

Peran Mediasi Komitmen Afektif pada Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Organizational Citizenship Behavior

Mahrani^a, Ririn Handayani^{a,*}, Agus Seswandi^a

^a Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap komitmen Afektif, mengetahui apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap OCB, mengetahui apakah komitmen Afektif berpengaruh terhadap OCB, dan mengetahui apakah komitmen afektif memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap OCB. Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu Propinsi Riau. Sedangkan waktu penelitian dilakukan pada bulan Juli sampai Desember 2021. Teknik analisis data berupa analisis deskriptif dan *explanatory survey*. Hasil penelitian dari data yang telah diolah, menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen afektif.

ARTIKEL HISTORI

Received 15 Mei 2022
Revised 25 Mei 2022
Accepted 31 Mei 2022

KATA KUNCI

Komitmen Afektif,
Motivasi Intrinsik,
Organizational Citizenship
Behavior

Pendahuluan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai peran ekstra perilaku yang memiliki efek positif pada kinerja dan pertumbuhan organisasi, selalu menjadi fokus dalam bidang perilaku organisasi. Saat ini, lingkungan organisasi sangat tidak stabil apalagi pandemic *Covid-19* belum juga berakhir, terutama di Indonesia dan Provinsi Riau. Organisasi diharuskan untuk selalu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis sehingga membutuhkan terciptanya kekuatan dari sumber daya manusia yang didukung oleh perilaku inovatif dan menantang yang ditunjukkan oleh karyawan di luar tanggung jawab pekerjaan mereka (Bennet, 2014). Sehingga *OCB* menjadi penting sebagai sumber kekuatan bagi organisasi untuk mencapai daya saing dalam lingkungan yang kompleks dan tidak pasti (Gupta et al., 2021).

Studi tentang perilaku manusia adalah salah satu masalah yang paling banyak dibahas oleh para ahli di bidang ilmu sosial. Perilaku manusia memiliki dimensi yang berbeda. Mempertimbangkan hal ini, beragam ilmu, yaitu psikologi, sosiologi, dan manajemen bertujuan untuk mempelajari perilaku manusia di lingkungan yang berbeda. Perilaku manusia menjadi sistematis sesuai dengan lingkungan tempat mereka berada. Individu melakukan tugas tertentu dalam setiap situasi sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya, dan perilaku mereka harus sesuai dengan yang diharapkan. Sebagai contoh, seorang individu, sebagai warga negara, tidak boleh melepaskan hak orang lain. Selain perilaku yang diharapkan dari seorang individu, ada juga beberapa perilaku lain yang memiliki akar dalam budaya, sejarah, dan agama di masyarakat. Perilaku sukarela yang ditampilkan menurut nilai-nilai dalam masyarakat, seperti menghormati para orang tua, dianggap sebagai perilaku yang sudah

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: ririnhandayani@unilak.ac.id

melebihi tanggung jawab. Perilaku dalam organisasi ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior / OCB* (Marefat & Farzad, 2015).

Mathieu dan Zajac (1990) dalam Marefat & Farzad (2015) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen lebih cenderung menunjukkan perilaku *OCB*. *OCB* adalah perilaku yang sering melampaui deskripsi pekerjaan karyawan dan melibatkan serangkaian tindakan seperti membantu orang lain, melanjutkan tanggung jawab tambahan, meluangkan waktu ekstra, membela organisasi, dan berbicara tentang masalah organisasi yang penting (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006 dalam Marefat & Farzad, 2015). Perilaku *OCB* dalam organisasi sangat penting dengan *altruisme* (perhatian terhadap kesejahteraan orang lain tanpa memperhatikan diri sendiri), kesopanan, kesadaran, sportivitas dan kebajikan karyawan yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Chien, 2004). Topik tentang perilaku sukarela mendapat perhatian oleh para sarjana perilaku organisasi terutama dalam administrasi publik (Cohen & Vigoda, 2000). Di zaman modern kontribusi karyawan secara sukarela berdampak pada organisasi administrasi publik karena potensi manfaat seperti meningkatnya produktivitas dalam organisasi (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Dari perspektif sosial perilaku organisasi kewarganegaraan (*OCB*) berarti kepatuhan atau rasa hormat, kesetiaan dan partisipasi. Karena sifat perilaku peran ekstra dalam organisasi, perilaku warga organisasi dalam pegawai negeri lebih banyak kemungkinan untuk mengembangkan aspek moral komitmen untuk organisasi mereka (Payne & Webber, 2006).

Komitmen afektif adalah bagian dari komitmen organisasi yang dimanifestasikan oleh identifikasi kuat karyawan, keterlibatan dan keterkaitan perasaan keterikatan pada organisasi (Huey & Kamarul, 2009 dalam Mabasa et al, 2016). Karyawan secara efektif berkomitmen pada organisasi, mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi sedemikian rupa sehingga mereka terlibat dalam proses pencarian tujuan organisasi dan berusaha untuk nilai-nilai dan tujuan organisasi (Mowday, Steers, & Porter, 1979 dalam Mabasa et al., 2016).

Menurut Robbins dan Judge (2008:40) dalam Marefat & Farzad (2015) menunjukkan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki *OCB* baik, akan mempunyai kinerja lebih baik dari organisasi lain. *OCB* juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) dan tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki *OCB* tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu, untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela. *OCB* merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan itu disebut sebagai *OCB*.

Menurut Sambung & Iring (2014) bentuk perilaku ekstra peran (*OCB*) dapat diimplementasikan dalam bentuk perilaku yaitu: *Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportmanship dan Civic virtue*. *Altruism*, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi.

Sportsmanship yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. *Civic virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Pegawai sektor publik dengan kebijakan sipil terlibat dalam konsepsi yang kuat komitmen emosional untuk kesejahteraan publik dan karyawan didorong oleh kewajiban moral dan hubungan sosial yang erat (Westwood, Chan, & Linstead, 2004). Sama halnya dengan pendapat Vigoda-Gadot, 2004, dalam BeBe & Bing, 2016, bahwa munculnya administrasi publik modern yang berarti pergeseran ke administrasi responsif dan bertanggung jawab. Namun demikian mengubah peran manajer publik dalam organisasi layanan dengan munculnya reformasi manajemen publik baru, telah menantang asumsi yang belum banyak diuji. Oleh karena itu, manajerialis harus menerima sejumlah besar perhatian penelitian organisasi terhadap berbagai arah komitmen organisasi. Komitmen organisasi pegawai sektor publik terkait kepada anggota organisasi untuk mengubah pemahaman, orientasi dan perilaku di dalam organisasi (Pollitt & Bouckaert, 2004 dalam BeBe & Bing, 2016).

Nugraha dan Adyani (2018) dalam penelitiannya terhadap Sekretariat Kota Denpasar menemukan bahwa budaya dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB* pegawainya. Begitu pula dengan Bebe & Bing (2016); Wahyudi (2017); Caludia (2018); & Arshad et al. (2021) juga membuktikan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi *OCB* karyawan. Lebih spesifik penelitian yang lebih baru mengungkapkan bahwa komitmen afektif mempengaruhi *OCB*. Seperti Wang et al. (2021) dalam penelitiannya tentang perspektif sifat kepemimpinan berdasarkan teori identitas sosial dan teori pertukaran sosial, bagaimana mekanisme kecenderungan prososial pemimpin mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada afiliasi dan berorientasi pada tantangan. Secara khusus, kecenderungan kepemimpinan prososial, komitmen afektif dan pengucilan di tempat kerja dipilih sebagai variabel independen, variabel mediasi dan variabel moderating. Menggunakan 347 kuesioner, disimpulkan bahwa kecenderungan prososial kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan *OCB*. Ada pengaruh positif signifikan dari komitmen afektif pada orientasi afiliasi dan *OCB*.

Selanjutnya Alshabaani et al. (2021) menguji dampak dukungan organisasi yang dirasakan pada *OCB* dengan peran mediasi keterlibatan karyawan dan komitmen afektif. Data penelitian ini menggunakan 380 karyawan asing yang bekerja di berbagai perusahaan jasa di Hongaria. Menggunakan *SEM* sebagai analisis data, disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara positif terkait dengan *OCB* dan hubungan ini juga dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Di sisi lain, keterlibatan karyawan dan komitmen afektif menimbulkan pengaruh positif langsung pada *OCB*. Penelitian-penelitian di atas juga didukung oleh Awan et al. (2019) serta Cusi et al. (2021) bahwa komitmen afektif mampu mempengaruhi secara positif *OCB*.

Menurut Maryati & Fernando (2018) *OCB* juga bisa dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. 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 dan berarti. Menurut teori dua faktor Herzberg bahwa motivasi terdiri dari dua faktor yaitu

maintenance factor (faktor pemeliharaan) dan *motivation factor* (faktor motivasi). Motivasi mampu menciptakan keseriusan, tujuan dan keaktifan para individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diinginkan (Robbin, 2006; 213 dalam Maryati & Hanif, 2019). Tetap bertahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk waktu lama demi mencapai tujuan adalah cermin dari individu yang termotivasi. Kendati motivasi merupakan pendorong untuk melakukan semua kegiatan, namun disini motivasi yang dimaksud adalah bagaimana seorang individu berjuang dengan keras melaksanakan dan mensukseskan tujuan organisasi. Herzberg mengungkapkan bahwa ada dua faktor yang menyebabkan seseorang mengalami kepuasan dalam bekerja : yang satu memuaskan dan yang lain menimbulkan ketidakpuasan. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan saling terkait. Faktor-faktor tersebut dinamakan sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas). Faktor pemuas dikenal sebagai intrinsik sedangkan faktor *hygiene* disebut sebagai ekstrinsik. Instrinsik adalah faktor dimana seorang karyawan akan mendapatkan motivasi jika faktor ini dipenuhi. Sebaliknya ekstrinsik membuat karyawan tidak puas jika tidak mendapatkannya.

Adritanata (2018) melakukan analisis terhadap pengaruh pelatihan dan motivasi intrinsik pada perilaku kewargaan organisasi (*OCB*) dan keterlibatan kerja. Data penelitian berupa data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner berupa daftar pertanyaan terstruktur dan tertutup dan data sekunder diperoleh dari laporan dan dokumen dari PT. Mitra Pinasthika Mustika Auto. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel dengan 135 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan Lisrel. Hasil menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap *OCB* dan keterlibatan kerja.

Penelitian ini mengambil fokus pada salah satu Instansi Pemerintah di kabupaten Rokan Hulu yakni Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu dengan mengambil variabel motivasi intrinsik yang mempengaruhi *OCB* dengan komitmen afektif sebagai mediasi.

Dinas Kesehatan merupakan salah satu organisasi publik yang keberadaannya sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Dinas Kesehatan mempunyai tugas utama untuk melaksanakan urusan Pemerintahan di bidang kesehatan. Sebagai penyedia layanan kesehatan, para pegawai benar-benar dituntut untuk menunjukkan profesionalismenya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat terlebih pada saat Pandemi *COVID-19* yang sedang melanda negeri saat ini. Para pegawai dituntut untuk bekerja ekstra di luar jam kerja yang seharusnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sumber daya kesehatan merupakan salah satu faktor pendukung dalam penyediaan pelayanan kesehatan yang berkualitas, yang diharapkan dapat meningkatkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal, maka pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang tanggap dan profesional sangat diperlukan. Oleh karena itu, Dinas Kesehatan dipandang *perlu lebih serius membangkitkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai agar lebih sukses dalam menjalankan peranannya sebagai pelayan publik* sehingga mampu mewujudkan visi dan misinya.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat membantu pejabat pengambil keputusan atau pimpinan dalam mengupayakan strategi terbaik yang akan dilakukan untuk membangkitkan

motivasi dan komitmen pegawai sehingga dapat meningkatkan *OCB* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu.

Telah banyak penelitian yang meneliti mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada sebuah perusahaan ataupun organisasi. Namun dengan variabel yang berbeda-beda. Disamping penelitian *OCB* belum pernah dilakukan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana peranan Komitmen Afektif dalam memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* para pegawai Dinas Kesehatan kabupaten Rokan Hulu berdasarkan literatur-literatur yang ada dan penelitian-penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas. Dan dari literatur terdahulu juga peneliti akan mencoba menguji dan membuktikan secara statistik keterkaitan antara Motivasi Intrinsik terhadap penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan peranan mediasi Komitmen Afektif dalam penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan mengambil judul *Peran Mediasi Komitmen Afektif Pada Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior*.

Tinjauan Pustaka

Motivasi

Motivasi merupakan suatu pemahaman bagaimana proses memulai, mengarahkan, dan mendukung tindakan sukarela diri sendiri, yang menjawab pertanyaan “mengapa orang sukarela?” dan “apa yang menopang bantuan sukarela?” (Clary et al., 1998) dalam Bang & Reio (2013). Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa motif pribadi memainkan peran penting dalam kesukarelaan (Bang dan Chelladurai, 2009; Bang dan Ross, 2009; Clary et al., 1998; Omoto dan Snyder, 2002; Penner, 2002 dalam Bang & Reio, 2013).

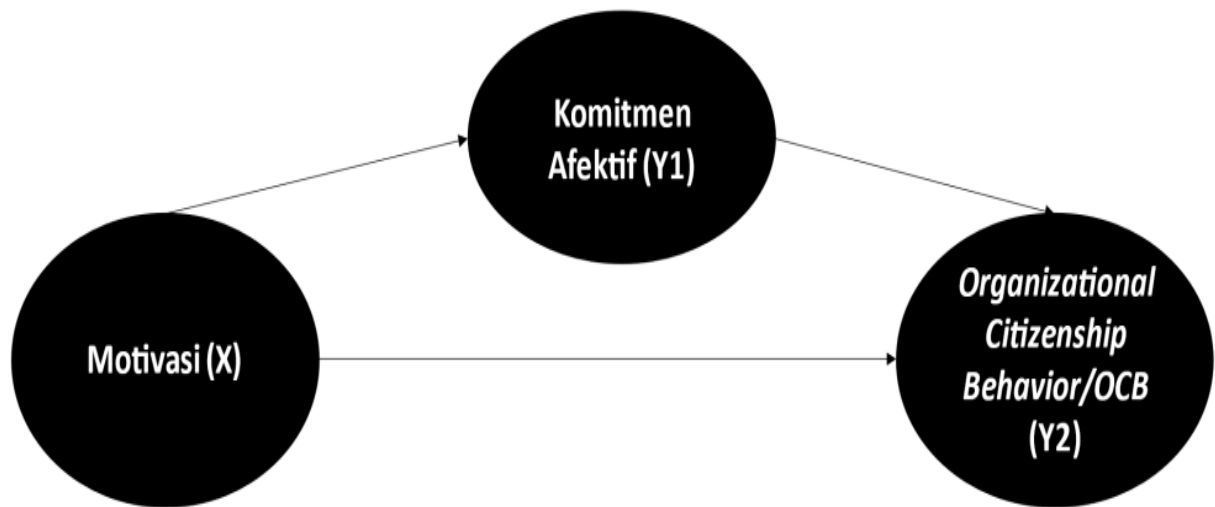
Komitmen Organisasi

Seperti dikutip Robbins & Judge (2015) bahwa Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Mowday, Porter dan Streers (1979), menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memperlihatkan ciri-ciri, yaitu menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi; mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya; dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Aldag dan Resckhe (1997) *Organizational Citizenship Behavior* adalah kontribusi individu dalam memberikan kontribusi ditempat kerja melebihi peran yang seharusnya. *OCB* ini mencakup seperti perilaku suka menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, serta patuh kepada aturan-aturan dan prosedur pada tempat kerja. Perilaku ini menunjukkan nilai tambah karyawan yang adalah salah satu bentuk tingkah laku prososial, yakni tingkah laku sosial yang positif, konstruktif dan berarti membantu. Pengertian *OCB* tersebut merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berhubungan secara langsung atau eksplisit dengan sistem penghargaan namun dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Metode

Descriptive and Explanatory Survey

Penelitian ini akan menggunakan prosedur yang disebut sebagai *descriptive and explanatory survey*, yang akan menjelaskan deskripsi setiap variabel dan hubungan per variabel. Model hubungan setiap variabel yang dipakai dalam penelitian adalah Kausalitas yaitu variable independen/variable bebas mempengaruhi variable dependen/terikat. Penelitian *explanatory* mengacu pada hipotesis yang akan diuji terhadap fenomena yang terjadi. Fenomena tersebut dapat dilihat dalam objek penelitian Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau.

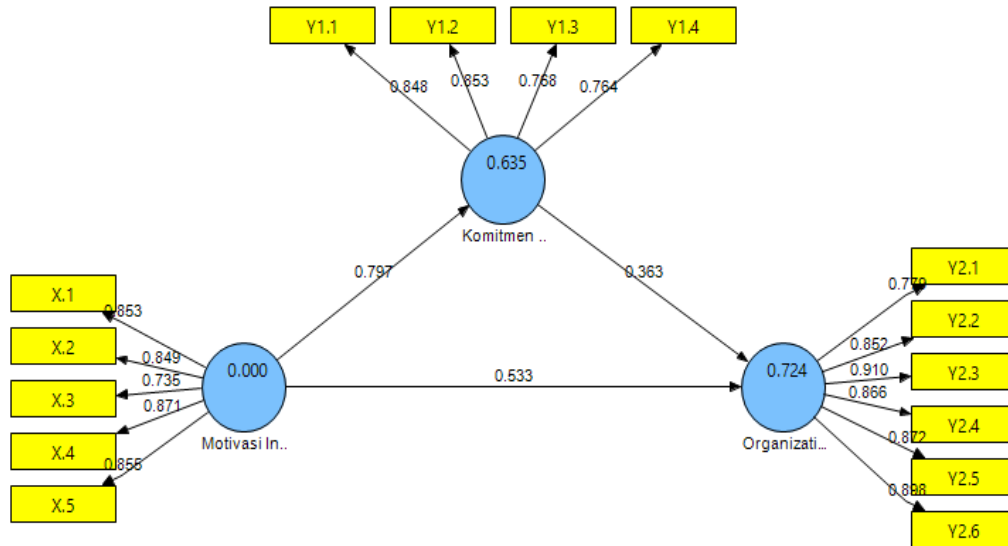
Berdasarkan maksud dari penelitian ini yakni untuk mendeskripsikan dan mengkaji setiap variable dalam penelitian yaitu peran Motivasi terhadap OCB dengan komitmen afektif sebagai mediasi (studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu), deskriptif dan verifikatif adalah sifat penelitian ini.

Dalam analisa deskriptif akan dijelaskan tentang variabel-variabel independen maupun variabel-variabel dependen yang menjadi landasan teori dalam penelitian yang memuat teori-teori dari variabel yang diteliti yaitu motivasi, komitmen afektif dan OCB.

Sedangkan analisa verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika (Handayani, 2020). Analisa verifikatif digunakan untuk menganalisa benar tidaknya suatu hipotesis yang akan dikerjakan dengan cara pengumpulan data dari lapangan tentang setiap variabel yang diteliti. Adapun dalam penelitian ini akan menguji peran motivasi terhadap OCB dengan komitmen afektif sebagai mediasi (studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu).

Hasil dan Pembahasan

Analisis PLS



Gambar 2. Diagram Jalur

Hasil Pengujian Tidak Langsung

Tabel 1. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standard Error	T Statistics
Motivasi Intrinsik	Komitmen Afektif	Organizational Citizenship Behavior	0.289	0.068	4,256

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen afektif diperoleh nilai t statistics sebesar 4,256. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen afektif. Oleh karena itu komitmen afektif dinyatakan mampu memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Tabel 2. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Motivasi Intrinsik		Komitmen Afektif	0.797	
Motivasi Intrinsik	Komitmen Afektif	Organizational Citizenship Behavior	0.533	0.289
Komitmen Afektif		Organizational Citizenship Behavior	0.363	

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.797 X$$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa Koefisien direct effect motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif sebesar 0.797 menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi intrinsik maka cenderung dapat meningkatkan komitmen afektif.

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0.533 X + 0.363 Y_1$$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa:

1. Koefisien *direct effect* motivasi intrinsik terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0.533 menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi intrinsik maka cenderung dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Koefisien *direct effect* komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.363 menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti semakin baik komitmen afektif maka cenderung dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Koefisien *indirect effect* motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen afektif sebesar 0.289 menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen afektif. Hal ini berarti semakin baik komitmen afektif yang disebabkan oleh semakin tingginya motivasi intrinsik, cenderung dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh Dominan

Tabel 3. Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total Coefficient
Motivasi Intrinsik	Komitmen Afektif	0.797
Motivasi Intrinsik	Organizational Citizenship Behavior	0.533
Komitmen Afektif	Organizational Citizenship Behavior	0.363

Catatan. Data Olahan 2022

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap *organizational citizenship behavior* adalah motivasi intrinsik dengan total coefficient sebesar 0.533, dengan demikian motivasi intrinsik merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Motivasi Intrinsik Berpengaruh Terhadap OCB pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu

Pengaruh motivasi intrinsik terhadap *organizational citizenship behavior*, diperoleh nilai *t statistics* sebesar 3.700. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai *t statistics* > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi intrinsik terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu.

Pegawai yang termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka karena mereka peduli tentang manfaat, bantuan, dan perbuatan baik untuk orang lain melalui pekerjaan mereka. Pegawai 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. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik akan memperbaiki dan melakukan perilaku kewarganegaraan organisasional lebih baik lagi, terutama dalam dimensi-dimensinya seperti altruisme, sopan santun, sportivitas, conscientiousness, dan kebajikan sipil.

Motivasi Intrinsik Berpengaruh Terhadap Komitmen Afektif pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu

Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen Afektif, diperoleh nilai t statistics sebesar 19.242. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen Afektif pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa Motivasi mempengaruhi komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Arshad et al., 2021). Motivasi mampu menciptakan keseriusan, tujuan dan keaktifan para individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diinginkan (Robbin, 2006; 213 dalam Maryati & Hanif, 2019). Tetap bertahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk waktu lama demi mencapai tujuan adalah cermin dari individu yang termotivasi. Kendati motivasi merupakan pendorong untuk melakukan semua kegiatan, namun disini motivasi yang dimaksud adalah bagaimana seorang individu berjuang dengan keras melaksanakan dan mensukseskan tujuan organisasi.

Komitmen Afektif Berpengaruh Terhadap OCB pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu

Pengaruh komitmen Afektif terhadap OCB, diperoleh nilai t statistics sebesar 6.406. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan komitmen Afektif terhadap OCB pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu. Penelitian ini mendapatkan hasil yang senada dengan penelitian sebelumnya bahwa Komitmen organisasi mampu mempengaruhi OCB karyawan seperti Vincent et al. (2017); Nugraha dan Adyani (2018), Bebe & Bing (2016); Wahyudi (2017); Caludia (2018); Arshad et al. (2021); Wang et al. (2021); Alshaabani et al. (2021); Awan et al. (2019) serta Cusi et al. (2021).

Komitmen Afektif Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap OCB pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu

Pengaruh motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen afektif diperoleh nilai t statistics sebesar 4,256. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen afektif. Oleh karena itu komitmen afektif dinyatakan mampu memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior pada Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu. Hal ini

sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti Nugraha dan Adyani (2018) dalam penelitiannya terhadap Sekretariat Kota Denpasar menemukan bahwa budaya dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawainya. Begitu pula dengan Bebe & Bing (2016); Wahyudi (2017); Caludia (2018); & Arshad et al. (2021) juga membuktikan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi OCB karyawan. Lebih spesifik penelitian yang lebih baru mengungkapkan bahwa komitmen afektif mempengaruhi OCB. Seperti Wang et al. (2021); Awan et al. (2019) serta Cusi et al. (2021) bahwa komitmen afektif mampu mempengaruhi secara positif OCB.

Kesimpulan

Dari hasil yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen afektif.

Referensi

- Adritanata, Filos. 2018. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Employee Engagement (Studi Pada Perusahaan Otomotif - PT. Mitra Pinasthika Mustika Auto)." Thesis S2, Universitas Mercu Buana, Jakarta.
- A.H. Maslow, Frederick Herzberg, & David McClelland. 2005. "Job Satisfaction Theory".
- Aldag, R & Resckhe, W. 1997. *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization*. <http://docstoc.com/search/employee-value-added-measuring-discretionary-effort-and-it-is-value-to-the-organization>.
- Alshaabani, Ayman., Naz, Farheen., Magda, Róbert., and Rudnak, Ildikó. 2021. "Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators." *Sustainability* 2021, 13, 7800.
- Anita, R., & Rahmat, A. (2022). Dampak Person Environment Fit Terhadap Komitmen Afektif dan OCB. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 1(1), 56-62.
- Arshad, Muhammad., Abid, Ghulam., Contreras, Francoise., Elahi, Natasha Saman., and Athar, Muhammad Ahsan. 2021. "Impact of Prosocial Motivation on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: The Mediating Role of Managerial Support." *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.* 2021, 11, 436-449.
- Awan, Riffat-un-Nisa., Ali, Ghazanfar., and Anjum, Sobia. 2018. "The Moderating Role of Gender in the Relationship among Organizational Justice, Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers." *Pakistan Journal of Education*, Vol. 35, No. 1, 97-112
- Balfour, D.L & Weshsler, B. 2004. "Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizational, Public Productivity & Management Review", 14, 14 (Summer)
- Bang, H., Ross, S & Reio Jr, T. G. 2013. "Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-profit Sport Organizations." *The Journal Of Management Development*. 32 (1): 96-112.
- Bebe, Kalsum., & Wang Bing. 2016. "Social Responsibility and Organisational Commitment in Local Public Administration: The Moderating Role of Organisational Citizenship Behaviour and Social Bonding." *International Public Administration Review*, Vol. 14, No. 2-3/2016.
- Bennett N, Lemoine J. What VUCA really means for you. *Harv BusRev*. 2014;92:1/2
- Chien. M. 2004. "An Investigation of The Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behavior". *Jurnal of American Academy of Business*, Cambridge. Hollywood
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration and Society*, 32(5), 596-625. DOI: 10.1177/00953990022019597.

- Claudia, Meiske. 2018. "The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)." *Journal of Indonesian Economy and Business* Volume 33, Number 1, 2018, 23 - 45.
- Cusi, Pilar Ficapal., Zegheru, Mihaela Enache., and Sellens, Joan Torrent. 2020. "Linking Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Knowledge Sharing with Prosocial Organizational Behavior of Altruism and Civic Virtue." *Sustainability* 2020, 12, 10289.
- Dessler, Gary, 2004. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi 9. Jilid 1. Jakarta : Kelompok Gramedia.
- Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu. 2020. "Laporan Kinerja Instansi Kabupaten Rokan Hulu (LKJIP) Dinas Kesehatan Tahun 2019",
- Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu. 2017. "Peraturan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu Nomor 01 Tahun 2017 tentang Rencana Strategis Dinas Kesehatan Tahun 2016-2021",
- Gupta V, Agarwal UA, Khatri N. 2021. *The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement.* *J Adv Nurs.* 2021;77(3):1624.
- Griffin, R. W. 2004. "Manajemen". Jakarta: Erlangga.
- Iftikhar, Mehwish., Shahid, Muhammad Umer., Shahab, Muhammad Hamza., Mobeen, Mehvish., Qureshi, Muhammad Imran. 2016. "Exploring the Relationship among Organizational Citizenship Behavior, Psychological Empowerment and Turnover Intentions with the Mediating Role of Affective Commitment." *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S4) 296-304.
- Luthans, Fred. 2011. "Organizational Behavior" 12 th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Mabasa, Fumani Donald., Letsoalo Bertha., & Mabasa Engetani Lucia. 2016. "Perceived Organizational Politics Influences on Organizational Commitment Among Supporting Staff Members At a Selected Higher Education Institution." *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings*, Vienna, Austria.
- Marefat, Khodabandeh., & Farzad, Sattari Ardabili. 2015. "The mediating role of organizational commitment and political skills in occupational self-efficacy and citizenship behavior of employees." *International Journal of Organizational Leadership* 4.
- Mariati., & Hanif, Mauludin. 2018. "The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 8. Ver. I (August. 2018), PP 30-39, www.iosrjournals.org
- Maryati, Tri., & Fernando, Aulia. 2018. "Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Cinema xx Branch Lippo Plaza Yogyakarta." *Jurnal Bisnis, Teori & Implementasi*, Volume 9 nomor 2.
- Meyer JP, Allen NJ. "A three-component conceptualization of organizational commitment" *Human resource management review*
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*
- Nugraha, I Putu Satya., & Adnyani, I Gusti Ayu Dewi. 2017. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap OCB pada Sekretariat Kota Denpasar." *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 1, 2018:1-28 ISSN: 2302-8912 DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i01.p01a>.
- Obedgiu, Vincent., Bagire, Vincent., & Samuel, Mafabi. 2017. "Examination of organizational commitment and organizational citizenship behavior among local government civil servants in Uganda." Article (PDF Available) in *Journal of Management Development* 36(1):00-00 · October 2017. DOI: 10.1108/JMD-12-2016-0279.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M., & MacKenzie, Scott B. 2006. "Organizational Citizenship Behavior". It's nature, antecedents and consequences, Thousand Oaks, California: Sage
- Patti, Charles & Shadur, Mark. 2004. "A Model of Integrated Marketing Communications Implementation: The Mediating Role of Organizational Design in Firm Performance". In Munuera-Aleman, Jose L (Ed.) *Proceedings of the 33rd EMAC Conference Worldwide*. avalonps.com, Spain, pp. 1-6
- Payne C. Stephanie, Webber Sheila Simsarian. 2006. "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior". *Journal of Applied Psychology*

- Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu. 2019. "Peraturan Bupati Rokan Hulu Nomor 60 Tahun 2019 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta tata kerja Dinas Kesehatan".
- 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), 122-141. DOI: 10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. DOI: 10.1177/014920630002600307.
- Rasidah, Mohamad Ibrahim., Mazuri, Abd Ghani., & Ahmad, Munir Mohd Salleh Embat. 2013. "Organizational Citizenship Behavior among Local Government Employees in East Coast Malaysia: A Pilot Study." *International Business Research*; Vol. 6, No. 6; 2013 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Sambung, Robi., & Iring. (2014). "Pengaruh Kepribadian Terhadap OCB dengan Komitmen Organisasi sebagai Intervening (Studi Pada Universitas Palangka Raya)." *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Volume 3, Nomor 1, April 2014.
- Sanjaya, D., & Bastian, A. (2022). Dampak Locus of Control Internal Dalam Organizational Citizenship Behavior Peran Mediasi Komitmen Afektif. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 1(1), 48-55.
- Wahyudi., Hj. Nurfitriyah., & Amin, Jamal. 2017. "Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB pada FKIP Universitas Mulawarman." *E-Journal Administrative Reform*, 2017, 5 (1) : 69-82 ISSN 2338-7637, ar.mian.fisip-unmul.ac.id © Copyright 2017.
- Wang, Dan., Qin, Yunyun., & Zhou, Wenjie. 2021. "The Effects of Leaders' Prosocial Orientation on Employees' Organizational Citizenship Behavior - The Roles of Affective Commitment and Workplace Ostracism." *Psychology Research and Behavior Management* 2021:14 1171-1185.
- Yeh, Chien Mu. 2019. "The Relationship Between Involvement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel Industri." *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 75-93.