan tindakan yang inovatif dan kreatif karyawan yang bertujuan untuk membawa perubahan yang konstruktif dalam organisasi. Kehadiran perilaku kewargaan organisasional kemungkinan dapat meningkatkan lingkungan kerja dan hubungan sosial yang positif, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas dari organisasi. Menurut Podsakoff et. al, (2009:131) pada tingkat individu, perilaku kewargaan organisasional secara positif terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dan berhubungan negatif dengan niat keluar karyawan serta absensi karyawan.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku sukarela individu untuk mengerjakan tugas maupun pekerjaan di luar tanggung jawabnya, dimana perilaku tersebut tidak diatur secara langsung oleh sistem penghargaan formal sebuah organisasi namun perilaku tersebut dipercaya dapat meningkatkan fungsi dan efektifitas dari organisasi.

2.2.1.2 Indikator Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)

Menurut Podsakoff *et al.*, (1990:115) ada lima jenis indikator perilaku kewargaan organisasional yaitu sebagai berikut:

1. Sifat mementingkan kepentingan orang lain (*Altruisme*)

Altruisme atau sifat mementingkan kepentingan orang lain mengacu pada perilaku secara sukarela seorang individu untuk membantu orang lain dengan tugas pekerjaan khusus yang terkait, seperti membantu rekan kerja dengan beban kerja yang lebih berat.

2. Sopan santun (*Courtesy*)

Perilaku sopan santun melibatkan perilaku individu yang secara sukarela bertujuan untuk mencegah masalah yang terkait dengan pekerjaan, misalnya memberikan pemberitahuan terlebih dahulu kepada rekan-rekan kerja ketika terjadi suatu perubahan di dalam organisasi.

3. Kesadaran (*Conscientiousness*)

Perilaku kesadaran mengacu pada peran minimum organisasi. Artinya bahwa karyawan secara sadar mementingkan ketepatan waktu ketika bekerja, kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, dan memperhatikan peraturan dan prosedur perusahaan ketika karyawan lain tidak terlalu memperhatikannya.

4. Sikap sportif (*Sportsmanship*)

Sportivitas berarti kesediaan karyawan untuk mentolerir situasi yang kurang ideal dalam organisasi, tanpa mengeluh dan dapat mengorbankan kepentingan pribadi sendiri.

5. Kebajikan sipil (*Civic Virtue*)

Kebajikan sipil mengacu pada keprihatinan karyawan yang mendalam dan perhatian aktif dalam keberadaannya di sebuah organisasi, seperti memberikan saran dan pendapatnya sendiri untuk perkembangan ketika rapat.

2.2.1.3 Konstruk Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)

Menurut Dyne *et al.* (1994:767) ada tiga jenis konstruk perilaku kewargaan organisasional, yaitu sebagai berikut :

1. Ketaatan

Ketaatan melibatkan perilaku karyawan menghormati struktur dan proses tata tertib organisasi. Karyawan bertanggung jawab dan mengenali otoritas rasional-hukum serta mematuhi hukum. Ketaatan organisasional mencerminkan penerimaan kebutuhan dan peraturan yang mengatur struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, dan kebijakan personalia. Kepatuhan dapat ditunjukkan dengan menghormati aturan dan instruksi, ketepatan waktu dalam kehadiran dan penyelesaian tugas, dan pengurusan sumber daya organisasi.

2. Kesetiaan

Karyawan yang setia akan mempromosikan dan melindungi komunitas mereka dan secara sukarela melakukan perilaku ekstra dengan baik. Kesetiaan organisasional adalah identifikasi kesetiaan kepada pemimpin organisasi dan organisasi melampaui kepentingan individu, kelompok kerja, dan departemen. Perilaku setia termasuk membela organisasi dari berbagai ancaman, berkontribusi terhadap reputasi yang baik dari organisasi, dan bekerja sama dengan rekan kerja melayani kepentingan umum.

3. Partisipasi

Partisipasi memerlukan keterlibatan aktif dan tanggung jawab karyawan dalam tata kelola komunitas masyarakat yang mungkin di bawah aturan hukum. Karyawan bertanggung jawab akan menjaga diri mereka tetap mendapat informasi tentang masalah yang mempengaruhi komunitas, bertukar informasi dan ide dengan karyawan lain, berkontribusi pada kegiatan organisasi, dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama. Keikutsertaan organisasi adalah minat seseorang dalam urusan organisasi. Aktivitas perwakilan termasuk menghadiri pertemuan tanpa diminta, berbagi pendapat yang diinformasikan dan ide-ide baru dengan orang lain, dan bersedia menyampaikan berita buruk atau pandangan-pandangan tertentu untuk mengurangi adanya "*groupthink*".

2.2.1.4 Antecedent Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)

Menurut Podsakoff *et al.* (2000:526) ada empat jenis antecedent perilaku kewargaan organisasional, yaitu sebagai berikut :

1. Karakteristik individu/karyawan

Karakteristik individu/karyawan tercermin dalam semangat karyawan untuk tampil dan semangat karyawan untuk bekerja. Selain semangat bekerja karyawan, ada faktor lain yang terkait dengan karakteristik karyawan yaitu kepercayaan dan ketidakpedulian karyawan terhadap imbalan. Sementara karakteristik karyawan lainnya termasuk kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan atau kebutuhan untuk merasakan kebebasan tidak memiliki hubungan yang kuat dengan salah satu dimensi perilaku kewarganegaraan.

2. Karakteristik tugas

Semua bentuk karakteristik tugas yakni umpan balik tugas, rutinitas tugas, dan tugas yang menciptakan kepuasan secara intrinsik secara signifikan berhubungan dengan dimensi perilaku kewargaan organisasional.

3. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional terdiri dari formalisasi organisasi, ketidakfleksibilitas organisasi, dukungan penasehat / staf, dan kekompakan tim saat bekerja.

4. Perilaku pemimpin

Perilaku pemimpin dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan. Pertama, perilaku kepemimpinan transformasional dimana inti dari perilaku kepemimpinan transformasional adalah mengartikulasikan sebuah visi, menyediakan sebuah model yang tepat, mendorong penerimaan tujuan kelompok, harapan akan kinerja tinggi, dan

stimulasi intelektual. Kedua, perilaku kepemimpinan transaksional seperti perilaku reward kontingen, perilaku hukuman kontingen, perilaku penghargaan non kontingen, dan perilaku hukuman non kontingen. Dan ketiga, dengan teori kepemimpinan *Path-Goal* terdiri dari perilaku klarifikasi peran, spesifikasi prosedur, dan perilaku dukungan dari pemimpin.

2.2.2 Komitmen Organisasional

2.2.2.1 Definisi Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1991:67) mendefinisikan komitmen organisasional adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Jaros (2007:8) berpendapat bahwa komitmen organisasional termasuk istilah perilaku yang menggambarkan tindakan apa yang menyiratkan perilaku komitmen karyawan. Secara khusus, istilah-istilah perilaku dalam komitmen organisasional dapat mengambil bentuk perilaku fokus dan perilaku diskresioner. Perilaku fokus adalah salah satu perilaku yang diyakini terpisah dengan konsep komitmen untuk target tertentu. Sebagai contoh perilaku fokus untuk komitmen organisasional adalah perilaku karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sebaliknya, perilaku diskresioner adalah perilaku opsional dalam arti bahwa karyawan memiliki beberapa fleksibilitas dalam mendefinisikan istilah perilaku komitmennya.

Meyer *et al.* (2004:993) mendefinisikan komitmen organisasional adalah kekuatan yang mengikat seseorang ke dalam suatu tindakan yang relevan dengan target tertentu. Setiap karyawan yang bekerja di sebuah organisasi ingin sukses

dalam karirnya, dan salah satu langkah yang bisa diambil jika ingin sukses itu diperlukan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen berarti karyawan ingin tetap mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi dan bersedia untuk melakukan tugas-tugas tertentu agar menghasilkan pencapaian tinggi bagi tujuan organisasi (Hakim, 2015:35).

Luthans (2006:249) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sebagai sikap, komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan karyawan dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sikap komitmen organisasional ditentukan menurut beberapa variabel seperti, usia, kedudukan dalam organisasi, desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya di dalam sebuah organisasi, kemudian karyawan mempunyai perhatian terhadap keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan dan keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dengan cara menerima nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

2.2.2.2 Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (1990:3) ada tiga jenis indikator komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif mencerminkan komitmen berdasarkan ikatan emosional karyawan yang berkembang dengan organisasi terutama melalui pengalaman kerja yang positif.

2. Komitmen Kelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen kelanjutan mencerminkan komitmen berdasarkan resiko biaya yang dirasakan baik secara ekonomi maupun sosial ketika karyawan meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif mencerminkan komitmen berdasarkan kewajiban yang dirasakan karyawan terhadap organisasi, misalnya berakar pada norma-norma timbal balik.

2.2.2.3 Anteseden Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (1991: 69-70) ada tiga jenis anteseden komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi terdiri dari usia, kepemilikan, jenis kelamin, dan pendidikan yang dikaitkan dengan komitmen. Individu yang pengalaman kerjanya kompatibel dengan disposisi pribadi mereka seperti memberikan pemenuhan kebutuhan, pemanfaatan kemampuan, ekspresi nilai-nilai dll harus

memiliki sikap kerja yang lebih positif daripada mereka yang pengalamannya kurang kompatibel.

2. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan di inginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

3. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

2.2.3 Motivasi Intrinsik

2.2.3.1 Definisi Motivasi Intrinsik

Ryan dan Deci (2000:56) mendefinisikan motivasi intrinsik sebagai tindakan seseorang untuk melakukan kegiatan yang menarik atau menyenangkan karena hal tersebut berhubungan erat dengan kepuasan. Motivasi intrinsik dipercaya dapat menghasilkan pembelajaran dan kreativitas yang berkualitas tinggi. Seseorang yang termotivasi secara intrinsik akan bertindak atas dasar kesenangan atau tantangan yang akan dialaminya bukan karena penghargaan atau tekanan. Menurut Dysvik dan Kuvaas (2010:625) motivasi intrinsik merupakan motivasi otonom dalam bentuk yang paling murni. Individu yang termotivasi

secara intrinsik akan bekerja pada tugas-tugas yang menyenangkan dan menarik. Partisipasi individu yang termotivasi secara intrinsik ketika mengerjakan tugas adalah penghargaan tersendiri, dan mencerminkan kecenderungan yang melekat untuk mencari hal-hal baru dan tantangan baru. Jenis motivasi intrinsik merupakan motivasi yang lahir dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi faktor eksternal (Widodo, 2010:127).

Menurut Putra *et al.* (2015:5) motivasi intrinsik berasal dari dalam individu. Individu yang termotivasi secara intrinsik di tempat kerja, cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan prestasi kerja yang lebih tinggi karena mereka merasa pekerjaan mereka menarik, menantang, dan bermakna. Motivasi intrinsik adalah hasil dari pekerjaan yang menyenangkan dan menantang. Secara khusus, daripada bekerja untuk hadiah keuangan, karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan memaksimalkan upaya mereka di tempat kerja karena tugas yang menarik, menantang, dan bermakna untuk mereka. Sementara menurut Wong-on-wing (2010:135) seseorang digambarkan termotivasi secara intrinsik jika ia melakukan suatu kegiatan untuk kepentingan sendiri, ketika seseorang tersebut berpartisipasi dalam sebuah kegiatan ia merasakan kesenangan dan kepuasan.

Luthans (2006:278) menyatakan bahwa motif intrinsik dihasilkan secara internal. Dengan kata lain, motif tersebut merupakan motivator di mana orang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan itu sendiri. Penghargaan intrinsik mencakup perasaan tanggung jawab, pencapaian, prestasi yaitu sesuatu yang dipelajari dari pengalaman, perasaan tertantang atau kompetitif, atau bahwa

sesuatu merupakan tugas atau tujuan yang berhubungan. Melakukan pekerjaan yang berarti atau bermakna ada kaitannya dengan motif intrinsik. Sekalipun tugas membuat individu lebih kompeten dan lebih mengontrol diri, namun seorang individu masih kesulitan waktu untuk menikmati dan termotivasi oleh pekerjaan tersebut karena ia tidak yakin pekerjaan itu cukup berharga. Kebanyakan setiap individu menginginkan tujuan dan arti dari sebuah pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah perilaku yang berasal dari dalam individu sehingga menimbulkan tindakan seorang individu untuk melakukan kegiatan yang menarik atau menyenangkan karena hal tersebut berkaitan dengan kepuasan, kemudian motivasi intrinsik merupakan motivator dimana seseorang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan itu sendiri.

2.2.3.2 Indikator Motivasi Intrinsik

Menurut Dysvik dan Kuvaas (2010:629) ada empat jenis indikator motivasi intrinsik yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menarik

Pekerjaan yang menarik akan lebih memberikan dorongan internal pada individu untuk lebih sering terlibat dalam organisasi.

2. Pekerjaan yang membanggakan

Ketika individu menganggap bahwa pekerjaan saat ini membanggakan maka individu tersebut tidak akan segan-segan memberikan kontribusinya untuk organisasi melalui tugas-tugas yang dikerjakan.

3. Pekerjaan yang menyenangkan

Individu yang menganggap pekerjaannya menyenangkan akan merasa bahwa setiap tugas yang dijalankannya bukanlah suatu tantangan yang besar melainkan wadah untuk menyalurkan hobi atau kesukaannya.

4. Pekerjaan yang berarti

Individu menganggap bahwa pekerjaan yang didapat saat ini adalah sesuatu yang bermakna untuk dirinya dan bisa menjadi titik awal perkembangan karirnya di masa depan.

2.2.3.3 Faktor Motivasi Intrinsik

Menurut Amabile (1993:187) ada lima jenis Faktor motivasi instrinsik yaitu sebagai berikut:

1. Variasi keterampilan

Variasi keterampilan merupakan jumlah keterampilan yang berbeda yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Karyawan akan mengalami kemajuan dan meningkatkan kompetensi mereka ketika terdapat beberapa kesulitan dalam pekerjaan yang sedikit melebihi tingkat keterampilan seseorang.

2. Identitas tugas

Identitas tugas merupakan sejauh mana sebuah pekerjaan menghasilkan sesuatu yang berarti. Identitas tugas juga dikatakan sebagai keadaan suatu pekerjaan yang memerlukan penyelesaian secara keseluruhan dan dapat mengidentifikasi hasil.

3. Signifikansi tugas

Signifikansi tugas adalah keadaan dimana suatu pekerjaan akan mempengaruhi kehidupan atau pekerjaan orang lain.

4. Otonomi

Otonomi adalah sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemerdekaan, dan keleluasaan untuk individu dalam penjadwalan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan untuk melaksanakannya.

5. Umpan balik

Umpan balik adalah tingkat sejauh mana pelaksanaan aktivitas kerja oleh seorang individu yang dibutuhkan untuk mencapai suatu hasil pekerjaan memperoleh informasi yang langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya. Seseorang akan merasa lebih baik jika mereka mendapat umpan balik atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Hal tersebut akan membuat individu lebih menunjukkan kemajuan dalam pekerjaan mereka, atau mereka akan mencari cara untuk meningkatkan kompetensi mereka.

2.2.4 Motivasi Ekstrinsik

2.2.4.1 Definisi Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul ketika individu merasa didorong oleh sesuatu di luar pekerjaan itu sendiri, seperti hadiah yang dijanjikan atau evaluasi kerja yang diharapkan (Amabile, 1993:188). Ryan dan Deci (2000:60) mendefinisikan

motivasi ekstrinsik adalah konstruksi yang berhubungan dengan suatu aktivitas yang dilakukan individu untuk mencapai beberapa hasil yang dapat dipisahkan. Motivasi ekstrinsik dapat sangat bervariasi dalam tingkat yang otonom. Motivasi ekstrinsik dikendalikan oleh faktor-faktor non otonom, artinya ketika seseorang melakukan sebuah tindakan, alasannya yaitu untuk mendapat kepuasan eksternal. Kepuasan eksternal yang diharapkan ketika seseorang termotivasi secara ekstrinsik seperti permintaan atau hadiah kontingensi untuk menghindari rasa bersalah dan kecemasan (Wong-on-wing, 2010:135-136).

Dalam *Self Determinant Theory*, ketika perilaku termotivasi itu dikatakan diatur secara eksternal, maka motivasi diprakarsai dan dikelola oleh kontingensi eksternal seseorang. Hal tersebut menunjukkan jenis klasik dari motivasi ekstrinsik yang merupakan motivasi dikendalikan. Ketika seseorang diatur secara eksternal, maka ia akan bertindak dengan maksud untuk memperoleh konsekuensi yang diinginkan atau untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Sebagai contoh seseorang akan bekerja ketika sedang diawasi atasan supaya tidak mendapat teguran dan hukuman (Deci, 2005:334).

Dalam dunia bisnis, individu yang termotivasi secara ekstrinsik akan melakukan pekerjaan karena mereka percaya bahwa mereka akan menerima hasil yang diinginkan, seperti hadiah uang, promosi pekerjaan, bonus, atau kenaikan upah atau gaji. Sebuah liburan atau hadiah adalah taktik menguntungkan umum yang digunakan perusahaan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Konsep ini telah populer diterapkan untuk memotivasi karyawan dan hasilnya menunjukkan bahwa faktor ekstrinsik memotivasi pegawai, terutama

ketika penguatan seperti hadiah diimplementasikan dalam sebuah pekerjaan (Putra *et al.*, 2015:4). Individu yang termotivasi secara ekstrinsik melakukan suatu kegiatan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dia tidak terlibat dalam kegiatan untuk kesenangan yang melekat yang mungkin dialaminya saat melakukan itu, melainkan untuk menerima sesuatu yang positif atau untuk menghindari sesuatu yang negatif ketika kegiatan selesai (Wong-on-wing, 2010:135).

Luthans (2006:278) menyatakan bahwa motif ekstrinsik bersifat nyata dan dapat dilihat orang lain. Motif tersebut didistribusikan pada orang lain. Di tempat kerja, motivator ekstrinsik mencakup gaji, benefit, dan promosi. Motif ekstrinsik juga mencakup dorongan untuk menghindari hukuman, seperti berhenti atau dipindahkan. Penghargaan ekstrinsik didasarkan pada kontingensi, yaitu bahwa motivator ekstrinsik tergantung pada kinerja yang dikembangkan atau kinerja yang superior bagi orang lain di tempat kerja yang sama. Motivator ekstrinsik perlu menarik orang ke dalam organisasi dan membuat mereka terus bekerja. Motivator tersebut juga sering digunakan untuk menginspirasi pekerja untuk mencapai level lebih tinggi atau mencapai tujuan baru, dan sebagai timbal balik tambahan adalah kinerja yang meningkat. Akan tetapi, motivator ekstrinsik tidak menjelaskan setiap usaha termotivasi yang dibuat oleh karyawan perseorangan.

Makki dan Abid (2017:39) menyatakan bahwa motivasi eksternal mengungkapkan alasan individu untuk berpartisipasi dalam tindakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Ketika individu termotivasi secara ekstrinsik, mereka mengambil bagian dalam tindakan mencari keuntungan yang mereka inginkan seperti uang, reputasi, atau publikasi jurnal. Dalam karya sastra tradisional,

motivasi ekstrinsik secara umum telah diakui sebagai jenis inspirasi yang lemah dan miskin. Sementara Sung dan Choi (2014:946) menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik mengacu pada kecenderungan individu untuk melakukan tugas agar bisa mencapai beberapa konsekuensi terpisah, seperti penghargaan secara nyata atau verbal.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik adalah aktivitas yang dilakukan individu untuk mencapai beberapa hasil terpisah, individu melakukan pekerjaan karena mereka percaya akan menerima hasil yang diinginkan dan hasil yang menguntungkan seperti hadiah uang, promosi pekerjaan, bonus, dan kenaikan gaji atau upah sehingga motivasi ekstrinsik dapat dikatakan sebagai alat untuk mencapai tujuan individu.

2.2.4.2 Indikator Motivasi Ekstrinsik

Menurut Tremblay *et al.*, (2009: 216) ada empat jenis indikator motivasi ekstrinsik yaitu sebagai berikut:

1. Peraturan Eksternal

Peraturan eksternal adalah kategori yang mewakili bentuk motivasi ekstrinsik yang paling tidak otonom. Individu melakukan tindakan untuk memenuhi permintaan eksternal atau mendapatkan sebuah kontingensi hadiah yang dipaksakan secara eksternal. Individu biasanya mengalami perilaku yang diatur dan dikendalikan secara eksternal. Sehingga tindakan yang mereka lakukan memiliki *external perceived locus of causality* atau lokus kausalitas eksternal yang dirasakan.

2. Peraturan yang dirujuk

Tipe motivasi ekstrinsik yang kedua adalah peraturan yang dirujuk. Peraturan yang dirujuk/ introjeksi menggambarkan jenis regulasi internal yang masih cukup mengendalikan karena orang melakukan tindakan seperti itu dengan perasaan tertekan untuk menghindari rasa bersalah atau kecemasan atau untuk mencapai peningkatan atau kebanggaan ego. Bentuk klasik dari introjeksi adalah keterlibatan ego, di mana orang melakukan tindakan untuk meningkatkan atau menjaga harga diri.

3. Peraturan terpadu

Bentuk motivasi ekstrinsik yang paling otonom adalah peraturan terpadu/ terintegrasi. Integrasi terjadi ketika peraturan yang teridentifikasi telah sepenuhnya menyesuaikan dengan diri. Hal ini terjadi melalui pemeriksaan diri dan membawa peraturan baru menjadi sesuai dengan nilai dan kebutuhan seseorang.

4. Peraturan yang teridentifikasi

Bentuk motivasi ekstrinsik yang lebih otonom yaitu melalui peraturan teridentifikasi. Dalam peraturan teridentifikasi, seorang individu telah mengidentifikasi dengan kepentingan pribadi dari sebuah perilaku dan kemudian ia menerima peraturannya sebagai peraturannya sendiri.

2.2.4.3 Jenis Motivasi Ekstrinsik



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional			
1		<i>Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Company BUMN Makassar (Study at PT.</i>	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan

		<i>Telecommunications Indonesia Area Makassar)</i>	organisasional
2	Christophersen / 2015	<i>Explaining Motivational Antecedents of Citizenship Behavior among Preservice Teachers</i>	Motivasi intrinsik tidak memprediksi perilaku kewargaan organisasional
3	Zabielske / 2015	<i>The role of prosocial and intrinsic motivation in employees' citizenship behaviour</i>	
4		<i>Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Company BUMN Makassar (Study at PT. Telecommunications Indonesia Area Makassar)</i>	Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional
6	Finkelstein / 2011	<i>Intrinsic and Extrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior: A Functional Approach to Organizational Citizenship Behavior</i>	
7	Choong et al. / 2011	<i>Intrinsic Motivation And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study</i>	Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasional
			Hasil Penelitian
8	Kalhorro et al. / 2017	<i>Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers</i>	Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasional
9	Ajmal et al. / 2015	<i>The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support</i>	
10	Kalhorro et al. / 2017	<i>Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation</i>	Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif

		<i>on Work Performance: Study of Bank Officers</i>	signifikan pada komitmen organisasional
11	Ajmal et al. / 2015	<i>The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support</i>	Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasional
12	Alimohammadi & Neyshabor / 2013	<i>Work Motivation and Organizational Commitment among Iranian Employees</i>	
UNNES UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG			
13	Ortiz et al. / 2015	<i>Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees</i>	Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan pada perilaku kewargaan organisasional
14	Aisyah & Wartini / 2016	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasional</i>	Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan pada perilaku kewargaan organisasional
			Hasil Penelitian
15	Prasetio et al. / 2017	<i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Bankin</i>	
UNNES UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG			
16	Khan & Rashid / 2015	<i>The Mediating Effect of Organization Commitment in the Organization Culture, Leadership and Organization Justice Relationship with Organization</i>	Komitmen organisasional merupakan mediator parsial terhadap perilaku

		<i>Citizenship Behaviour: A study of Academics in Private Higher Learning Institutions in Malaysia</i>	kewargaan organisasional
17	Ibrahim & Aslinda / 2014	<i>The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar</i>	Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional melalui komitmen organisasional.

Sumber : Penelitian terdahulu

2.4. Kerangka Berpikir

2.4.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)

Motivasi intrinsik adalah hasil dari pekerjaan yang menyenangkan dan menantang. Secara khusus, daripada bekerja untuk hadiah keuangan, karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan memaksimalkan upaya mereka di tempat kerja karena tugas yang menarik, menantang, dan bermakna (Putra *et al.*, 2015:5). Beberapa penelitian mendukung bahwa motivasi intrinsik berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasional (Zabielske *et al.*, 2015; Ibrahim, 2014; Ibrahim & Aslinda, 2014). Perilaku kewargaan organisasional (OCB) selain merupakan peran ekstra atau perilaku di luar “panggilan tugas”, juga mempunyai dimensi utama lain bahwa perilaku kewargaan organisasional bersifat bebas memilih dan perilaku kewargaan organisasional tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi (Sena, 2011:71).

Zabielske *et al.* (2015:358) menguji peran motivasi intrinsik dalam mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menjadi anteseden yang signifikan bagi perilaku kewargaan organisasional (OCB). Lebih tepatnya, karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka karena mereka peduli tentang manfaat, bantuan, dan perbuatan baik untuk orang lain melalui pekerjaan mereka. Karyawan lebih mungkin untuk terlibat dalam membantu orang lain dan memperlakukan mereka dengan hormat, untuk menunjukkan inisiatif, untuk mengikuti aturan dalam organisasi, dan menjadi anggota aktif dari organisasi mereka.

Ibrahim (2014:99) menguji hubungan motivasi dengan perilaku kewargaan organisasional (OCB). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi intrinsik dan variabel perilaku kewargaan organisasional. Sementara penelitian selanjutnya Ibrahim dan Aslinda (2014:118) menguji pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada OCB karyawan melalui peran mediasi dari komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh pada OCB karyawan. Implikasinya adalah bahwa karyawan termotivasi secara intrinsik adalah karyawan termotivasi oleh prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan memperbaiki dan melakukan perilaku kewargaan organisasional lebih baik lagi, terutama dalam dimensi-dimensinya seperti *altruisme*, sopan santun, sportivitas, *conscientiousness*, dan kebajikan sipil.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)

Motivasi ekstrinsik seringkali muncul ketika seseorang diberi imbalan ekstrinsik oleh organisasi tempat ia bekerja. Imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) adalah imbalan yang berasal dari luar pekerjaan. Imbalan-imbalan tersebut meliputi gaji, bonus, tunjangan, keamanan kerja, promosi jabatan, lingkungan kerja yang bersifat pribadi, dan kesempatan karir di masa depan. Hal-hal lain yang termasuk ke dalam imbalan ekstrinsik seperti gaji yang kompetitif, kenaikan upah, bonus, dan imbalan yang tidak berbentuk uang seperti liburan dan kesempatan cuti (Priyani & Wulansari, 2017:3). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional (Finkelstein, 2011; Ibrahim, 2014; Ibrahim & Aslinda, 2014).

Finkelstein (2011:26) menguji hubungan antara perilaku kewargaan organisasional (OCB) dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berhubungan dengan dua dimensi OCB, yaitu OCB-Individu dan OCB-Organisasi. Orang-orang sadar untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional untuk memenuhi motif tertentu. Secara keseluruhan, OCB itu lebih erat terkait dengan motif internal dari pada motif eksternal dan motivasi intrinsik daripada motivasi ekstrinsik. Namun lebih khusus lagi, motivasi ekstrinsik memanifestasikan dirinya sebagai keinginan untuk imbalan eksternal (Finkelstein, 2011:28-29).

Ibrahim (2014:99) menguji hubungan motivasi dengan perilaku kewargaan organisasional (OCB). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi ekstrinsik dan perilaku kewargaan organisasional. Penelitian Ibrahim dan Aslinda (2014:118) selanjutnya menguji pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada OCB karyawan melalui peran mediasi dari komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk penghargaan kinerja seperti gaji, tunjangan, insentif, promosi dan pengakuan, dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap pekerjaan di berbagai sektor ekonomi hampir tidak berjalan tanpa imbalan ekstrinsik. Faktor-faktor motivasi seperti faktor pribadi, hubungan dengan rekan kerja, dan keselamatan kerja, akan mendorong perilaku kewargaan organisasional karyawan.

2.4.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Komitmen Organisasional

Ketika seseorang bergabung dalam organisasi, maka ia dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi. Rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi, karena komitmen adalah “komoditas” mahal yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Komitmen yang rendah mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya (Fitriastuti, 2013:105). Beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan motivasi intrinsik (Choong, 2011; Kalhor *et al.*, 2017; Ajmal *et al.*, 2015).

Choong (2011:97-98) menguji hubungan antara motivasi intrinsik dan komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara motivasi intrinsik dan komitmen organisasional. Kalhoro *et al.* (2017:126-127) menguji pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap komitmen organisasional dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Faktor-faktor motivasi intrinsik seperti, prestasi, apresiasi, dan perilaku yang baik dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang lebih tinggi dan mendorong komitmen organisasional yang lebih tinggi pula. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi akan lebih berkomitmen, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas bagi organisasi.

Ajmal *et al.* (2015:468) menguji hubungan dari imbalan intrinsik dan ekstrinsik dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan. Penelitian menunjukkan hasil bahwa imbalan intrinsik dan ekstrinsik memiliki dampak yang penting untuk memuaskan karyawan dan meningkatkan tingkat retensi karyawan dan tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan, jika karyawan dihargai secara tepat dengan gaji, bonus dan kenaikan atas kerja keras mereka, maka mereka akan sangat termotivasi dalam upaya pencapaian tujuan.

2.4.4 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Komitmen Organisasional

Motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh signifikan yang tinggi terhadap komitmen afektif dan normatif. Penemuan dari penelitian ini mungkin disebabkan adanya fakta bahwa pekerjaan yang dilakukan dalam konteks ekonomi transisi dengan standar hidup yang lebih rendah akan lebih responsif terhadap imbalan keuangan. Beberapa paket yang substansial diberikan kepada karyawan sektor publik di Cina, meliputi penyediaan jaminan sosial yang baik dan perumahan murah, adalah insentif utama yang dapat meningkatkan biaya hidup dalam beberapa tahun terakhir (Miao *et al.*, 2013:3.274-3.275). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan beberapa penelitian yang menguji pengaruh motivasi ekstrinsik dengan komitmen organisasional (Kalhoro *et al.*, 2017; Ajmal *et al.*, 2015; Alimohammadi, 2013).

Kalhoro *et al.* (2017:126-127) menguji pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap komitmen organisasional dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Faktor-faktor motivasi ekstrinsik seperti, gaji, kebijakan, dan kondisi keamanan kerja dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang lebih tinggi dan mendorong komitmen organisasional yang lebih tinggi pula. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi akan lebih berkomitmen, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas bagi organisasi. Alimohammadi (2013: 10) menguji hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Ajmal *et al.* (2015:468-469) menguji hubungan dari imbalan intrinsik dan ekstrinsik dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan. Penelitian menunjukkan hasil bahwa imbalan intrinsik dan ekstrinsik memiliki dampak yang penting untuk memuaskan karyawan dan meningkatkan tingkat retensi karyawan dan tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Jika karyawan dihargai secara tepat dengan gaji, bonus dan kenaikan atas kerja keras mereka, maka mereka akan sangat termotivasi dalam upaya pencapaian tujuan.

2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB)

Komitmen organisasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional pegawai. Suatu organisasi yang para pekerjanya dipandang dan diperlakukan sebagai seorang anggota keluarga besar organisasi, akan merasakan dorongan yang sangat kuat untuk meningkatkan komitmen organisasional. Pada akhirnya, komitmen organisasional yang tinggi akan berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif. Perilaku positif tersebut seperti menghindari tindakan, perilaku dan sikap yang merugikan nama baik organisasi, kesetiaan pada pemimpin, kepada rekan setingkat dan kepada bawahan, produktivitas yang

tinggi, kesediaan menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya (Sena, 2011:75).

Ortiz *et al.* (2015:101) menguji hubungan antara komitmen organisasional dengan perilaku kewargaan organisasional. Karyawan yang berkomitmen untuk organisasi akan bekerja secara konsisten, menunjukkan kemauan besar untuk mematuhi kebijakan perusahaan, dan memiliki tingkat desersi tenaga kerja yang lebih rendah. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasional, dan mencapai tujuan kinerja individu yang tinggi. Demonstrasi perilaku kewargaan organisasional adalah hasil positif dari tenaga kerja yang berkomitmen, ditandai dengan perilaku sukarela.

Ketika karyawan secara sukarela menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan atau rapat, sebagai bukti kebajikan sipil. Kemudian karyawan yang memiliki semangat kooperatif tinggi, mereka bersedia untuk menghindari masalah dan menahan diri untuk mengeluh tentang masalah yang sepele. Karyawan dapat memberikan contoh untuk menempatkan kepentingan pekerjaan atau kelompok kerja dibandingkan dengan kepentingan mereka sendiri. Perilaku-perilaku karyawan tersebut dapat meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen (Ortiz *et al.*, 2015:102).

Udiyana *et al.* (2015:160) menguji pengaruh motivasi, kemampuan, dan kesadaran moral pada komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional (OCB). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memainkan peran penting untuk perilaku kewargaan organisasional karyawan. Penelitian Aussy dan Sudarma (2017:12) juga

menunjukkan hasil penelitian bahwa komitmen memainkan peran penting untuk perilaku kewargaan organisasional karyawan.

Aisyah dan Wartini (2016:238) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh pada perilaku kewargaan organisasional. Hal tersebut berarti bahwa komitmen organisasional yang dimiliki karyawan seperti karyawan merasa senang bekerja dalam organisasi, karyawan merasa bahwa organisasi dapat memenuhi kebutuhannya sehingga memiliki keinginan untuk terus bergabung dengan organisasi dan adanya loyalitas karyawan terhadap organisasi sehingga akan menumbuhkan perilaku kewargaan organisasional.

2.4.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) melalui Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki peran mediasi pada pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan. Implikasinya adalah karyawan dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang kuat dan mempunyai komitmen organisasional tinggi, akan melakukan sesuatu yang lebih dalam dimensi OCB seperti *altruisme*, sopan santun, sportif, *conscientiousness*, dan kebajikan sipil (Ibrahim & Aslinda, 2014:118). Penelitian-penelitian lain juga menunjukkan hasil bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasional dan juga perilaku kewargaan organisasional karyawan (Zabielske *et al.*, 2015; Choong, 2011).

Motivasi intrinsik lebih tercermin pada motivasi batin, seperti kesempatan untuk promosi dan meningkatkan harga diri. Berdasarkan hasil regresi linier sederhana, membuktikan bahwa motivasi intrinsik dapat digunakan untuk memprediksi komitmen organisasional. Akademisi yang termotivasi secara intrinsik, akan mempromosikan komitmen yang lebih tinggi di dalam suatu institusi (Choong, 2011:97-98).

Sementara motivasi intrinsik menjadi anteseden yang signifikan bagi perilaku kewargaan organisasional (OCB). Lebih tepatnya, ketika karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka karena mereka peduli tentang manfaat, membantu, dan berbuat baik untuk orang lain melalui pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam membantu orang lain dan memperlakukan mereka dengan hormat, untuk menunjukkan inisiatif, untuk mengikuti aturan dalam organisasi, dan menjadi anggota aktif dari organisasi mereka (Zabielske *et al.*, 2015:358).

Dari beberapa penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi variabel mediasi dalam pengaruh antara motivasi intrinsik dan perilaku kewargaan organisasional. Ketika karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka karena mereka peduli tentang manfaat dari suatu pekerjaan kemudian disertai dengan adanya keinginan karyawan untuk terus

bergabung dengan organisasi, maka mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam membantu orang lain di tempat kerja.

2.4.7 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik pada Perilaku Kewargaan Organisasional (OCB) melalui Komitmen Organisasional

Secara khusus, peran mediasi dari komitmen organisasional terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan terjadi hanya pada motivasi ekstrinsik. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa karyawan dimotivasi oleh kondisi ekstrinsik akan memiliki komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kelanjutan yang tinggi dan melakukan lebih dalam dimensi OCB yaitu *altruisme*, sopan santun, sportivitas, *conscientiousness*, dan kebajikan sipil, dibandingkan dengan karyawan termotivasi secara intrinsik (Ibrahim & Aslinda, 2014:118). Penelitian-penelitian lain juga menunjukkan hasil bahwa motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan juga perilaku kewargaan organisasional karyawan (Kalhoro *et al.*, 2017; Miao *et al.*, 2013; Finkelstein, 2011).

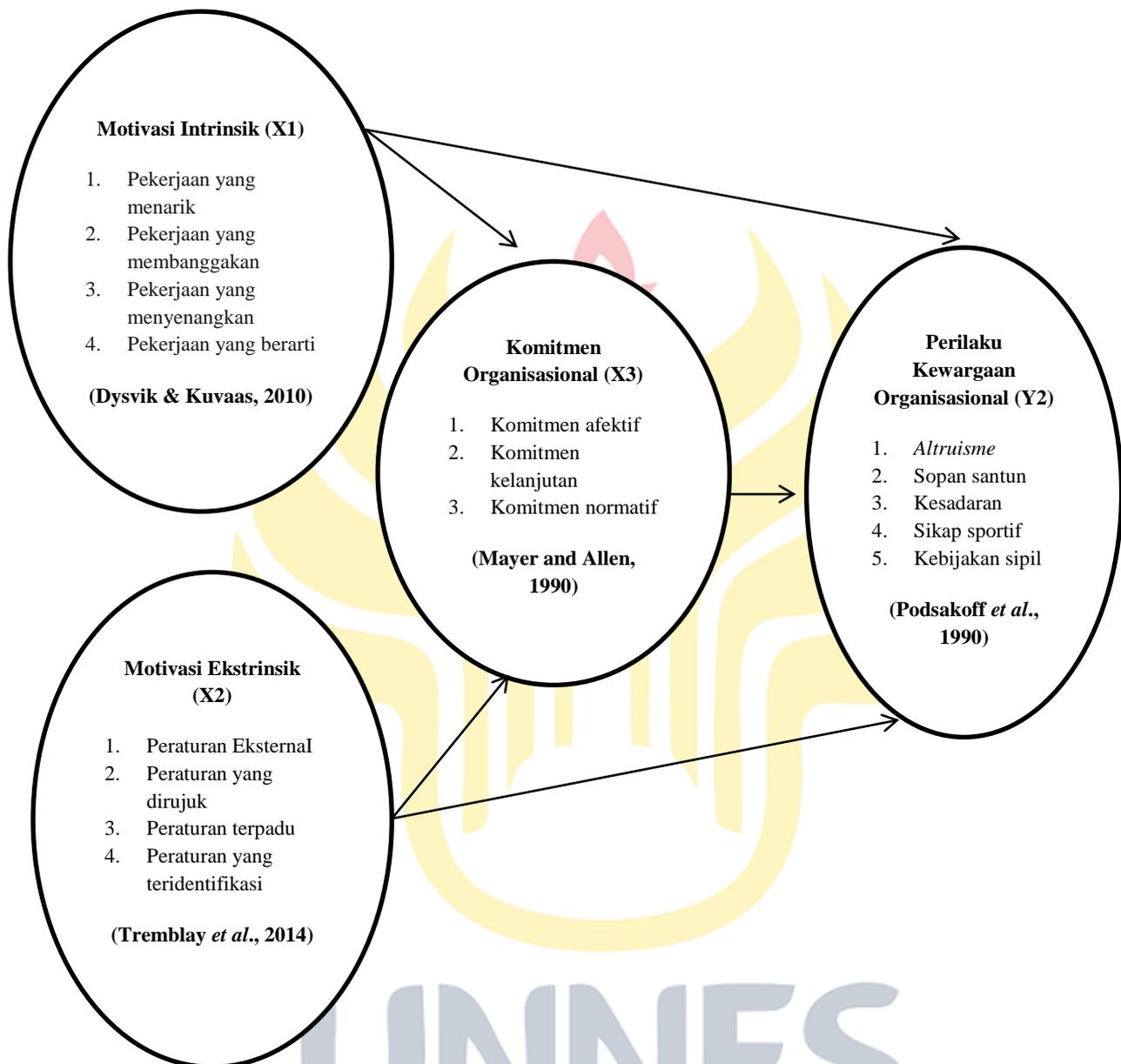
Motivasi ekstrinsik berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Faktor-faktor motivasi ekstrinsik seperti, gaji, kebijakan, kondisi, dan keamanan kerja dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang lebih tinggi dan mendorong komitmen organisasional yang lebih tinggi pula (Kalhoro *et al.*, 2017:126-127). Motivasi intrinsik mempunyai pengaruh signifikan yang tinggi terhadap komitmen afektif dan normatif. Fakta bahwa pekerjaan yang dilakukan dalam konteks sebuah negara dengan kondisi ekonomi

transisi dimana standar hidupnya lebih rendah, akan lebih responsif terhadap imbalan keuangan (Miao *et al.*, 2013:3.274-3.275).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berhubungan dengan dua dimensi OCB, yaitu OCB-Individu dan OCB-Organisasi. Orang-orang sadar untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional untuk memenuhi motif tertentu. Secara keseluruhan, OCB itu lebih erat terkait dengan motif internal daripada motif eksternal dan motivasi intrinsik daripada motivasi ekstrinsik. Namun lebih khusus lagi, motivasi ekstrinsik memanifestasikan dirinya sebagai keinginan untuk imbalan eksternal (Finkelstein, 2011:28-29).

Dari hasil penelitian-penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi variabel mediasi dalam pengaruh antara motivasi ekstrinsik dan perilaku kewargaan organisasional. Motivasi ekstrinsik seperti, gaji, kebijakan, kondisi, keamanan kerja dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang lebih tinggi dan mempunyai keinginan untuk terus bergabung dengan organisasi, sehingga mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam membantu orang lain di tempat kerja.

Berdasarkan dari beberapa kajian teori dan hasil penelitian diatas, maka disajikan kerangka berfikir penelitian ini yaitu pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.5. Hipotesis penelitian

Menurut Sugiyono (2016: 159) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul.

Berikut ini merupakan hipotesis penelitian sesuai dengan kerangka berpikir yang telah dijabarkan sebelumnya:

- H1: Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)
- H2: Motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)
- H3: Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional
- H4: Motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional
- H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)
- H6: Komitmen organisasional memediasi pengaruh positif dan signifikan antara motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)
- H7: Komitmen organisasional memediasi pengaruh positif dan signifikan antara motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB)

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang) diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasional (OCB) yang dimiliki karyawan.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasional (OCB) yang dimiliki karyawan.
3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi intrinsik pada komitmen organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional yang dimiliki karyawan.

4. Ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi ekstrinsik pada komitmen organisasional karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional yang dimiliki karyawan.
5. Ada pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasional yang dimiliki karyawan.
6. Komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi intrinsik dan perilaku kewargaan organisasional (OCB) pada karyawan karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Hal ini menggambarkan tingginya motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan akan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasional sehingga dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan.
7. Komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik dan perilaku kewargaan organisasional (OCB) pada karyawan karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang. Hal ini menggambarkan tingginya motivasi ekstrinsik yang dimiliki karyawan akan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasional sehingga dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Teoritis

Saran untuk penelitian yang akan datang, diharapkan untuk memperluas objek penelitian lagi dengan jumlah sampel yang lebih banyak. Agar penelitian dapat tergeneralisasi, maka penelitian selanjutnya dapat meneliti pada objek penelitian selain perusahaan manufaktur. Pengembangan penelitian dapat dilakukan dengan menambah variabel-variabel baru yang dapat dijadikan mediasi bagi pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan. Penelitian yang akan datang juga dapat mengganti variabel dalam penelitian ini dengan variabel lain yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia untuk menguji kekonsistenan hasil penelitian ini.

5.2.2 Saran Praktis

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, maka saran yang peneliti ajukan untuk PT Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang adalah sebagai berikut.

1. Karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang memiliki nilai indeks terendah sebesar 40.8 pada item pertanyaan pekerjaan saya adalah motivasi tersendiri bagi saya. Sehingga dengan kurangnya motivasi pada diri karyawan terkait pekerjaan mereka, pihak perusahaan dapat memberikan jenis pekerjaan yang menarik, membanggakan, berarti, dan menyenangkan seperti pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, pengalaman, dan *skill* yang dimiliki karyawan.

2. Karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang memiliki nilai indeks terendah sebesar 55 pada item pertanyaan saya bekerja karena jenis pekerjaan ini memberi saya keamanan. Karyawan perlu mendapat rasa aman yang cukup, misal dengan mendapat perlindungan atas kesehatan, keselamatan, dan keamanan dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan pelaksanaan program K3 agar karyawan merasa aman saat melakukan pekerjaan.
3. Karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang memiliki nilai indeks terendah sebesar 53,8 pada item pertanyaan karyawan akan merasa terganggu apabila meninggalkan perusahaan. Pihak perusahaan harus dapat mempertahankan keberadaan karyawan di dalam perusahaan dengan memberikan motivasi pada karyawan. Bentuk motivasi yang diberikan pada karyawan bisa melalui *briefing* rutin di pagi hari sebelum bekerja dan monitoring rutin kegiatan kerja secara berkala.
4. Karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang memiliki nilai indeks terendah sebesar 53,2 pada item pertanyaan karyawan tidak menemukan kesalahan yang dilakukan oleh perusahaan dan karyawan terus mengikuti pengumuman, memo, dan keberlanjutan dari perusahaan. Sehingga dengan rendahnya kedua pertanyaan tersebut, pihak perusahaan dapat mensosialisasikan peraturan-peraturan perusahaan seperti pengumuman maupun memo dengan cara yang menarik. Kemudian karyawan akan terus mengikuti keberlanjutan dari peraturan perusahaan yang telah dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdur, M., Malik, R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2014). Rewards and employee creative performance : Moderating effects of creative self-efficacy , reward importance , and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36, p.59-74. <http://doi.org/10.1002/job.1943>
- Abuiyada, H. S., & Yung, S. (2012). A Two-Factor Model of Organizational Citizenship Behaviour in Organizations. *European Journal of Business and Management*, 4(3), p.134–145.
- Aisyah, L. N., & Wartini, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja Pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasional. *Management Analysis Journal*, 5(3), p.229–243.
- Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., & Khan, M. M. (2015). The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes ; Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Service Science and Management*, 8, p.461–470.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), p. 185–201. [http://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](http://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S).
- Anggraeni, R. N., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh P-O Fit pada OCB dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, 4(1), 1–17.
- Ariani, D. W. (2012). Comparing Motives of Organizational Citizenship Behavior between Academic Staffs ' Universities and Teller Staffs ' Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 7(1), p.161–168. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p161>
- Aussy, W. N. A., & Sudarma, K. (2017). Pengaruh Person Organization Fit dan Paersonality pada Organizational Citizenship Behavior dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 1–15.
- Choong, Y., Wong, K., & Lau, T. (2011). Intrinsic Motivation And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions : An Empirical Study. *Journal of Arts, Science, & Commerce*. 2(4). p.91–100.

- Christophersen, K., Elstad, E., Solhaug, T., & Turmo, A. (2015). Explaining Motivational Antecedents of Citizenship Behavior among Preservice Teachers. *Education Sciences*, 5, p.126–145. <http://doi.org/10.3390/educsci5020126>
- Dash, S., & Pradhan, R. K. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior : A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(01), p.17–27.
- Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p.331–362.
- Dyne, L. Van, Graham, J. W., Dienesch, R. M., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition , Measurement , and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), p. 765–802.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), p.622–638. <http://doi.org/10.1108/00483481011064172>
- Ferdinand, Augusty. 2004. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Finkelstein, M. A. (2011). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior : A Functional Approach to Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), p.19–34. <http://doi.org/10.1002/jpoc>
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), p.103–114.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture , Organizational Commitment to Performance : Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science*, 4(5), p.33–41.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms. *Communication Thoery*, 16, p.7–30. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00003>

- Ibrahim, M. A. (2014). Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Company BUMN Makassar (Study at PT . Telecommunications Indonesia Area Makassar). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(12), p.97–101.
- Ibrahim, M. A., & Aslinda .(2014). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(2), p.114-119
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai University Press*, p.7–26.
- Kalhero, M., Jhatial, A. A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers. *GMJACS*, 7(1), p.121–129.
- Luthans, Fred.2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), p.38–43. <http://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), p.61–89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Hautes, E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), p.991–1007. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y., & Xu, L. (2013). What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China ? The role of extrinsic , intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), p.37–41. <http://doi.org/10.1080/09585192.2013.770783>
- Muhdar, H. M., Muis, M., Ria M. Y., & Nurjanah, H .(2015). The Influence of Spiritual Intelligence , Leadership , and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar , South Sulawesi. *The International Journal Of Business & Management*, 3(1), p.297–314.
- Neyshabor, A. J. (2013). Work Motivation and Organizational Commitment among Iranian Employees. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3), p.1–12.

- Novira, L., & Martono, S. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Perilaku Kewargaan Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(3), 180–189.
- Organ, D. W., (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), p.85-97
- Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruneiro, P.,(2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1-2), p.91-106. <http://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors : A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), p.122–141. <http://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Prasetio, A. P., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction , Organizational Commitment , and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), p.32–38. <http://doi.org/10.13189/ujm.2017.050104>
- Priyani, D. A., & Wulansari, N. A. (2017). Pengaruh Keterbukaan pada Pengalaman dan Imbalan Ekstrinsik Pada Kinerja Kreatif Melalui Motivasi Intrinsik Abstrak. *Management Analysis Journal*, 4(1), p.1–14.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry : Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, p.1-14 <http://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Ranihusna, D .(2010). Efek Rantai Motivasi pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2), p.90–103.
- Robbins, P. Stephen & Timothy A. Judge.2015.*Perilaku Organisasi*.Jakarta:Salemba Empat

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), p.54–67. <http://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sena, T, F,. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), P.70–77.
- Setiawan, A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4). p.1.245-1.253.
- Staw, B. M., Bell, E., & John, A. (2014). The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), p.56–77.
- Staw, B. M., & Cohen-charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p.59–78.
- Sugiyono.2016.*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.Bandung:Alfabeta
- Sung, Sun Young & Jin, Nam Choi. (2014). Do Big Five Personality Factors Affect Individual Creativity? The Moderating Role Of Extrinsic Motivation. *Social Behavior and Personality Journal*, 37(7), p.941-956. <http://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.7.941>
- Thaief, I., Baharuddin, A., & Syafi, M. (2015). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT . PLN (Persero) Service Area and Network. *Review of European Studies*, 7(11), p.23–33. <http://doi.org/10.5539/res.v7n11p23>
- Tremblay, M. A., Blanchard, M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for *Organizational Psychology Research*, 41(4), 213–226. <http://doi.org/10.1037/a0015167>
- Udiyana, I. B. G., Wignjohartoyo, P., & Siti, S. (2015). Jurnal Dinamika Manajemen. Mama Model Approach : Its Implication To Commitment And Organizational Citezenship Behavior Of Operational Hotel Employee Mama Model Approach : Its Implication To. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 6(2), 155–166.
- Vigoda-gadot, E., & Beeri, I. (2011). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration : The Power of Leadership and the Cost of

Organizational Politics. *Journal of Administration Research and Theory*, 22, p.573–596. <http://doi.org/10.1093/jopart/mur036>

Widodo. (2010). Efek Moderasi Kerja Cerdas Pada Pengaruh Kompetensi, Reward, Motivasi terhadap Kinerja. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2), 125–136.

Wong-on-wing, B. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), p.133–153. <http://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>

Wulansari, N. A., Ranikusna, D., Putri, V. W., Wijayanto, Gesta. (2017). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Using Perceived Organizational Support as Mediation. *Advanced Science Letters*, 23(8), p.1-4. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.9358>

Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Bagdziuniene, D.,(2015). The Role of Prosocial and Intrinsic Motivation in Employees' Citizenship Behaviour. *Baltic Journal of Management*, 10(3), p.345-356. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2014-0085>