

Hubungan antara Persepsi Kualitas Interaksi Atasan- Bawahan dan Motivasi Intrinsik Dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan *Outsourcing* Di PT. Coca-Cola Amatil *Central Java*

Relationship Between Perceived Of Leader-Member Exchange and Intrinsic Motivation with Organizational Citizenship Behavior in Outsourcing Employee at PT. Coca-Cola Amatil Central Java

Novia Asmaradita, Munawir Yusuf, Aditya Nanda Priyatama

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran  
Universitas Sebelas Maret

ABSTRAK

Salah satu usaha untuk mendukung keberhasilan sebuah perusahaan adalah mengupayakan karyawan yang mampu berperilaku *extra-role*, yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tingginya persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik akan membantu meningkatkan tingkat OCB pada karyawan *outsourcing* yang oleh banyak pihak dianggap memiliki posisi yang tidak menguntungkan dibandingkan dengan karyawan tetap. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) hubungan antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik dengan OCB; 2) hubungan antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dengan OCB; 3) hubungan antara motivasi intrinsik dengan OCB pada karyawan *outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil *Central Java*.

Subjek penelitian adalah karyawan *outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil *Central Java* sebanyak 77 orang. Sampling menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Data penelitian dikumpulkan melalui Skala OCB yang terdiri dari 35 aitem dengan koefisien reliabilitas 0,915, Skala Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan yang terdiri dari 25 aitem dan koefisien reliabilitas 0,909, serta Skala Motivasi Intrinsik yang terdiri dari 40 aitem dan koefisien reliabilitas 0,936.

Analisis data melalui teknik regresi linier berganda, diperoleh R sebesar 0,633;  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ); dan  $F_{hit} 24,700 > F_{tab} 3,739$  yang berarti, ada hubungan antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik dengan OCB. Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan ada hubungan positif antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dengan OCB dengan nilai korelasi 0,335 dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) dan ada hubungan antara motivasi intrinsik dengan OCB dengan nilai korelasi 0,530 dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Nilai  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,400 yang berarti dalam penelitian ini persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik secara serentak memberi sumbangan efektif sebesar 40% terhadap OCB.

**Kata Kunci:** *organizational citizenship behavior*, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, motivasi intrinsik

---

PENDAHULUAN

---

Era globalisasi ditandai dengan terjadinya perubahan dalam berbagai bidang, salah satunya adalah bidang ekonomi. Salah satunya adalah menuntut organisasi untuk responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Ulrich (1998) menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yang berperan sebagai inisiator dan agen perubahan terus-menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan

organisasi. Dengan kata lain, SDM merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi.

Menelaah lebih lanjut mengenai kualitas dan profesionalisme SDM di Indonesia, salah satu badan PBB yang menangani masalah pembangunan yakni UNDP dalam *Human Development Index* menyatakan bahwa beberapa tahun terakhir kualitas SDM di Indonesia tergolong relatif rendah karena berada di peringkat 108 dunia pada tahun 2010. Pada tingkat ASEAN, Negara dengan ranking SDM dibawah Indonesia adalah Vietnam, Timor Leste dan Myanmar (<http://hdr.undp.org>).

Data di atas menunjukkan bahwa peringkat kualitas SDM Indonesia tergolong rendah. Rendahnya kualitas SDM menjadi suatu tantangan tersendiri di era globalisasi karena dapat berpengaruh negatif terhadap perekonomian dan pembangunan bangsa yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi keberlangsungan industri dan organisasi. Satu cara yang dapat diupayakan sebuah organisasi untuk bertahan dalam keadaan tersebut adalah dengan memberdayakan individu-individu yang mampu bekerja secara maksimal.

Kinerja maksimal yang baik menuntut “perilaku sesuai” karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* disebut

juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Perilaku OCB muncul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasi. “Perasaan sebagai anggota” dapat muncul apabila karyawan memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerjanya. Salah satu lingkungan kerja yang dipersepsikan adalah lingkungan psikososial yakni interaksi antara atasan-bawahan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Miner pada 1992 (dalam Shore dan Wayne, 1993) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange*) yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka persepsi kualitas interaksi antara atasan-bawahan dimungkinkan dapat menimbulkan OCB.

Apabila kualitas interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasa bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Motivasi yang mendorong lebih kuat adalah yang timbul atau datang dari individu itu sendiri (Gibson, 1996). Motivasi yang demikian disebut motivasi intrinsik.

Ryan dan Deci (dalam Riggio, 2003) menyatakan bahwa seseorang yang

dikendalikan oleh motivasi intrinsik akan terlibat lebih optimal dalam suatu pekerjaan. Karyawan tidak hanya akan terpaku pada rutinitas di pekerjaannya, sehingga dimungkinkan motivasi intrinsik dapat mendorong timbulnya OCB.

Kondisi persaingan global saat ini, juga menuntut perusahaan untuk mampu menerapkan *cost effective* sehingga dapat lebih fokus pada *core business*. Sehingga muncul sistem *outsourcing* sebagai salah satu upaya pemenuhan kebutuhan perusahaan akan karyawan kompeten di tengah persaingan bisnis global. Salah satu perusahaan yang menerapkan sistem *outsourcing* adalah PT. Coca-Cola Amatil *Central Java*.

Kedudukan sebagai karyawan *outsourcing* dinilai banyak pihak berada pada posisi yang tidak menguntungkan bagi karyawan yang bersangkutan. Saksono (1988) mengungkapkan bahwa karyawan dengan status kontrak secara yuridis umumnya mempunyai kedudukan yang lemah di dalam suatu perusahaan. Apabila melakkan kesalahan, perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja dengan karyawan kontrak tanpa syarat. Hal tersebut berdampak pada timbulnya isu-isu negatif yang beredar di kalangan karyawan Coca-Cola Amatil *Central Java* mengenai sistem *outsourcing*.

Organ (1989) menyatakan bahwa OCB mampu memberikan kontribusi untuk memelihara dan memperbaiki situasi sosial dan psikologis suatu organisasi serta mendukung kinerja karyawan.

Dengan kata lain, keberadaan OCB pada karyawan *outsourcing* di PT.Coca-Cola Amatil *Central Java* dapat mendukung terpeliharanya situasi kerja yang kondusif walau ada isu negatif mengenai status tenaga kerja *outsourcing* yang dapat mengganggu pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Motivasi Intrinsik dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan *Outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil *Central Java*”.

---

## DASAR TEORI

---

### 1. *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang menunjukkan pemeliharaan dan peningkatan pada pelaksanaan tugas baik pada konteks sosial maupun psikologis. Lebih lanjut, Riggio (2003) menjelaskan OCB sebagai perilaku menolong yang dilahirkan oleh karyawan yang melebihi tuntutan kerja normal dan memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi. Aspek OCB terdiri dari: *conscientiousness, altruism, civic virtue, sportmanship, courtesy, peacekeeping, dan cheerleading* Organ (1988, 1990). Sedangkan Podsakoff dkk (1997) menyatakan bahwa *altruism, courtesy, peacekeeping, dan cheerleading* digolongkan ke dalam satu aspek yaitu *helping behavior*. Sehingga pengukuran OCB dapat dilakukan dengan menggunakan empat aspek saja, yaitu: *helping behavior, conscientiousness, civic virtue, dan sportmanship*.

2. Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Mitchel (dalam Leavitt, 2006) menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses transformasi yang membentuk dan menghasilkan apa sebenarnya yang dialami. Hal ini berarti dalam proses persepsi seseorang terdapat mekanisme seleksi dan organisasi terhadap berbagai macam stimulus yang diperolehnya dari lingkungan. Lebih lanjut, Carrol dan Tosi (1997) menjelaskan bahwa hubungan atasan bawahan merupakan hubungan yang berdasarkan peran karena hubungan tersebut terjadi dalam proses pembentukan peran seorang bawahan dalam interaksinya dengan atasannya. Hasil proses pembentukan peran tersebut adalah bervariasinya kualitas interaksi atasan-bawahan. penilaian karyawan yang menunjukkan sejauhmana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang dijalin. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan penilaian karyawan yang menunjukkan sejauhmana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang dijalin antara seorang atasan dengan seorang bawahan dalam suatu *dyad* (kelompok yang terdiri dari dua orang) sebagai hasil dari proses pembentukan peran yang dilakukan oleh seorang karyawan. Liden dan Maslyn (dalam Maslyn & Bien, 2000) mengungkapkan aspek persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan terdiri dari afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan professional.

3. Motivasi Intrinsik

Santrock (2002) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang menggerakkan manusia supaya bertingkah laku dan penentu kepada tujuan yang ingin dicapai oleh tingkah laku tersebut. Lebih lanjut, Deci dan Ryan (dalam Riggio, 2003) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri karyawan sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa motivasi intrinsik adalah keinginan dari dalam diri individu untuk mengerahkan segala kemampuan dan bakat dalam mencapai segala sesuatu yang sesuai dengan harapannya dalam pemenuhan kebutuhannya berkompetisi dengan lingkungan.

Aspek motivasi intrinsik dijelaskan oleh Thomas (2000) yakni pilihan, kompetensi, penuh arti, dan kemajuan.

---

#### METODE PENELITIAN

---

Populasi dalam penelitian ini adalah Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* PT.Coca-Cola Amatil Central Java di divisi *security*, *packer*, dan *cleaning service* pada *shift* pagi dan *shift* siang yang berjumlah 112. Karakteristik sampel yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah telah bekerja sebagai karyawan *outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil Central Java selama lebih dari 6 bulan. Penelitian ini menggunakan 34 responden untuk pelaksanaan uji coba dan 77 responden untuk penelitian.

Teknik pengambilan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu peneliti mengambil individu pada tiap divisi yang sesuai dengan karakteristik yang telah ditetapkan sebagai sampel dengan cara mengundi nama-nama responden dalam populasi secara acak.

Metode pengumpulan data menggunakan alat ukur berupa skala psikologi dengan jenis skala Likert yang dimodifikasi. Ada tiga skala psikologi yang digunakan, yaitu:

#### 1. Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Skala OCB berdasarkan aspek yang dikemukakan Organ (1988, 1990) serta mempertimbangkan pendapat dari Podsakoff dkk (1997), sehingga aspek yang digunakan adalah : *helping behavior, conscientiousness, civic virtue, dan sportsmanship* dan terdiri atas 35 aitem.

#### 2. Skala Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Skala Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Liden dan Maslyn (dalam Maslyn & Bien, 2000) yakni afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan professional terdiri atas 25 aitem.

#### 3. Skala Motivasi Intrinsik

Skala motivasi intrinsik berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Thomas (2000) yakni pilihan, kompetensi, penuh arti, dan kemajuan terdiri atas 40 aitem.

---

### HASIL- HASIL

---

Penghitungan dalam analisis penelitian ini dilakukan dengan bantuan computer program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 16.0

#### 1. Uji Asumsi Dasar

Hasil uji normalitas normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *One Sample Kolmogorof-Smirnov* dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil penghitungan diperoleh signifikansi OCB sebesar  $0,312 > 0,05$ ; nilai signifikansi persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan sebesar  $0,151 > 0,05$ ; nilai signifikansi motivasi intrinsik sebesar  $0,099 > 0,05$ . Signifikansi ketiga variabel penelitian menunjukkan nilai diatas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data variabel penelitian tersebut telah terdistribusi secara normal.

Uji linearitas dalam penelitian ini menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Hubungan antara OCB dengan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan menghasilkan nilai signifikansi pada *linearity* sebesar 0,000. Uji linearitas variabel OCB dengan motivasi intrinsik juga menghasilkan hubungan yang linear, yaitu menghasilkan nilai signifikansi pada *linearity* sebesar 0,001. Nilai signifikansi tersebut menunjukkan kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel OCB dengan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan OCB dengan motivasi intrinsik keluarga terdapat hubungan yang linear.

2. Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dapat diketahui bahwa nilai VIF kedua variabel bebas sebesar 1,374. Hasil ini menunjukkan bahwa antara variabel bebas tidak terdapat persoalan multikolinearitas, karena nilai VIF yang didapat kurang dari 10.

Pengujian autokorelasi pada penelitian ini menggunakan uji *Durbin Watson* (DW). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai DW terletak di antara dU dan (4-dU). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

Metode pengujian untuk uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan melihat pola yang terbentuk pada *scatterplots*. Pada *scatterplot* diperoleh pola yang menyebar tidak jelas di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

Tabel 1. Hasil Uji F

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2674.438	2	1337.219	24.700	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4006.237	74	54.138		
	Total	6680.675	76			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI INTRINSIK, PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN

b. Dependent Variable: OCB

Pengujian hipotesis menghasilkan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , dan  $F_{hitung} 24,700 > F_{tabel} 3,739$ . Hal tersebut dapat dimaknai bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu ada hubungan yang signifikan antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik dengan OCB.

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Parsial OCB dengan Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Correlations				
Control Variables			OCB	PKI
MI	OCB	Correlation	1.000	.335
		Significance (2-tailed)	.	.000
		Df	0	74
PKI	PKI	Correlation	.335	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		Df	74	0

Ket :

PKI = Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

MI = Motivasi Intrinsik

Nilai korelasi parsial antara Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dengan OCB dengan variabel motivasi intrinsik dikendalikan sebesar 0,335 (*p-value*  $0,000 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif dan dapat diartikan bahwa semakin tinggi persepsi kualitas interaksi atasan bawahan akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat OCB.

Tabel 3.  
Hasil Uji Korelasi Parsial OCB dengan Motivasi Intrinsi

Control Variables		Correlations		
		OCB	MI	
PKI	OCB	Correlation	1.000	.530
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	74
MI		Correlation	.530	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	74	0

Ket :

PKI = Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

MI = Motivasi Intrinsik

Nilai korelasi parsial antara motivasi intrinsik dengan OCB dengan variabel persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dikendalikan sebesar 0,530 (*p-value* 0,020 < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif dan dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat OCB.

#### 4. Analisis Deskriptif

Tabel 4. Kriteria Kategorisasi Responden

Variabel	Kategorisasi	Norma	Jml	%
OCB	Sangat Rendah	35 X < 56	0	0%
	Rendah	56 X < 77	0	0%
	Sedang	77 X < 98	9	11,7%
	Tinggi	98 X < 119	62	80,52%
	Sangat Tinggi	119 X < 140	6	7,79%
PKI	Sangat Rendah	25 X < 40	0	0%
	Rendah	40 X < 55	1	1,3%
	Sedang	55 X < 70	31	40,26%
	Tinggi	70 X < 85	40	51,95%
	Sangat Tinggi	85 X < 100	5	6,49%
MI	Sangat Rendah	40 X < 64	0	0%
	Rendah	64 X < 88	0	0%
	Sedang	88 X < 112	10	12,99%
	Tinggi	112 X < 136	52	67,53%
	Sangat Tinggi	136 X < 160	15	19,48%

Ket :

PKI = Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

MI = Motivasi Intrinsik

#### 5. Kontribusi Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Motivasi Intrinsik dengan OCB

Kontribusi persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik dengan OCB sebesar 40% terdiri atas kontribusi persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan 4,52% sebesar dan motivasi intrinsik sebesar 35,48%.

### PEMBAHASAN

Hasil yang diperoleh dari uji hipotesis menggunakan teknik analisis regresi ganda diperoleh nilai korelasi (R) sebesar 0,633, *p-value* 0,000 < 0,05 dan  $F_{hit} = 24,700$  lebih besar  $F_{tab} = 3,739$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dari penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat hubungan positif antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik dengan OCB pada karyawan *outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil Central Java. Variabel persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik secara bersama-sama memiliki hubungan dengan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik dapat dijadikan prediktor untuk memprediksi OCB. Semakin tinggi persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik, maka semakin tinggi tingkat OCB, sebaliknya semakin rendah persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik, maka semakin rendah tingkat OCB yang timbul.

Berdasarkan analisis tersebut dapat diketahui bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Robbins (1996) bahwa meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti motivasi, rasa puas, dan sikap positif, sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti lingkungan kerja, sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya perusahaan. Motivasi intrinsik menjadi faktor internal yang berasal dari dalam diri masing-masing karyawan yang dapat menggerakkan timbulnya OCB. Lebih lanjut, kualitas interaksi atasan-bawahan adalah bagian dari lingkungan kerja yang dipersepsikan masing-masing karyawan serta berhubungan dengan tingkat OCB yang dimunculkan pada pekerjaan.

Penjelasan serupa dinyatakan oleh Wijayanto dan Kismono (dalam Farlen, 2011) bahwa hubungan karyawan dengan rekan kerjanya atau pimpinan dalam suatu kelompok dapat meningkatkan tanggung jawab individu yang akhirnya dapat memotivasi karyawan untuk melakukan peran ekstranya. Sehingga ketika persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan positif akan membuat karyawan merasa mendapatkan dukungan dan termotivasi secara intrinsik sehingga meningkatkan OCB yang muncul.

Hasil uji parsial menunjukkan nilai koefisien korelasi parsial antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dengan OCB adalah sebesar 0,335 dengan  $p\text{-value}$   $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut

menunjukkan bahwa hipotesis kedua dari penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat hubungan positif antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan OCB. Arah hubungan yang terjadi adalah positif karena nilai  $r$  positif, artinya semakin tinggi persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan maka akan semakin meningkatkan OCB pada karyawan.

Konovsky dan Pugh (1994) menjelaskan mengenai OCB dalam perspektif pertukaran sosial bahwa atasan yang baik akan dapat mendorong perilaku *citizenship*, sebab sebuah hubungan pertukaran sosial dikembangkan antara karyawan dan atasannya. Komponen utama dari teori pertukaran social (*social exchange theory*) yang melibatkan persepsi terhadap persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dalam penelitian ini adalah hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) yang menyatakan bahwa ketika individu diberlakukan dengan baik oleh orang lain maka akan muncul perasaan “berkewajiban” bagi individu tersebut untuk membalasnya dengan perlakuan yang baik pula (Blau, 1964 dan Gouldner, 1960 dalam Novliadi, 2007). Sehingga ketika seorang atasan memperlakukan karyawan dengan adil, maka atas dasar konsep pertukaran sosial dan norma timbal-balik (*reciprocity*), karyawan pasti akan membalasnya dengan perilaku *citizenship* yang seimbang.

Hasil uji parsial menunjukkan nilai koefisien korelasi antara variabel motivasi intrinsik dengan OCB yaitu sebesar 0,530 dengan  $p\text{-value}$   $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan

bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian dapat diterima, yaitu terdapat hubungan positif antara motivasi intrinsik dengan OCB. Arah hubungan yang terjadi adalah positif karena nilai  $r$  positif, artinya semakin tinggi motivasi intrinsik maka akan semakin meningkatkan OCB pada karyawan.

Decy dkk (dalam Riggio, 2003) menyatakan bahwa yang menjadi pendorong tercapainya *performance* yang optimal adalah motivasi intrinsik. Karyawan akan mampu memberikan *performance* yang “lebih dari” dalam pekerjaannya atau dengan kata lain bersedia memunculkan OCB. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh pendapat Ryan dan Decy melalui penelitiannya bahwa seseorang yang dikendalikan motivasi intrinsik akan terlibat lebih optimal dalam suatu pekerjaan (dalam Riggio, 2003). Keberadaan motivasi intrinsik akan membuat karyawan tidak hanya terpaku pada *job description* saja, namun juga mendorong perilaku *citizenship* terhadap perusahaan.

Hasil perhitungan dengan regresi linear ganda juga menunjukkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,400, yang artinya persentase sumbangan pengaruh yang diberikan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik secara bersama-sama terhadap OCB sebesar 40%, sisanya 60% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sedangkan sumbangan relatif persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap OCB sebesar 11,3% dan sumbangan relatif motivasi intrinsik sebesar

88,7%. Terlihat bahwa motivasi intrinsik memberikan pengaruh yang lebih besar daripada persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan keluarga terhadap OCB.

Hal tersebut terjadi karena motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Motivasi intrinsik ini selalu berperan dalam penyelesaian suatu peristiwa karena merupakan motivator yang berasal dari dalam diri seseorang dan sangat kuat sehingga dapat mengarahkan seseorang untuk lebih produktif. Penjelasan lebih lanjut oleh Dacey, Baltzell & Zaickowsky (2008) menyebutkan bahwa kehadiran motivasi intrinsik dalam hubungannya dengan aktivitas tertentu semakin memungkinkan seseorang untuk terlibat secara optimal dan tetap pada tuntutannya perilaku itu sendiri.

Lebih lanjut Gibson (1996) mengutarakan bahwa persepsi terhadap lingkungan kerja merupakan serangkaian hal dari lingkungan kerja yang dipersepsikan oleh orang-orang yang bekerja dalam suatu lingkungan organisasi dan mempunyai peran dalam mengarahkan tingkah laku karyawan. Persepsi yang muncul pada setiap karyawan akan tergantung pada bagaimana individu tersebut menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan dari stimulus yang mereka terima. Sehingga persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan yang muncul lebih banyak dipengaruhi oleh faktor dari luar diri individu. Berbeda dengan motivasi intrinsik yang bersumber dari dalam diri individu yang

bersangkutan, sehingga mampu memberikan dorongan yang lebih kuat dalam berperilaku.

Hasil perhitungan kategorisasi variabel OCB dapat diketahui bahwa karyawan *outsourcing* yang berada dalam kategori tinggi sebanyak 80,52%, kategori sangat tinggi sebanyak 7,79%, dan sisanya masuk ke dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *outsourcing* di PT.Coca-Cola Amatil *Central Java* mempunyai tingkat OCB yang tinggi.

Hasil perhitungan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dapat diketahui bahwa karyawan *outsourcing* yang berada pada tahap tinggi 51,95% dan tahap sedang sebanyak 40,26%, sisanya berada pada kategori sangat tinggi dan rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *outsourcing* di PT.Coca-Cola Amatil *Central Java* mempunyai tingkat persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi.

Hasil perhitungan kategorisasi variabel motivasi intrinsik dapat diketahui bahwa karyawan *outsourcing* yang berada di kat Remaja yang mendapatkan dukungan sosial yang tinggi akan mempunyai pikiran lebih positif terhadap situasi yang sulit dibagori tinggi sebesar 67,53%, di kategori sangat tinggi 19,48% dan sisanya berada di kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *outsourcing* di PT.Coca-Cola Amatil *Central Java* mempunyai tingkat motivasi intrinsik yang tinggi.

Berdasarkan hasil uraian di atas dapat dikatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik dengan OCB pada karyawan *outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil *Central Java*.. Penelitian ini memiliki kelemahan dan keterbatasan, antara lain kontrol Peneliti terhadap responden masih kurang. Hal ini dikarenakan pada saat pembagian kuesioner kepada responden tidak dilakukan sendiri oleh Peneliti melainkan melalui pihak *supervisor* masing-masing divisi. Selain itu adanya keterbatasan kemampuan peneliti dalam menyusun skala psikologi yang masih memerlukan banyak latihan.

---

## PENUTUP

---

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Ada hubungan antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik dengan OCB pada karyawan *outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil *Central Java* *Central Java*. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis regresi berganda, dimana diperoleh nilai  $p\text{-value}$   $0,000 < 0,05$ , sedangkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $24,000 > 3,739$ ) serta  $R^2$  sebesar 0,400. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi kualitas interaksi atasan bawahan dan motivasi intrinsik merupakan prediktor bagi OCB

2. Ada hubungan antara persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan *outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil Central Java dengan angka korelasi sebesar 0,335 dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan adanya korelasi positif dan signifikan, yang artinya semakin tinggi persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, maka semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior*.
  3. Ada hubungan antara motivasi intrinsik dengan *organizational citizenship behavior* karyawan *outsourcing* di PT. Coca-Cola Amatil Central Java dengan angka korelasi sebesar 0,530 dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan adanya korelasi positif dan signifikan, yang artinya semakin tinggi motivasi intrinsik, maka semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior*.
  4. Persentase sumbangan pengaruh yang diberikan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik secara bersama-sama terhadap OCB sebesar 40%, yang ditunjukkan dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,400, sedangkan sisanya 60% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.
- B. Saran
- Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:
1. Bagi karyawan *outsourcing*  
Karyawan diharapkan mampu mempertahankan tingkat *organizational citizenship* yang sudah ada, dan mencoba untuk ditularkan kepada karyawan lain. Persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan motivasi intrinsik yang positif perlu dibentuk untuk meningkatkan dan menjaga *organizational citizenship behavior* yang telah ada karena dapat berperan pada penilaian kerja yang baik sehingga kontrak kerja dapat diperpanjang, dan tidak menutup kemungkinan untuk pengembangan karir karyawan menjadi lebih baik.
  2. Bagi Perusahaan  
Disarankan dapat membantu karyawan dalam menciptakan kualitas interaksi atasan-bawahan yang positif dengan memperhatikan kualitas interaksi atasan-bawahan yang ada meskipun kontrak kerja atasan sebagai karyawan tetap berbeda dengan kontrak kerja bahwan sebagai karyawan *outsourcing*. Perusahaan juga disarankan dapat membina dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan *outsourcing* melalui penambahan materi mengenai motivasi pada training-training yang telah dijadwalkan perusahaan bagi karyawan *outsourcing*.
  3. Bagi Peneliti Lain  
Bagi peneliti lain yang berminat untuk meneliti tema yang sama disarankan untuk

meningkatkan kualitas penelitian lebih lanjut dengan memperluas ruang lingkup penelitian.

---

DAFTAR PUSTAKA

---

- Carrol, Stephen J, Henry L. Tosi. 1997. *Organizational Behavior*. Illinois: ST. Clair Press.
- Dacey, M., A. Baltzell, L. Zaichkowsky. 2008. Older Adults' Intrinsic And Extrinsic Motivation Toward Physical Activity. *American Journal of Health Behavior*. Volume 32 (6), 570-582
- Farlen, Frans. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. Yogyakarta : UPN Press
- Gibson, L James. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga
- Graen, George B. and Mary Uhl-Bien. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi- Domain Perspective". *Management Department Faculty Publications*.
- Human Development Reports*, diakses melalui <http://hdr.undp.org> pada 12 Februari 2013
- Konovsky, M.A & Pugh, S.D. 1994. Citizenship and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. <http://scholar.google.co.id>. Diunduh pada 15 April 2012.
- Leavitt. Harold. 2006. *Psikologi Manajemen (Alih Bahasa Dra. Muslichah Zarkasi)*. Jakarta: Erlangga.
- Maslyn, Jhon M, & Mary Uhl-Bien. 2000. Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology* (2001).
- Novliadi, F. 2007. OCB Karyawan Ditinjau dari Persepsi Kualitas Interaksi Atasan Bawahan dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional. *Jurnal Psikologia*. Volume 2 No. 1 Juni 2006.
- Organ. D. 1988. A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management (JofM)*, 14(4).
- \_\_\_\_\_. 1989. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome (Reviewed by Robert J. Bies). *The Academy of Management Review*. From <http://www.jstor.org>.
- \_\_\_\_\_. 1990. The Subtle Significance of Job Satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*.
- \_\_\_\_\_. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006. *OCB : Its Nature Antecedents and Consequence*. London: SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and Mckenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal Of Applied Psychology*. vol. 82 : 262 – 270. <http://scholar.google.co.id>. Diunduh pada 10 April 2012.
- Riggio. Ronald E. 2003. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior : Concepts Controversies Applications (7<sup>th</sup> Edition)*. Singapore: Prentice Hall

- Saksono, Slamet. 1988. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta : Kanisius
- Santrock, Jhon W. 2002. *Perkembangan Masa Hidup*. Jakarta : Erlangga.
- Thomas, K. W. 2000. *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ulrich, Dave. 1998. New Mandate for Human Resources. *Journal HRM*. From <http://www.vta.vic.edu.au> diakses pada 3 Oktober 2012.
- Wayne, S.J., Shore, L.M, & Liden, R.C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40: 80-111.