

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang memiliki arti dorongan atau daya penggerak. Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan atau penggerak seseorang dalam bekerja. Motivasi memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi sehingga dengan adanya dorongan terhadap pegawai dapat memberikan kinerja yang berarti bagi organisasi.

##### **2.1.1.1 Definisi Motivasi**

Motivasi menurut Robbins & Judge (2017) motivasi adalah upaya yang dikerahkan individu untuk mencapai setiap tujuan dalam hidupnya. Dalam konteks organisasi, motivasi adalah perilaku individu yang bekerja dengan segala upayanya dikarenakan faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Luthans (2011) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang untuk melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis, yaitu suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memnuhi tujuan tertentu.

Menurut Uno (2010) motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam diri maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan

untuk mengadakan tingkah laku yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Sedangkan menurut Djamarah (2011) motivasi merupakan suatu pendorong yang mengubah energi dalam diri seseorang kedalam bentuk aktivitas nyata untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor penggerak maupun pendorong yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu merubah tingkah laku pegawai terhadap pekerjaannya untuk menuju pada hal yang lebih baik untuk dirinya sendiri dan organisasi.

#### **2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Herzberg dalam Wibowo (2017) terdapat 2 (dua) faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu sebagai berikut:

##### *1) Faktor Pemeliharaan (Maintenance faktor)*

Faktor pemeliharaan adalah faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus menerus. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal berupa gaji, kondisi fisik pekerjaan, kepastian pekerjaan, rumah dinas, dan tunjangan lainnya. Sehingga faktor pemeliharaan ini dapat disebut pula sebagai faktor eksternal yang memicu seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan berdasarkan rangsangan dari luar.

##### *2) Faktor Motivasi (Motivation faktor)*

Faktor motivasi adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis

seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini 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 memicu seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

### **2.1.2 Motivasi Intrinsik**

Motivasi sangat diperlukan dalam dunia kerja, karena tanpa adanya motivasi pegawai tidak terdorong untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi merupakan dorongan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai supaya menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi. Salah satu motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai adalah motivasi intrinsik, yaitu dorongan berupa nilai dan kesenangan dalam menjalankan pekerjaan untuk tujuan tertentu.

#### **2.1.2.1 Definisi Motivasi Intrinsik**

Menurut Simamora (2012) motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu dan menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik itu tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpuaskan. Menurut Hasibuan (2016) motivasi intrinsik adalah pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang. Menurut Suwatno (2011) motivasi intrinsik merupakan hak yang menjadi aktif atau munculnya dorongan tersebut tidak dipengaruhi oleh faktor luar, karena pada dasarnya individu telah memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu. Menurut Luthans (2011) Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul

dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai.

Menurut Fahmi (2016) motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dari luar diri seseorang. Kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat dan motivasi dalam diri orang tersebut. Menurut Santrock (2010) motivasi intrinsik merupakan motivasi internal untuk melakukan sesuatu demi sesuatu itu sendiri. Sedangkan menurut Uno (2010) motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam dirinya sendiri sesuai dengan kebutuhannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah suatu kondisi dimana seorang pegawai merasa bersemangat dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan target dan ketentuan dari perusahaan yang dipicu dari dalam diri orang itu sendiri karena pada dasarnya setiap individu memiliki motivasi tersendiri dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan versinya.

### **2.1.2.2 Indikator Motivasi Intrinsik**

Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2016), Menyatakan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh beberapa faktor berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), yaitu berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya;
2. Kemajuan (*advancement*), yaitu besar-kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat;

3. Tanggung jawab (*responsibility*), yaitu besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja;
4. Pengakuan (*recognition*), yaitu besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja;
5. Pencapaian (*achievement*), yaitu besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

Sedangkan menurut Luthans (2011) menyebutkan terdapat beberapa indikator dari motivasi intrinsik sebagai berikut:

- 1) Keberhasilan (*Achievement*)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihinya. Agar seorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja yang baik, dan ketika seorang karyawan telah memiliki kinerja yang baik maka atasan atau perusahaan harus memberikan *reward* untuk memotivasi karyawan tersebut agar selalu menghasilkan kinerja terbaiknya.

- 2) Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari aspek keberhasilan, maka seorang atasan atau perusahaan hendaknya memberi pernyataan pengakuan atau penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dengan beberapa cara, yaitu: a) Secara langsung, menyatakan keberhasilan di tempat karyawan tersebut bekerja dan lebih baik dinyatakan sewaktu ada karyawan lain b) Surat penghargaan c) Memberi *reward* berupa uang tunai d) Memberikan medali e) Memberikan kenaikan gaji atau promosi jabatan

### 3) Pekerjaan itu Sendiri (*Work itself*)

Seorang atasan atau perusahaan hendaknya mampu membuat kondisi dimana karyawan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan membuat bawahan menghindari rutinitas pekerjaan dengan berbagai cara serta dapat menempatkan orang di waktu yang tepat

### 4) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Agar tanggung jawab benar menjadi motivator bagi karyawan, atasan harus menghindari supervisor yang ketat dalam mengawasi karyawan dalam bekerja, dengan membiarkan karyawan bekerja sendiri sepanjang pekerjaannya sehingga membuat karyawan memiliki perencanaan dan tanggung jawab sendiri untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin.

### 5) Pengembangan (*Advancement*)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivasi bagi karyawan. Faktor pengembangan ini berfungsi sebagai motivator, maka atasan dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila hal tersebut sudah dilakukan, atasan dapat memberikan rekomendasi tentang karyawan yang siap untuk pengembangan, pengembangan dapat dilakukan dengan cara mengirim karyawan untuk melakukan pelatihan dan promosi kenaikan jabatan.

#### **2.1.2.3 Tujuan Motivasi Intrinsik**

Menurut Saydam (2019) motivasi merupakan suatu usaha dalam mengarahkan pegawai agar dapat bekerja lebih maksimal sesuai dengan keinginan organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan dari motivasi intrinsik yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja;

2. Meningkatkan disiplin kerja;
3. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
4. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
5. Menumbuhkan loyalitas pegawai terhadap organisasi;
6. Meningkatkan tanggung jawab;
7. Mengubah perilaku pegawai.

### **2.1.3 Pemberdayaan**

Dalam membangun sumber daya manusia organisasi, kegiatan pemberdayaan terhadap pegawai dinilai sangat penting untuk meningkatkan kapasitas dan partisipasi dari pegawai agar dapat bekerja dengan efektivitas yang baik. Pemberdayaan sebagai perhatian dan motivasi dari organisasi terhadap pegawai sehingga pegawai pun akan memberikan timbal balik dalam bentuk kinerja ataupun komitmen terhadap organisasi tersebut.

#### **2.1.3.1 Definisi Pemberdayaan**

Pemberdayaan pegawai termasuk ke dalam bentuk motivasi yang diberikan oleh organisasi untuk membantu meningkatkan partisipasi pegawai secara lebih efektif. Pemberdayaan mengajarkan pegawai membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil yang dilakukan. Menurut Triatmanto (2017) pemberdayaan merupakan suatu *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal, dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas. Menurut Mulyadi (2017)

pemberdayaan pegawai adalah proses untuk meningkatkan keandalan pegawai dalam merencanakan dan mengendalikan pengimplementasian rencana kerja pegawai sesuai dengan tanggungjawabnya.

Menurut Sedarmayanti (2017) pemberdayaan pegawai adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan pegawai melalui perubahan dan pengembangan manusia berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang dan tanggungjawab dalam rangka melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan. Menurut Wibowo (2017) pemberdayaan merupakan hubungan antara personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan merupakan proses kegiatan yang dilakukan upaya untuk mendorong, dan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk meningkatkan potensi yang dimiliki.

### **2.1.3.2 Indikator Pemberdayaan**

Menurut Khan dalam Triatmanto (2017) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan upaya untuk menjadi sumber daya manusia lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka yang nantinya dapat meningkatkan kinerja mereka. Dengan indikator sebagai berikut:

1. Keterlibatan. Adanya keterlibatan pekerja yang diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang terjadi;
2. Kepercayaan. Adanya saling percaya antara anggota organisasi akan

tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut;

3. Kepercayaan diri. Menimbulkan rasa percaya diri pegawai dengan menghargai kemampuan yang dimiliki pegawai hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan rasa percaya;
4. Komunikasi. Keterbukaan dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil yang dilakukan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberdayaan**

Menurut Triatmanto (2017) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan pegawai, yaitu:

1. Kemampuan (*competency*), yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku;
2. Penempatan karyawan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya, karyawan yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan (*the Right men in the right place*);
3. Kewenangan yang jelas, artinya seorang karyawan yang ditempatkan atau yang disertai tugas harus jelas kewenangnya. Karena seseorang yang tidak jelas kewenangnya akan menimbulkan keragu – ragan dalam tiap melakukan kegiatan. Apabila demikian halnya, maka karyawan (SDM) tersebut kurang berdaya atau tidak efektif dalam melaksanakan tugas – tugasnya;
4. Tanggungjawab karyawan yang jelas, artinya seorang karyawan melakukan

tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggung jawab. Karena dengan demikian karyawan tersebut senantiasa dituntut bertindak menampilkan yang terbaik dalam arti secara efektif dan efisien;

5. Kepercayaan terhadap karyawan yang bersangkutan, artinya bahwa seorang karyawan yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek – aspek yang pada hakekatnya dapat disimpulkan bahwa yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas dan wewenang;
6. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya karyawan tersebut kita yakini dan percayai untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberhasilan misi dan peningkatan kinerja organisasi. Dukungan dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak – pihak lainnya;
7. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan : kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok serta kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok;
8. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari – hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga

mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) organisasional sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional merupakan komitmen dari pegawai terhadap organisasi/perusahaan dimana pekerja tersebut bekerja. Komitmen pegawai menggambarkan tingkat loyalitas terhadap organisasi, bahkan jika pegawai tersebut merasa tidak senang dengan organisasi, mereka tetap memilih untuk melanjutkan pekerjaannya. Jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka pegawai tersebut akan bekerja dengan penuh perhatian, menunjukkan tanggung jawab terhadap tugasnya dan memiliki loyalitas terhadap organisasi.

##### **2.1.4.1 Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Robbins & Judge (2017) adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memilih organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Adanya keterlibatan dalam kerja menandakan pegawai tersebut memiliki keberpihakan kepada organisasi. Disamping itu, menurut Wibowo (2017) komitmen organisasi merupakan sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi tertentu, keinginan untuk mendesak usaha pada

tingkat tinggi atas nama organisasi dan keyakinan yang pasti dalam penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Simamora (2012) komitmen organisasi adalah keinginan yang muncul dari dalam diri yang memahami keadaan dirinya dalam organisasi tepatnya dalam bekerja dan selalu bersedia aktif terlibat dalam usaha untuk mencapai tujuan dari organisasi dan memberikan kontribusi positif serta memiliki rasa ingin tetap berada dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan orientasi pegawai terhadap organisasi dalam hal kesetiaan dan keterlibatan dalam organisasi.

#### **2.1.4.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Robbins (2015) terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*), yaitu komitmen dimana seorang pegawai merasa ingin tetap berada di dalam organisasi. Komitmen afektif berkaitan dengan adanya keterikatan emosional/psikologis kepada organisasi;
2. Komitmen berkelanjutan (*Continuence commitment*), yaitu kondisi dimana pegawai merasa membutuhkan untuk tetap tinggal bekerja pada organisasi;
3. Komitmen normative (*normative commitment*), yaitu perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Dengan kata lain, komitmen normative didasarkan kepada perasaan terhadap tanggung

jawab pegawai kepada organisasi.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Kurniasari (2018) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, yaitu faktor dalam diri yang meliputi motivasi, pengaruh keturunan dan keahlian dasar. Faktor personal mencakup *job expectations*, *psychological contract*, *job choice* faktor, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal;
2. Faktor organisasi, yaitu sejauh mana organisasi dapat memberikan kepuasan kerja kepada pegawai sehingga pegawai dapat memberikan komitmen yang lebih tinggi. Faktor organisasi tersebut mencakup *initial work experiences*, *job scope*, *supervision*, dan *goal consistency*;
3. Faktor non organisasi, yaitu faktor-faktor yang membedakan antara suatu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Faktor ini mencakup *availability of alternative jobs* atau dengan kata lain ketersediaan alternatif pekerjaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016) terdapat 3 (tiga) faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap pegawai dalam organisasi. Indikator yang digunakan dalam dimensi komitmen afektif adalah keterikatan emosi terhadap organisasi dan Baik dengan tujuan dan nilai organisasi;

2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja. Indikator yang digunakan dalam dimensi komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.;
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pegawai mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi. indikator yang digunakan dalam dimensi komitmen normatif adalah merasa berkewajiban melanjutkan pekerjaan.

#### **2.1.4.4 Manfaat Komitmen Organisasi**

Menurut Mangkunegara (2016) mengemukakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu di antaranya

1. Karyawan yang serius dalam menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih tinggi untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam sebuah organisasi;
2. Memiliki kemauan yang kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan selalu memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan;
3. Dengan kesungguhan terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut ialah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan untuk tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.1.5 Komitmen Afektif**

Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasi yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang pegawai terkait

keterlibatannya dalam organisasi, dengan kata lain, komitmen afektif merupakan dimensi dari komitmen organisasi. Komitmen afektif berupa adanya keterikatan emosional antara pegawai dengan organisasi dan keyakinan atas nilai-nilai organisasi dimana ia bekerja.

#### **2.1.5.1 Definisi Komitmen Afektif**

Komitmen afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan dan adanya ketergantungan terhadap aktifitas-aktifitas yang telah dilakukan organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Menurut Yukongdi & Shrestha (2020) komitmen afektif merupakan ikatan sentimental pegawai dengan organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2015) komitmen afektif merupakan predictor yang signifikan dari berbagai hasil organisasi. Artinya, komitmen ini lebih erat kaitannya dengan hasil organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif akan terdorong untuk bekerja.

Menurut Utaminingsih (2014) komitmen afektif merupakan identifikasi psikologi yang merupakan kebanggaan masuk dalam organisasi, termasuk didalamnya adalah adanya keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Menurut Tannady (2017) komitmen afektif terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat pegawai memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama, dan mempertahankan keanggotaannya. Selanjutnya menurut Triatmanto (2017) komitmen afektif lebih disukai oleh organisasi karena menganut visi, nilai, dan kemiripan emosi. Lebih

lanjut lagi Silitonga (2017) mengartikan komitmen afektif sebagai suatu dedikasi dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi yang dilakukan secara sukarela.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi. Lebih lanjut lagi komitmen organisasi adalah suatu ikatan emosional pegawai pada organisasi dengan menunjukkan sikap positif terhadap tujuan organisasi serta adanya keinginan untuk mempertahankan dalam organisasi.

#### **2.1.5.2 Indikator Komitmen Afektif**

Komitmen afektif menurut Wahyudi (2012) berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi

1. Emosional. Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama;
2. Identifikasi. Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan;
3. Keterlibatan karyawan dalam organisasi. Artinya keterlibatan dalam setiap

aktivitas organisasi karena karyawan tersebut merasa ada keterikatan secara emosional terhadap organisasi.

### **2.1.5.3 Faktor yang mempengaruhi Komitmen Afektif**

Sedangkan menurut Allen & Meyer dalam Farida (2017) mengemukakan bahwa ada beberapa katagori besar mengenai *antecedents* dari *affective commitment*, yaitu:

- 1) Karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi yang memengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu.
- 2) Karakteristik individu. Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender memengaruhi *affective commitment*, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.
- 3) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja individu yang memengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, antara lain *job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu

### **2.1.6 Perilaku Kewargaan Organisasional**

Perilaku kewargaan organisasi merupakan gagasan yang memiliki banyak pengaruh terhadap aspek-aspek dalam organisasi, termasuk kinerja dan pergantian pegawai melalui sikap ataupun perilaku positif yang dilakukan di luar peran dan kewajibannya.

### **2.1.6.1 Definisi Perilaku Kewargaan Organisasi**

Menurut Organ dalam S. Robbins (2015) perilaku kewargaan organisasi merupakan suatu bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif secara individu yang tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi membantu dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Lebih lanjut lagi Robbins & Judge (2017) menerangkan bahwa pegawai yang memiliki perilaku kewargaan organisasi yang baik maka akan memiliki kinerja yang baik.

Menurut Farida (2017) perilaku kewargaan organisasi cenderung mampu meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi biaya produksi, serta dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar bagi organisasi. Menurut Fahmi (2016) Perilaku Kewargaan Organisasional adalah perilaku yang dilakukan karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukan dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukan serta tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan karyawan

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasional merupakan perilaku kerja karyawan yang melebihi deskripsi pekerjaannya sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi.

### **2.1.6.2 Indikator Perilaku Kewargaan Organisasi**

Menurut Organ dalam Farida (2017) menjelaskan indikator perilaku kewargaan organisasi sebagai berikut:

1. Perilaku membantu orang lain (*altruism*), yaitu Menunjukkan suatu perilaku dari individu dimana lebih mementingkan keperluan atau kepentingan orang

lain dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Indikator ini mengarah pada memberikan pertolongan yang bukan merupakan kewajibannya;

2. Menjaga hubungan baik (*courtesy*), yaitu menunjukkan sikap menjaga hubungan baik dengan rekan kerja atau karyawan lain agar tidak terjadi masalah-masalah interpersonal. Seorang karyawan yang memiliki dimensi ini adalah orang yang mau menghargai dan memperhatikan orang lain.
3. Kebijaksanaan pekerja (*civic virtue*), yaitu perilaku yang menunjukkan sikap ikut terlibat aktif dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Dalam indikator ini karyawan secara sukarela ikut berpartisipasi, bertanggung jawab dan mau terlibat dalam permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi;
4. Ketelitian dan kehati-hatian (*Councientiousness*), yaitu perilaku yang menunjukkan sikap berusaha untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan oleh organisasi secara sukarela di luar dari kewajiban dan tugasnya.
5. Perilaku yang sportif (*spormanship*), yaitu perilaku yang menunjukkan kerelaan atau toleransi untuk bertahan dari keadaan atau situasi yang sulit untuk diterima, yang tidak menyenangkan tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Perilaku ini akan meningkatkan dampak yang positif diantara karyawan satu dengan karyawan yang lain.

### **2.1.6.3 Bentuk Perilaku Kewargaan Organisasional**

Graham dalam Farida (2017) menyatakan terdapat 3 (tiga) bentuk perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu sebagai berikut:

### 1. Ketaatan (*Obedience*)

Ketaatan merupakan perilaku yang menunjukkan kemauan karyawan untuk menerima dan menaati semua peraturan yang telah ditetapkan organisasi.

### 2. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas merupakan perilaku yang menunjukkan kemauan karyawan untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri untuk kelangsungan organisasi.

### 3. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi merupakan perilaku yang menunjukkan kemauan karyawan untuk secara aktif ikut terlibat dalam proses pengembangan dalam segala aspek kehidupan organisasi. Menurut Graham dalam Khaerul Umam (2010) terdapat 3 (tiga) jenis partisipasi, yaitu:

- 1) Partisipasi social. Partisipasi yang menunjukkan keterlibatan karyawan dalam urusan dan aktivitas yang dijalankan organisasi. Misalnya karyawan ikut atau terlibat aktif dalam menghadiri pertemuan/pertemuan tidak resmi;
- 2) Partisipasi advokasi Partisipasi yang menunjukkan kemauan karyawan untuk memberikan ide-ide dan pemikiran inovatif sebagai bentuk dukungan dalam pengembangan organisasi. Misalnya memberikan saran dan masukan kepada organisasi tentang hal-hal yang perlu diperbaiki, dan memberikan motivasi kepada karyawan lain agar ikut terlibat dengan menyumbangkan pemikiran bagi pengembangan organisasi;

- 3) Partisipasi fungsional Partisipasi yang menunjukkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang sudah menjadi kewajibannya. Misalnya: karyawan dengan sukarela melakukan tugas ekstra, melakukan kerja lembur, serta bersedia mengikuti pelatihan yang diadakan oleh organisasi.

#### **2.1.6.4 Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasi**

Menurut Organ dalam Farida (2017) terdapat 2 (dua) faktor yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi, yaitu yang pertama adalah faktor internal meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi. Kedua adalah faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut merupakan penjelasan mengenai hal tersebut:

##### 1. Faktor Internal

###### a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berdampak positif dengan perilaku organisasi antara lain *co-worker*, *work*, *pay*, *supervision*, *promotions* dan *overall*. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berasal dari beberapa hal meliputi gaji atau upah yang diterima, kesempatan untuk promosi jabatan, dukungan dari pengawas, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja atau karyawan lain.

###### b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai keinginan dari karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi, serta bersedia untuk melakukan usaha yang lebih demi mencapai tujuan organisasi.

c. Kepribadian

Dalam perilaku kewarganegaraan organisasi prediktor yang memiliki peranan penting pada karyawan adalah perbedaan individu dari setiap karyawan, terdapat 5 (lima) dimensi kepribadian di dalam teori “*The Big Five Personality*”, yaitu *extraversion*, *neuroticism*, *openness to experience*, *conscientiousness*, dan *agreeableness*.

d. Moral Karyawan. Moral merupakan ajaran atau ketentuan yang di dalamnya membahas mengenai baik buruknya tindakan yang dilakukan seseorang dengan sengaja. Dengan kata lain moral merupakan suatu kewajiban susila seseorang yang harus dilakukan kepada masyarakat atau organisasinya.

e. Motivasi. Motivasi sebagai kesediaan atau niat yang muncul dari dalam diri sendiri maupun dari luar untuk melakukan usaha yang lebih tinggi demi mencapai sasaran yang diinginkan. Kualitas yang dihasilkan dari setiap individu dalam segala hal baik dalam pekerjaan, maupun kehidupan lainnya ditentukan dari tingkat motivasi yang dimiliki dari karyawan tersebut.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi dengan baik kepada karyawan sehingga mempengaruhi aktivitas karyawan.

b. Kepercayaan Pada Pemimpin

Kepercayaan merupakan rasa percaya yang didasarkan pada perhatian, integritas, dan reliabilitas seseorang yang diberikan kepada orang lain.

### c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dianut dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi guna membedakan dengan organisasi yang lain

#### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh motivasi intrinsik dan pemberdayaan terhadap komitmen afektif dan implikasinya pada perilaku kewargaan organisasional karyawan didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan. Berikut adalah hasil kompilasi dan resume dari penelitian terdahulu sebagaimana tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penulis, Judul Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1	Putri, S. F., Edward, E., & Octavia, A. (2022).  Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Motivasi Intrinsik dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Danau Teluk	<i>Servant leadership</i> , motivasi intrinsik dan komitmen afektif berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Danau Teluk	Menggunakan analisis SEM	Menggunakan Software PLS, Lokus penelitian serta desain penelitian	Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 4(2), 211-223
2	Kurniawan, I. S., Herawati, J., & Nuraisyah, R. (2022).  Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Lingkungan kerja memiliki efek langsung pada komitmen afektif dan efek tidak langsung pada kepuasan kerja. Motivasi intrinsik tidak mempengaruhi komitmen afektif organisasi secara langsung, tetapi motivasi intrinsik dapat mempengaruhi komitmen afektif organisasi jika melalui kepuasan kerja atau melalui mediasi	Memiliki variabel mediasi	Gap pengaruh X2 – Z Gap pengaruh Y-Z	<i>PROMOSI (Jurnal Pendidikan Ekonomi)</i> , 10(1).
3	Dewi, A. A. K., Herawati, J., & Septyarini, E. (2023).  Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Persuasif dan Stres Kerja terhadap Komitmen	Motivasi Intrinsik, Komunikasi Persuasif berpengaruh positif dan Stres Kerja berpengaruh negative terhadap Komitmen Afektif.	Memiliki pendekatan penelitian kuantitatif	Lokus penelitian dan Teknik analisis serta Teknik sampling menggunakan sampel jenuh	<i>Ekonomis: Journal of Economics and Business</i> , 7(1), 435-442.

No	Nama Penulis, Judul Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Afektif Studi pada Hotel Yellow Star Ambarrukmo				
4	Emiyanti, L., Rochaida, E., & Tricahyadinata, I. (2020).  Pengaruh karakteristik individu dan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif dan kinerja pegawai	Karakteristik individu, motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan. Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Memiliki pendekatan penelitian kuantitatif, Teknik analisis dengan SEM	SmartPLS, Lokus penelitian serta desain penelitian berbeda	<i>The Manager Review</i> , 2(1), 15-24.
5	Karanita, W., & Kurniawan, I. S. (2022).  Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, dan Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi	kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi intrinsik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Motivasi intrinsik dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif	Memiliki variabel mediasi, Memiliki pendekatan penelitian kuantitatif	Lokus penelitian serta desain penelitian berbeda	<i>Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan &amp; Bisnis Syariah</i> , 4(4), 1013-1031.
6	Mega Wandani Sinto Sunaryo (2022)  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> : Peran Mediasi Pemberdayaan Psikologis dan Komitmen Afektif	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan dimediasi oleh pemberdayaan dan komitmen afektif	Menggunakan metode SEM dan menggunakan variabel mediasi	Adanya perbedaan alat analisis yaitu menggunakan SmartPLS	<i>Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi</i> (2022) DOI: <a href="https://doi.org/10.5902/4/semnas.v1i2.7">10.5902/4/semnas.v1i2.7</a>
7	Gulo, Y. (2016).  Pengaruh Iklim Organisasional Persepsian Terhadap Komitmen Afektif Dengan	Iklim Organisasional Persepsian berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Dengan Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Pemediasi	menggunakan variabel mediasi	Adanya perbedaan lokus penelitian dan alat analisis	Disertasi. Universitas Gadjah Mada

No	Nama Penulis, Judul Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Peberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Pemediasi				
8	Verianto, D. (2018).  Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Keadilan Prosedural Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto	Motivasi kerja intrinsik, dan keadilan procedural mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Persamaan pendekatan penelitian menggunakan analisis kuantitatif	Perbedaan lokus, Teknik analisis	<i>Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi</i> , 20(3).
9	Khazamah, M. I., Herawati, J., & Septyarini, E. (2021).  Pengaruh motivasi intrinsik dan lingkungan kerja terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai dinas kependudukan pencatatan sipil	ada pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	Memiliki variabel intervening, yaitu kepuasan kerja, memiliki variabel intervening/ mediasi	Perbedaan lokus, Teknik analisis	<i>FORUM EKONOMI</i> (Vol. 23, No. 3, pp. 375-382).
10	Ida Maha Yani, Wayan Gede Supartha, dan Made Subudi (2016)  Pengaruh Pemberdayaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Guru Di Smk N 1 MAS Ubud	Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, dan Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja	Adanya kesamaan pendekatan penelitian yaitu kuantitatif, Teknik analisis data	SmartPLS	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.12 (2016): 4177-4208
11	Lukvian De Vito, Harif Amali Rivai (2021)  Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel mediasi antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen afektif pada Generasi Y Di Bank	Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif Yang Dimediasi Oleh Pemberdayaan Psikologis	Memiliki variabel mediasi, desain penelitian	SmartPLS	MENARA Ilmu Vol. XV No.02, 59-70

No	Nama Penulis, Judul Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Negara Indonesia (BNI) Cabangpadang				
12	I Putu Indra Setiawan dan Putu Saroyini Piartrini (2018)  Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Housekeeping Pada Villa Ocean Blue	Pemberdayaan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional sedangkan stres kerja memiliki efek negatif yang signifikan terhadap komitmen organisasional	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 1, 2018: 164-191 ISSN : 2302-8912
13	Kadek Desniari dan A.A. Sagung Kartika Dewi (2020)  Pengaruh Pemberdayaan Pegawai, Dukungan Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional	Pemberdayaan pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Dukungan organisasi secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Kompensasi juga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 4, 2020 : 1401-1424 ISSN : 2302-8912 DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i04.p09">https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i04.p09</a>
14	Helmy, Irfan; Pratama, Marynta Putri (2021)  Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. <i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . <i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara motivasi intrinsik terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Komitmen organisasi dapat memediasi antara <i>work life</i>	Memiliki variabel intervening, quantitative approach	GAP	<b>Jurnal Ekonomi dan Teknik Informatika</b> , 9/2 p. 1-12, ISSN 2579-3322

No	Nama Penulis, Judul Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		<i>balance</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Penelitian ini merekomendasikan lingkungan kerja yang ideal untuk mendorong perilaku OCB karyawan di tempat kerja			
15	Rahayu, S., & Rozak, H. A. (2020)  Pengaruh Kepribadian Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderating	Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Penelitian kuantitatif, kesamaan variabel endogen	Menggunakan variabel moderasi	<i>Call Paper</i> , 978–979.
16	Paramita, P. D., & Wibowo, A. B. (2021)  The Effect of Compensation And Employee Empowerment On Organization Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction As A Moderating Variable: Case Study On Production Employees PT. Real Glass Semarang	Kompensasi dan pemberdayaan karyawan secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization citizenship behavior (OCB) dan disamping itu itu kepuasan kerja memperkuat pengaruh kompensasi dan pemberdayaan karyawan terhadap organization citizenship behavior (OCB)	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	<i>Jurnal Sains Sosio Humaniora</i> , 5(2), 876–887. <a href="https://doi.org/10.22437/jssh.v5i2.15797">https://doi.org/10.22437/jssh.v5i2.15797</a>
17	Tekaheghesang, H., Lengkong, V. P. K., & M.Sendow, G. (2016)  Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Pada Karyawan PTJasa Raharja (Persero)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> sedangkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan pemberdayaan psikologis berpengaruh negatif terhadap OCB	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	<i>Emba</i> , 4(4), 1013–1024. Retrieved from <a href="https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14573">https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14573</a>
18	Widiaspono, S., & Priyono, B. S. (2022)  Pengaruh <i>Quality the Work Life (Qwl)</i> , Dan Pemberdayaan Terhadap	Kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>quality of work life</i> dan pemberdayaan terhadap OCB. Pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB	Menggunakan variabel mediasi	GAP X2-Z	<i>Jurnal Ekonomi Dan Bisnis</i> , 25(1), 53. <a href="https://doi.org">https://doi.org</a>

No	Nama Penulis, Judul Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	<i>Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Dengan Mediasi Kepuasan Kerja</i>				<a href="https://doi.org/10.31941/jebi.v25i1.1929">g/10.31941/jebi.v25i1.1929</a>
19	Safitri, A. E., & Solihah, E. (2020)  Resistance To Change Sebagai Pemoderasi Pengaruh Servant Leadership Dan Pemberdayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak)	<i>Servant Leadership has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior. (2) Empowerment has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior. (3) Resistance to change does not moderate the relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. (4) Resistance to change does not moderate the relationship of Empowerment to Organizational Citizenship Behavior</i>	Teknik analisis memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu	Memiliki variabel moderasi	<i>National Conference on Applied Business</i> , 28–38
20	T. Rusli Ahmad, & Ririn Handayani. (2022)  Komitmen Afektif dan Organizational Citizenship Behavior: Kepemimpinan Autentik sebagai Mediasi	Komitmen afektif berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau dan kepemimpinan autentik memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap organizational citizenship behavior pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif, mediasi	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	<i>JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN</i> , 1(1), 29–38. <a href="https://doi.org/10.55356/jksm.v1i1.12">https://doi.org/10.55356/jksm.v1i1.12</a>
21	Muniah, S. (2022)  Mekanisme Komitmen Afektif dalam Hubungan Dukungan Sosial dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), Dukungan sosial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif, Komitmen afektif signifikan dalam memediasi hubungan antara dukungan sosial dan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	<i>Jurnal Komunitas Sains Manajemen</i> , 1(1), 21–28. Retrieved from <a href="http://www.jkrmk.akademimanajemen.or.id">http://www.jkrmk.akademimanajemen.or.id</a>
22	Kurniawan, I. S., & Nur Safitri, Q. (2022)  Pengaruh komitmen afektif, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan karyawan terhadap ocb karyawan	Adanya pengaruh komitmen afektif, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan karyawan terhadap ocb karyawan	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	<i>JURNAL MANAJEMEN</i> , 14(1), 17–25. <a href="https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10386">https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10386</a>

No	Nama Penulis, Judul Penelitian	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan	Sumber
23	Badiroh, U., & Azizah, S. N. (2020)  Pengaruh Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, dan Persepsi Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behaviour	Variabel komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap OCB, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, variabel persepsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB. Secara simultan, variabel komitmen afektif, kepuasan kerja, dan persepsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	<i>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)</i> , 2(1), 111–120. <a href="https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i1.449">https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i1.449</a>
24	Utomo, D. W., Hidayah, S., & Handayani, S. (2019)  Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Komitmen Afektif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Semarang	<i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> sebagai variabel mediasi dari pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai tidak terbukti. Kata kunci: Kinerja Pegawai, Komitmen Afektif, Keterlibatan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif, memiliki variabel mediasi	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	<i>Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi</i> , 26(46), 83–92
25	Angela Fredella Nirwanto, Sophia Christina dan Delfina Patricia (2023)  Pengaruh Komitmen Afektif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki peran yang positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Besaran peran yang diberikan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebesar 24 persen.	Penelitian survey dan pendekatan kuantitatif	Lokus penelitian yang berbeda, Desain penelitian dan Teknik analisis data	<i>E-Jurnal Manajemen</i> , Vol. 12, No. 1, 2023:1-25

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Perilaku kewargaan organisasional karyawan pada suatu organisasi/perusahaan merupakan perilaku yang sifatnya sukarela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan perusahaan. Dengan perilaku tersebut maka perusahaan akan diuntungkan tanpa melakukan Tindakan lain yang lebih efisien. Dengan adanya perilaku kewargaan organisasional yang baik maka dapat mempengaruhi kinerja (Robbins dan Judge, 2015). Dalam penelitian ini perilaku

kewargaan diukur dengan indikator perilaku membantu orang lain, hubungan dengan sesama karyawan, kebijaksanaan karyawan, kehati-hatian dan ketelitian serta sportivitas dalam bekerja.

Untuk membangun perilaku tersebut dibutuhkan komitmen dari karyawan, dimana komitmen tersebut sebagai bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Komitmen yang dimaksud adalah komitmen afektif, yaitu komitmen yang berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi. Lebih lanjut lagi komitmen organisasi adalah suatu ikatan emosional pegawai pada organisasi dengan menunjukkan sikap positif terhadap tujuan organisasi serta adanya keinginan untuk mempertahankan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan lebih merasa nyaman, terlibat dengan organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan lebih tinggi. Dedikasi dan loyalitas karyawan dapat ditentukan dengan faktor komitmen afektif. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi juga akan terdorong untuk bekerja keras, lebih berusaha, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sehingga memberikan kontribusi yang lebih terarah. Menurut penelitian Wandani dan Sunaryo (2022); Muniah (2022); Mega dan Sinto (2022); T. Rusli Ahmad, & Ririn Handayani. (2022); Kurniawan, I. S., & Nur Safitri, Q. (2022); Badiroh, U., & Azizah, S. N. (2020); dan Utomo, et al (2019) menyimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan. Namun demikian, terdapat *gap* penelitian dari Kurniawan, et al (2022) yang menyatakan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Faktor motivasi/dorongan terhadap karyawan sering kali mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional karyawan. Karena dengan motivasi intrinsik ini seorang pegawai merasa bersemangat dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan target dan ketentuan dari perusahaan yang dipicu dari dalam diri orang itu sendiri karena pada dasarnya setiap individu memiliki motivasi tersendiri dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan versinya. Seorang karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, maka akan merasa senang dan termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan dikarenakan karyawan tersebut akan merasa yakin bahwa dirinya mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut sebaik mungkin, sehingga kinerja terbaik yang diharapkan oleh perusahaan akan tercapai. Beberapa jenis motivasi intrinsik yang dapat diberikan oleh perusahaan adalah seperti memberikan promosi jabatan, menghargai hasil kerja karyawan, mengapresiasi prestasinya dan lain lain. Dengan pemberian dorongan motivasi melalui beberapa hal tersebut, tentunya karyawan akan merasa senang sehingga muncullah perasaan untuk memotivasi diri sendiri agar bekerja secara lebih giat dan bersemangat lagi.

Semangat yang timbul sebagai hasil dari motivasi tersebut kemudian akan membentuk sebuah perilaku kewargaan organisasional karyawan. Motivasi intrinsik lahir berdasarkan pada dorongan yang sifatnya emosional. Sehingga, motivasi tersebut tidak mudah untuk goyah dan berubah dengan secara cepat selagi karyawan masih memiliki integritas dalam bekerja. Oleh karena itu, dengan terbentuknya motivasi intrinsik karyawan akan membentuk perilaku kewargaan yang positif. Sejalan dengan penelitian Verianto (2018) dan Khazamah, et al (2021)

yang menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional. Disamping itu, motivasi intrinsik dapat mempengaruhi dalam pembentukan komitmen afektif karyawan sebagaimana penelitian Putri, et al (2022); Dewi, et al (2023); Emiyanti, L., et al (2020); dan Karanita, W., & Kurniawan, I. S. (2022) yang mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap komitmen afektif. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik dapat menjadikan karyawan lebih loyal secara emosional terhadap organisasi/perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional dan komitmen afektif karyawan adalah pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kapasitas dan partisipasi dari pegawai agar dapat bekerja dengan efektivitas yang baik. Pemberdayaan merupakan proses kegiatan yang dilakukan upaya untuk mendorong, dan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk meningkatkan potensi yang dimiliki. Sehingga dengan adanya proses tersebut karyawan akan memberikan timbal balik (*feedback*) terhadap organisasi berupa perilaku kewargaan organisasional yang baik. Sejalan dengan penelitian Rahayu dan Rozak (2020); Safitri dan Solihah (2020); Paramita, P. D., & Wibowo, A. B. (2021); Tekaheghesang, et al (2016); dan Widiasono, S., & Priyono, B. S. (2022) yang memiliki kesimpulan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Pemberdayaan sebagai perhatian dan motivasi dari perusahaan sehingga pegawai pun akan memberikan timbal balik dalam bentuk partisipasi yang baik/kinerja dan memiliki keterikatan emosional/komitmen afektif terhadap

perusahaan. Sejalan dengan penelitian Gulo (2016); Ida Maha Yani, et al (2016); Lukvian De Vito, dan Rivai (2021); Setiawan dan Piartrini (2018) dan penelitian Desniari dan Kartika Dewi (2020) yang mengindikasikan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Motivasi intrinsik dan pemberdayaan berpengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur baik secara parsial maupun simultan;
2. Motivasi intrinsik dan pemberdayaan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan negara pada karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur baik secara parsial dan simultan;
3. Komitmen afektif berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur;
4. Motivasi intrinsik dan pemberdayaan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan negara pada karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur yang dimediasi oleh komitmen afektif.