

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja pada dasarnya dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dapat diraih oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, Menurut definisi Robbin dan Judge (2008) kinerja adalah suatu hasil pekerjaan yang berhasil karyawan capai sesuai dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja yang berhasil dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan tugas yang dibebankan serta dapat diukur hasil kerjanya secara kuantitas dan kualitas. Istilah kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang berhasil karyawan raih dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan kriteria serta dapat diukur hasil kerjan yang dicapai secara kualitas dan kuantitasnya.

Menurut Rivai dan Basri (2006) kinerja adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai hasil keseluruhan selama periode tertentu yang akan di bandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan dan di sepakati bersama seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian karyawan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang sebanding dengan standar hasil kerja yang ditetapkan organisasi dan telah disepakati bersama sebelumnya.

b. Dimensi Kinerja

Penilaian kinerja karyawan harus dapat di ukur dengan jelas, dikarenakan sebagai pedoman dalam menilai kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan 5 indikator pengukur kinerja individu menurut Robbins dan Judge (2008) yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawann.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan, di nyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil

output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya seperti yang telah di atur. Kemandirian adalah berkerja secara sungguh-sungguh dengan atau tanpa diawasi oleh supervisi, dan dapat menyelesaikan masalah dalam bidangnya sebaik mungkin.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013), terdapat 2 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu:

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan seorang karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya seorang karyawan yang memiliki IQ standar rata-rata dan di bekali dengan skill yang mencukupi dalam perjaanya maka karyawan tersebut akan lebih mudah

dalam mencapai kinerja yang di inginkan organisasi. Oleh sebab itu organisasi harus dapat memberikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan prinsip (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

## 2) Faktor motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang dapat menggerakkan karyawan untuk berkerja secara lebih giat lagi, apabila karyawan tersebut memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja, karyawan akan bersemangat mengerjakan tanggung jawab yang di miliki sehingga dapat mencapai kinerja terbaiknya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

## **2. Motivasi Intrinsik**

### a. Pengertian Motivasi Intrinsik

Motivasi menurut Robbin dan Judge (2007) adalah upaya yang dikerahkan individu untuk dapat mencapai tujuan yang di inginkan, pada konteks organisasi motivasi adalah perilaku individu yang bekerja dengan segala daya dan upaya di sebabkan adanya faktor tertentu untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang di inginkan. Motivasi menurut Mangkunegara (2013) adalah energi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan yang di inginkan. Sedangkan menurut Luthans (2006) motivasi adalah

proses sebagai langkah awal individu untuk dapat menjalankan tindakan yang di sebabkan adanya keterbatasan secara fisik dan psikis, yaitu dorongan yang digunakan guna mencapai tujuan tertentu. Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi harus memiliki motivasi dalam diri individu demi meningkatnya kinerja organisasi.

Motivasi yang dimiliki karyawan muncul dikarenakan adanya faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar diri karyawan. Motivasi ekstrinsik menurut Fahmi (2016) adalah motivasi yang muncul dikarenakan adanya dorongan dari luar diri individu untuk membangun dan menubuhkan motivasi dalam diri individu guna mengubah seluruh sikap yang dimiliki kearah yang lebih baik, sedangkan motivasi intrinsik menurut Suwatno (2011) adalah hal yang menjadikan individu aktif atau adanya dorongan yang tidak dipengaruhi dari faktor -faktor luar, kondisi tersebut dikarenakan pada dasarnya individu telah memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik menurut Fahmi (2016) motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul, tumbuh serta berkembang dari dalam diri individu. Menurut teori dua faktor Herzberg dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa motivasi terdiri dari dua faktor yaitu *Maintenance factor* (faktor pemeliharaan) dan *Motivation factor* (faktor motivasi).

1) *Maintenance factor*

Faktor pemelihara adalah faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia yang memiliki keinginan memperoleh ketentraaman badaniah. Menurut Herzberg dalam Luthans (2006) kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus-menerus. Faktor pemelihara ini meliputi gaji, kondisi fisik pekerjaan, sehingga faktor pemeliharaan ini dapat disebut pula sebagai faktor eksternal yang menyebabkan individu melakukan suatu pekerjaan berdasarkan rangsangan yang diperoleh dari luar individu.

2) *Motivation factor*

Faktor motivasi adalah faktor yang berhubungan dengan kebutuhan psikologis individu mengenai perasaan puas dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya, seperti kursi yang empuk, fasilitas pekerjaan yang memadai dll. Faktor ini dapat pula dikatakan sebagai faktor internal yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Dari pengertian motivasi intrinsik diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah kondisi dimana karyawan memiliki semangat dan termotivasi untuk dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan

target dan ketentuan organisasi yang di sebabkan adanya dorongan dari dalam diri individu itu sendiri karena pada dasarnya setiap individu memiliki motivasi tersendiri saat melakukan pekerjaanya, motivasi yang dimiliki karyawan satu sama lain memiliki perbedaan.

b. Dimensi Motivasi Intrinsik

Luthans (2006) menyatakan untuk dapat mengukur motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

1) *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan karyawan dalam bekerja dapat di lihat dari prestasi kerja yang berhasil dicapai. Agar karyawan dapat berhasil menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, seorang pemimpin organisasi harus dapat meberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja terbaiknya, dan ketika karyawan memiliki kinerja yang baik maka atasan atau organisasi harus memberikan penghargaan sebagai upaya memotivasi karyawan tersebut atau karyawan yang lain agar selalu memiliki memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

## 2) *Recognition* (Pengakuan)

Sebagai lanjutan dari aspek keberhasilan, atasan sebaiknya memberikan pernyataan pengakuan atau penghargaan terhadap keberhasilan yang telah di capai karyawan dengan beberapa cara, diantaranya:

- a) Sebaiknya pimpinan menyatakan keberhasilan yang diraih karyawan secara langsung ditempat bekerjanya dan lebih baik dinyatakan sewaktu ada karyawan lain.
- b) Memberikan surat penghargaan
- c) Memberikan hadiah berupa uang tunai
- d) Memberikan kenaikan gaji atau promosi jabatan

## 3) *Work it Self* (Pekerjaan itu Sendiri)

Seorang atasan dalam organisasi hendaknya mampu menciptakan kondisi dimana karyawan memahami akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya serta membuat bawahan menghindari rutinitas yang dapat menyebabkann kebosanan saat bekerja dengan berbagai cara agar bawahan tepat dalam bekerja.

## 4) *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Agar tanggung jawab menjadi faktor motivator bagi karyawan saat bekerja, atasan harus menghindari supervisor yang ketat dalam melakukan pengawasan karyawan saat bekerja, dengan membiarkan karyawan bekerja sendiri selama

menjalankan pekerjaannya sehingga membuat karyawan memiliki perencanaan serta tanggung jawab sendiri untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin.

5) *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivasi karyawan. Faktor pengembangan benar-benar berfungsi sebagai motivator, oleh sebab itu atasan harus dapat memulainya dengan melatih bawahannya melakukan pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. apabila kondisi tersebut telah dilakukan, atasan dapat memberikan rekomendasi siapa saja karyawan yang siap untuk melakukan pengembangan, pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan cara mengirim karyawan untuk melakukan pelatihan dan promosi kenaikan jabatan.

c. **Faktor Pendorong**

Dalam memunculkan motivasi dari dalam diri seseorang tentunya dipengaruhi oleh faktor pendorong lainnya Uno (2007) yaitu berupa:

1. Faktor internal
  - a) Prestasi
  - b) Promosi jabatan
  - c) Pengakuan
  - d) Pekerjaan itu sendiri

- e) Penghargaan
- f) Tanggung jawab
- g) Keberhasilan dalam bekerja
- h) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

## 2. Faktor eksternal

- a) Gaji
- b) Kondisi kerja
- c) Status
- d) Kualitas *supervise*
- e) Hubungan antar pribadi
- f) Kebijakan dan administrasi perusahaan

### d. Dampak Motivasi Intrinsik

Motivasi yang dimiliki karyawan berkaitan erat dengan kinerja yang di hasilkan. Menurut Uno (2007) karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan memiliki rasa senang dan termotivasi untuk menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dikarenakan karyawan memiliki keyakinan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin. Kinerja karyawan yang baik selalu di harapkan organisasi demi tercapainya tujuan yang di inginkan. Kinerja karyawan yang baik dapat di pengaruhi oleh motivasi intrinsik yang di miliki karyawan, untuk dapat meningkatkan motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan organisasi memberikan promosi

jabatan sebagai bentuk penghargaan dan apresiasi prestasi kinerja karyawan. Adanya dorongan yang diberikan organisasi menyebabkan karyawan memotivasi diri sendiri agar bekerja dengan giat dan lebih semangat. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana, dkk (2015) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik saat bekerja akan memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **3. Komitmen Organisasi**

#### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional menurut definisi Robbins dan Judge (2007) adalah perilaku karyawan yang memiliki kecenderungan untuk memihak suatu organisasi yang bertujuan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Reilly dalam Sopiah (2008) menyatakan komitmen organisasional adalah ikatan kejiwaan yang dimiliki individu pada organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai yang dimiliki organisasi, sedangkan menurut definisi Sopiah (2008) komitmen organisasi adalah ikatan secara psikologi yang dimiliki karyawan dengan organisasi yang ditandai dengan adanya: karyawan yang percaya dan menerima tujuan, nilai-nilai organisasi secara kuat, keinginan untuk berusaha

mencapai kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk dapat mempertahankan status keanggotaan atau kedudukan sebagai anggota organisasi. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan yang dimiliki individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi yang menyebabkan kecenderungan individu mau mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dengan cara keterlibatan kerja dan setia terhadap organisasi.

#### **b. Dimensi Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Meyer dalam Sopiah (2008) menyatakan komitmen organisasional sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi yaitu:

- 1) *Affective commitment*, terjadi apabila seseorang memiliki keterikatan secara emosional dikarenakan ingin menjadi bagian dari organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, terjadi apabila karyawan memilih bertahan dalam suatu organisasi dikarenakan membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karyawan memilih bertahan dalam organisasi dikarenakan tidak menemukan pekerjaan lain.
- 3) *Normative commitment*, muncul dari nilai-nilai yang dimiliki karyawan. Karyawan memilih bertahan menjadi bagian dari

anggota organisasi diarenakan adanya kesadaran bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

**c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut David dalam Sopiah (2008) menyatakan terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

- 1) Faktor personal karyawan meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- 2) Karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi komitmen karyawan dikarenakan konflik peran dalam pekerjaan, jabatan, tantangan dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, dll.
- 3) Karakteristik struktur organisasi dapat mempengaruhi komitmen karyawan dikarenakan bentuk organisasi, besar/kecil organisasi atau tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi kepada karyawan.
- 4) Pengalaman kerja adalah faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi dikarenakan karyawan yang baru bekerja dengan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

#### **d. Dampak Komitmen Organisasi**

Sopiah (2008) menyatakan terdapat dua dampak yang dapat ditimbulkan dari komitmen karyawan terhadap organisasi baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada:

- 1) Karyawan itu sendiri, komitmen yang dimiliki karyawan akan memiliki pengaruh terhadap perkembangan karier karyawan didalam organisasi, hal tersebut disebabkan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan bekerja dengan semangat dan sungguh-sungguh sehingga dapat meningkatkan kinerja individu. Kinerja individu yang baik akan memudahkan individu memperoleh kesempatan promosi jabatan sehingga karyawan memiliki jenjang karier yang akan meningkan dan sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi akan memiliki kinerja yang buruk, hal tersebut akan menyebabkan karyawan sulit memperoleh promosi jabatan sehingga dapat menghambat perkembangan karier.
- 2) Organisasi, Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasai lebih tinggi. Hal tersebut dikarenakan karyawan berusaha dapat hadir selalu ditempat kerja serta karyawan memiliki loyalitas yang tinggi untuk organisasi.

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

##### **a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut definisi Organ *et al.* (2006) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku yang dipilih individu secara bebas, perilaku tersebut tidak memiliki hubungan langsung atau tertulis dengan sistem penghargaan namun perilaku ini dapat meningkatkan fungsi efektifitas organisasi. Menurut Robbin dan Judge (2008) OCB adalah perilaku individu yang tidak menjadi kewajiban secara formal, tetapi perilaku tersebut dapat mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. OCB menurut Podsakoff dan Mackenzie (2005) adalah perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior(OCB)* adalah suatu perilaku yang muncul dari perasaan senang yang dirasakan didalam diri karyawan. sehingga menciptakan perilaku yang baik dari diri karyawan saat bekerja, seperti seperti perasaan sukarela, tulus, senang hati, ataupun perasaan lebih bersemangat dalam bekerja perilaku tersebut dilakukan karyawan semata-mata demi kepentingan organisasi dan dirinya sendiri walaupun karyawan menyadari perilaku OCB yang dilakukan tidak diakui secara langsung dalam penilaian kinerja.

**b. Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Munculnya perilaku OCB dalam organisasi memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja yang berhasil karyawan capai, agar perilaku OCB dapat muncul dalam suatu organisasi diperlukan adanya strategi yang baik guna memunculkan perilaku OCB agar secara otomatis dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Organ *et al.* (2006) terdapat lima dimensi utama dalam OCB yaitu:

1) *Altruism* atau sikap tolong menolong

Adalah perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan baik dalam kesulitan mengerjakan tugas maupun masalah pribadi.

2) *Conscientiousness* atau patuh terhadap peraturan

Adalah perilaku karyawan yang menunjukkan kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan organisasi.

3) *Sportmanship* atau sikap sportif

Adalah perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan bertoleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan atau mengeluh.

4) *Courtesy* atau perilaku baik dan sopan

Adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah dengan rekan kerja.

5) *Civic virtue* atau sikap keterlibatan dalam organisasi

Adalah perilaku yang ditunjukkan karyawan akan mendahulukan kepentingan organisasi demi kelangsungan organisasi serta berusaha terlibat didalamnya tanpa adanya paksaan.

**c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Robbin dan Judge, (2008) menyatakan kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama dari terbentuknya perilaku OCB karyawan. Selain hal tersebut Organ *et al.* (2006) menuturkan beberapa faktor lain yang dapat mendorong munculnya OCB dalam suatu perusahaan, yaitu:

1) Perbedaan individu

Setiap karyawan memiliki perbedaan stabilitas perilaku yang menjadi karakteristik individu, seperti keramahan, kemampuan, pengalaman, cara bergaul dll. Perbedaan karakteristik individu dapat menyebabkan munculnya perilaku OCB dikarenakan dengan adanya perbedaan karyawan dapat saling menghargai satu sama lain, sehingga dapat memunculkan perilaku saling tolong menolong antar karyawan dan karyawan memiliki perilaku sportif dengan karyawan yang lain.

## 2) Sikap kerja

Sikap kerja merupakan emosi muncul berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Sikap kerja sangat mempengaruhi munculnya OCB pada setiap karyawan, dikarenakan sikap kerja yang baik akan menimbulkan rasa toleransi dan saling mengasihi antara sesama rekan kerja, sehingga karakteristik OCB yaitu bekerja tanpa paksaan dan saling tolong menolong akan tercapai.

## 3) Faktor kontekstual

Faktor kontekstual yaitu pengaruh yang berasal dari luar individu seperti faktor pekerjaan, kelompok, organisasi, atau lingkungan sekitar, yang mempengaruhi individu bahkan kelompok dalam suatu organisasi. Faktor kontekstual merupakan faktor yang sangat penting dalam terbentuknya OCB didalam suatu organisasi, dikarenakan karyawan yang merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja maka karyawan lebih mudah dalam bekerja.

### **d. Dampak *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organ *et al.* secara spesifik menjelaskan perilaku OCB yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

- 1) Dapat mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan.

- 2) Dapat mendorong karyawan menggunakan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan-tujuan yang lebih spesifik.
- 3) Dapat mengurangi penggunaan sumber daya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan.
- 4) Dapat memfasilitasi koordinasi antar anggota, tim, atau kelompok kerja yang ada didalam organisasi.
- 5) Dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam upaya memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja.
- 6) Dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari unit-unit organisasi.
- 7) Dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam upaya beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Menurut Robbin dan judge (2008) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sangat bermanfaat bagi kinerja organisasi, hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## **B. Kerangka Konseptual Penelitian.**

### **1. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.**

Setiap karyawan yang telah memiliki motivasi dari dalam diri yang tinggi akan rela bekerja dengan sebaik mungkin tanpa perlu adanya paksaan dari atasan, perilaku ini sering di sebut sebagai *Organization Citizenship Behavior (OCB)*. Perilaku tersebut menyebabkan karyawan akan bekerja melebihi tanggung jawab sebenarnya hal tersebut dikarenakan karyawan akan tergerak memberikan bantuan kepada rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan tanpa mengharapkan imbalan. Soentoro (2013) motivasi dapat mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior (OCB)* apabila karyawan termotivasi karena mereka merasa dihargai sehingga berpengaruh terhadap sikap mereka yang mau menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya, namun perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)* tidak akan terjadi apabila karyawan tidak memiliki motivasi.

Menurut Widyastuti dan Palupiningdyah (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*. Artinya jika setiap karyawan memiliki motivasi dari dalam diri sendiri saat bekerja maka akan memiliki pengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Danendra dan Mujiati (2016), Anwar (2014) menyatakan

bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

**H1: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)***

**2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai perilaku yang memiliki kecenderungan memihak organisasi dikarenakan karyawan memiliki ikatan secara psikologi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai yang dimiliki organisasi. Adanya ikatan secara psikologi antara karyawan dengan organisasi dapat memunculkan perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)* hal tersebut terjadi di karenakan karyaawan ingin selalu terlibat dalam pekerjaan yang ada sebagai bentuk kesetiaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai di dalam organisasi.

Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi karyawan akan bekerja sebaik mungkin tanpa adanya paksaan baik diawasi atasan maupun tidak, selain itu karyawan tidak segan-segan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tanpa mengharapkan imbalan. Perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)* tersebut dilakukan karyawan semata-mata sebagai bentuk

komitmen terhadap organisasi demi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan menganggap organisasi merupakan miliknya. Reilly dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara jelas memiliki hubungan dengan *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putrana, dkk (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*. Artinya apabila organisasi dapat menghadirkan komitmen dari diri karyawan maka karyawan akan memiliki perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Danendra dan Mujiati (2016), Lubis (2015), Sani (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

**H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior***

### **3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap kinerja karyawan**

Saat karyawan memiliki motivasi yang muncul dari dalam individu karyawan akan bekerja dengan semangat serta fokus dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan daya dan upaya yang dimiliki sesuai dengan target dan standar yang

diterapkan organisasi. Robbin dan Judge (2007) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan.

Menurut penelitian yang dilakukan Widyastuti dan Palupiningdyah (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki motivasi dari dalam diri individu akan memiliki kinerja yang baik, penelitian ini juga didukung penelitian yang dilakukan Danendra dan Mujiati (2016), Maulana, dkk (2015), Apriliana, dkk (2013), Anggraini, dkk (2014), Jatmiko, dkk (2015), Sani (2013), Kiruja dan Makuru (2013), Azar dan Shafighi seluruh penelitian diatas menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan Dirianzani, Sugiono dan Hardiningtyas (2014) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

Berdasarkan *gap researrch* di atas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

**H3: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

#### **4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

Tidak hanya motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Luthans (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi, kinerja karyawan yang baik dapat terjadi dikarenakan karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi sehingga karyawan memiliki tingkat ketidakhadiran yang rendah, serta tingkat pergantian karyawan yang rendah.

Komitmen organisasi dapat terjadi karena karyawan memiliki ikatan secara psikologi yang menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk selalu terlibat dalam suatu pekerjaan serta karyawan memiliki kesetiaan untuk tetap berada di dalam organisasi. Sehingga karyawan akan memiliki kinerja yang baik karena karyawan bekerja tanpa adanya paksaan dan karyawan tidak berfikir untuk meninggalkan organisasi yang dapat menyebabkan turunnya kinerja karyawan dan organisasi dikarenakan karyawan tidak fokus dalam bekerja.

Menurut penelitian yang telah dilakukan Danendra dan Mujiati (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila karyawan memiliki komitmen dalam bekerja maka karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi, penelitian ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan Maulana, dkk (2015), Apriliana, dkk (2013), Anggriani, dkk (2014), Jatmiko, dkk (2015), Ticoalu (2013), Sani

(2013), Putrana, dkk (2016) seluruh penelitian diatas menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan Dirianzani, Sugiono dan Hardiningtyas (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *gap research* di atas maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

**H4: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

**5. Pengaruh *Organization Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan.**

Selain motivasi dan komitmen organisasional *Organization Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki perilaku mau membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa adanya paksaan serta tanpa mengharapkan imbalan, kondisi tersebut menyebabkan karyawan bekerja melebihi tanggung jawab yang diberikan, tingginya sikap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* yang dimiliki karyawan akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2008) fakta menunjukkan organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki sikap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* yang baik,

organisasi tersebut akan memiliki kinerja yang lebih baik di bandingkan dengan organisasi lain yang kurang memiliki perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

Menurut penelitian yang telah dilakukan Danendra dan Mujiati (2016) menyatakan bahwa *Organization Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila karyawan memiliki perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)* saat bekerja maka karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi, penelitian ini juga di dukung dengan penelitian yang dilakukan Putrana, dkk (2016), Lubis (2015), Ticoalu (2013), Sani (2013) seluruh penelitian diatas menyatakan bahwa *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan Heidazadeh dan Mirvaisi (2013) yang menyatakan bahwa *Organization Citizenship Behavior (OCB)* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan *gap research* di atas maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

**H5: *Organization Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

**6. Pengaruh motivasi Intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.**

Ketika seorang karyawan memiliki motivasi intrinsik yang muncul dari dalam diri sendiri karena suatu dorongan, maka hal tersebut akan memunculkan perasaan senang dalam bekerja dan memunculkan perasaan untuk bekerja melebihi apa yang telah ditargetkan oleh perusahaan atau yang sering disebut dengan OCB, dengan munculnya OCB di dalam diri karyawan maka karyawan tersebut akan bekerja dengan sangat baik, sehingga karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja terbaiknya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Widyastuti dan Palupiningdyah (2015) yang menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh mediasi antara pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh: Sani pada tahun (2013), Ticoalu (2013) yang menyatakan bahwa OCB secara positif dan mempengaruhi kinerja karyawan.

**H6: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.**

**7. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.**

Komitmen organisasi dapat di definisikan sebagai ikatan psikologi karyawan dengan organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Adanya ikatan psikologi antara karyawan dengan organisasi menyebabkan karyawan memiliki kinerja yang baik di karenakan karyawan bekerja dengan daya dan upaya yang dimiliki tanpa adanya paksaan baik diawasi atasan maupun tidak dawasi atasan.

Kinerja karyawan yang baik sulit terjadi apabila karyawan tidak memiliki perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu perilaku rela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tanpa mengharapkan imbalan. Perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)* dapat mendorong karyawan memiliki kinerja yang baik dikarenakan karyawan tidak hanya bekerja menyelesaikan tanggung jawab yang dimiliki melainkan rela mengerjakan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya.

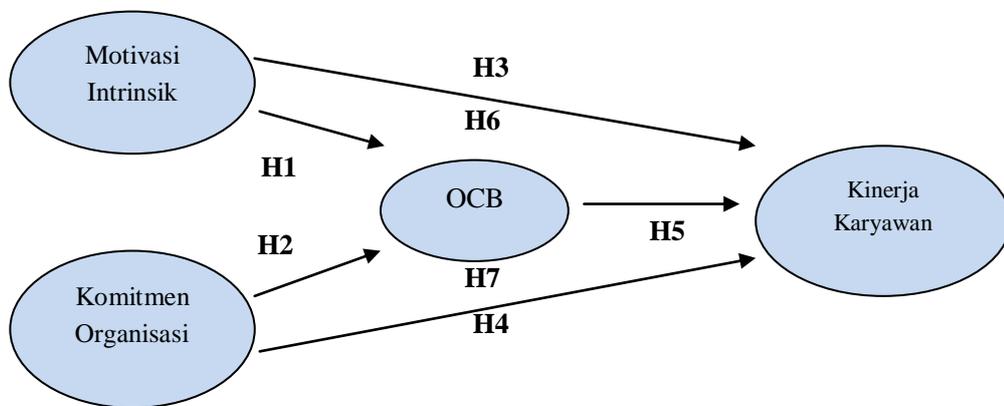
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *Organization Citizenship Behavior (OCB)*, artinya karyawan yang memiliki komitmen organisasi dalam bekerja akan memiliki kinerja yang baik dikarenakan karyawan memiliki perilaku *Organization Citizenship Behavior (OCB)* yang disebabkan adanya komitmen organisasi. Perilaku ini juga didukung oleh penelitian Sani (2013), Putrana, dkk (2016)

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis ketuju dalam penelitian ini adalah:

**H7: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.**

### C. Model Penelitian

Dari uraian pemikiran variabel-variabel tersebut dapat diperjelas melalui gambar model penelitian sebagai berikut:



**GAMBAR 2.1**  
**MODEL PENELITIAN**