



## PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, MOTIVASI, DAN KELENGKAPAN SARANA PRASARANA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR URUSAN AGAMA DI KOTA SEMARANG

Ayu Widya Danasari

*Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan  
Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*

Suparjo

*Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan  
Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*

Gita Sugiyarti

*Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan  
Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*

Korespondensi penulis: [sugiyartigita@gmail.com](mailto:sugiyartigita@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of intrinsic motivation and transformational leadership on organizational commitment. In addition, this study also aims to analyze the influence of the mediating variable of organizational commitment on the relationship between intrinsic motivation and transformational leadership on organizational citizenship behavior. The population used was all Assistant Managers of Goods at the Education and Culture Office of Demak Regency, Jl. Sultan Trenggono No. 89, Demak, totaling 478 employees. The sample taken was 118 employees. The types of data used were primary and secondary data. The data collection method used was a questionnaire. The analysis technique used was Path Analysis. The results of the study showed that: 1). Intrinsic motivation has a positive and significant effect on organizational commitment. 2). Transformational leadership has a positive and significant effect on organizational commitment. 3). Organizational commitment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. 4). Intrinsic motivation has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. 5). Transformational leadership has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. 6). Intrinsic motivation has an effect on organizational citizenship behavior with organizational commitment as an intervening variable. 7). Transformational leadership influences organizational citizenship behavior with organizational commitment as an intervening variable.*

**Keywords:** *intrinsic motivation, transformational leadership, organizational commitment, organizational citizenship behavior.*

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi. Di samping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel mediasi komitmen organisasi pada hubungan antara motivasi intrinsik dan *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Populasi yang digunakan adalah seluruh Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak, Jl. Sultan Trenggono No. 89, Demak yang berjumlah 478 pegawai. Sampel yang diambil 118 pegawai. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 2). *Transformational leadership* berpengaruh positif dan

Received: July 18, 2024; Accepted: July 19, 2024; Published: July 21, 2024

\*Corresponding author, [sugiyartigita@gmail.com](mailto:sugiyartigita@gmail.com)

signifikan terhadap komitmen organisasi. 3). Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. 4). Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. 5). *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. 6). Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. 7). *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

**Kata kunci:** motivasi intrinsik, *transformational leadership*, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*.

## LATAR BELAKANG

Era globalisasi merupakan salah satu faktor yang bisa memacu sebuah perubahan dalam organisasi atau institusi. Perubahan ini bisa menyebabkan perubahan lingkungan organisasi berjalan cepat dan tidak pasti. Situasi tersebut menuntut setiap organisasi untuk memperbaiki kinerjanya sehingga dapat memanfaatkan kesempatan dan menyesuaikan diri dari tuntutan global. Tantangan dari perubahan lingkungan merangsang organisasi selalu berusaha menjadi lebih baik melalui efektifitas dan efisiensi dalam bekerja (Gunawan & Netra, 2017).

Efektivitas dan efisiensi suatu organisasi bisa dilihat dari hubungan dalam pekerjaan pada tingkat individu, kelompok dan sistem organisasi yang menghasilkan output yang menunjukkan tingkat ketidakhadiran rendah, rendahnya tindakan menyimpang, memiliki komitmen organisasi yang tinggi hingga melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (Gunawan & Netra, 2017). *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB adalah perilaku karyawan yang dilakukan secara bebas dan secara suka rela serta senang hati tanpa diperintah untuk melakukan pekerjaan karyawan lain tanpa pengakuan atau imbalan formal namun dapat meningkatkan fungsi organisasi (Maryati & Fernando, 2018).

Perilaku pegawai yang memiliki peran secara umum (*in-role*) dan peran tambahan (*extra-role*) menjadi salah satu hal yang dapat mempengaruhi pegawai untuk bekerja melebihi dari apa yang seharusnya dikerjakan bahkan melebihi tugas atau peran resminya. Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai di dalam organisasi adalah pegawai yang memiliki perilaku *extra-role* yang dapat dilihat dari perilaku sehari-harinya. OCB mencerminkan perilaku positif yang tidak hanya berdampak pada pribadi pegawai yang melaksanakannya, namun juga pada organisasi secara keseluruhan sehingga sangat perlu bagi organisasi untuk mendorong munculnya OCB pada setiap individu (Gunawan & Netra, 2017).

Banyak faktor dapat mempengaruhi OCB. Menurut (Lismiatun, 2018), *transformational leadership* merupakan salah satu faktor dapat mempengaruhi OCB. *Transformational leadership* atau kepemimpinan transformasional adalah hubungan pemimpin dan pengikutnya dimana keduanya memiliki pengaruh

mendalam dan luar biasa dari pengikutnya (Lismiatun, 2018). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB sehingga mau bekerja melebihi dari apa yang seharusnya dilakukan.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Gunawan & Netra, 2017), (Triyanthi & Subudi, 2018), (Taroreh et al., 2020) serta (Purwanto et al., 2021) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap OCB. Namun demikian, hasil penelitian (Bogar et al., 2018) menyatakan sebaliknya bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap OCB.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian (Gunawan & Netra, 2017), (Bogar et al., 2018), (Apriyana et al., 2021) serta (Purwanto et al., 2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Di samping sebagai variabel bebas, pada penelitian (Lismiatun, 2018), komitmen organisasi juga merupakan variabel intervening. Tetapi, hasil penelitian (Taroreh et al., 2020) menunjukkan perbedaan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi OCB adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan yang muncul dari dalam diri pegawai sehingga terdorong melakukan sesuatu yang bermakna atau bernilai (Maryati & Fernando, 2018). Salah satu munculnya motivasi intrinsik adalah pemberian penghargaan dan pengakuan yang tinggi kepada pegawai. Pegawai tersebut akan memiliki keterlibatan yang tinggi sehingga akan bekerja dengan sukarela membantu teman lain tanpa memperoleh imbalan atau OCB.

Hasil tersebut didukung oleh penelitian (Maryati & Fernando, 2018), (Verianto, 2018), (Septiawati et al., 2019) serta (Septyarini & Setiawan, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap OCB.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang tumbuh dari dalam diri seseorang (Ansory & Indrasari, 2018). (Maryati & Fernando, 2018) mendeskripsikan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan yang timbul dan tumbuh berkembang dalam diri seseorang yang mendorong untuk melakukan sesuatu yang berarti atau bernilai. Menurut (Verianto, 2018), motivasi intrinsik adalah dorongan yang berhubungan langsung dengan pegawai berkaitan dengan tugas yang harus

dijalankannya. Sedangkan menurut (Gheitani et al., 2019), motivasi intrinsik adalah kecenderungan yang melekat untuk mencari tantangan baru dalam mengembangkan dan menggunakan kemampuan pribadi dalam menemukan sesuatu maupun untuk belajar.

Motivasi intrinsik adalah faktor yang mendorong pegawai yang bersumber dari dalam diri sebagai pribadi berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya (Polly et al., 2019). Deskripsi lain motivasi intrinsik adalah rangsangan kekuatan psikologis pegawai yang menjadikannya melakukan aktivitas kerja dengan efektif dalam meraih hasil yang semaksimal mungkin (Septiawati et al., 2019). Menurut (Triadi et al., 2019), motivasi intrinsik adalah daya dorong yang menyebabkan pegawai terlibat atau berpartisipasi berdasarkan adanya rangsangan dari dalam diri. Juga menurut (Septiyarini & Setiawan, 2020), motivasi intrinsik adalah dorongan atau rangsangan dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Motivasi intrinsik melibatkan pegawai untuk melakukan sesuatu aktivitas karena merasa tertarik dan memperoleh kepuasan langsung dari aktivitasnya. Motivasi intrinsik muncul dari diri pegawai sendiri tanpa adanya paksaan atau rangsangan dari orang lain, melainkan atas dasar keinginannya sendiri. Bila individu memiliki motivasi intrinsik, maka tidak memerlukan rangsangan atau hukuman yang membuatnya melakukan kegiatan karena kegiatan itu sendiri sudah merupakan penghargaan. Rangsangan motivasi intrinsik adalah penghargaan yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau penghargaan yang merupakan bagian dari pekerjaannya sendiri (Polly et al., 2019).

Berdasarkan beberapa definisi motivasi intrinsik, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan atau rangsangan dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan untuk meraih hasil yang semaksimal mungkin.

Motivasi intrinsik dalam penelitian ini diukur dengan indikator (Maryati & Fernando, 2018) : Pengaruh ideal; Keberhasilan; Pengakuan; Pekerjaan itu sendiri; Tanggung jawab; Pengembangan

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2016). Pengertian lain kepemimpinan

transformatif adalah gaya kepemimpinan yang menfokuskan pada proses dimana pegawai terlibat dengan pegawai lain dan menciptakan suatu relasi yang meningkatkan motivasi dalam diri pemimpin maupun anggota atau bawahannya (Gunawan & Netra, 2017). Arti lain transformasional leadership atau kepemimpinan transformasional adalah suatu hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dimana kedua pihak diangkat ke tingkat moral yang lebih tinggi (Lismiatun, 2018). Konsep lain kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi karyawan untuk berusaha mencapai visi tersebut (Wibowo, 2019).

Pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk memberi lebih kepada bawahannya. Ketika kepemimpinan transformasional dipraktekkan dalam sebuah organisasi sehingga OCB akan muncul sehingga dianggap efektif dalam kondisi apapun (Gunawan & Netra, 2017).

Para pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga. Perusahaan-perusahaan dengan para pemimpin transformasional memiliki desentralisasi tanggungjawab yang lebih besar, para manajer memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mengambil risiko, dan rencana kompensasi diarahkan menuju hasil jangka panjang, semua memfasilitasi kewirausahaan perusahaan (Robbins & Judge, 2016).

Berdasarkan beberapa definisi transformational leadership, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dengan menciptakan suatu relasi yang meningkatkan motivasi dalam diri pemimpin maupun anggota atau bawahannya serta memberi inspirasi karyawan untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Transformational leadership dalam penelitian ini diukur dengan indikator (Lismiatun, 2018) : pengaruh ideal; motivasi inspirasional; stimulasi intelektual; pertimbangan individual

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi

mencapai tujuan (Suparyadi, 2015). Pengertian lain komitmen organisasi adalah tingkat di mana karyawan mengidentifikasi organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota organisasi (Robbins & Judge, 2016). Konsep lain komitmen organisasi adalah kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasa dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi (Wibowo, 2019).

Sumber daya organisasi merasakan bahwa organisasi di mana bekerja adalah organisasi yang peduli dan menjadi tempat yang terbaik untuk bekerja. Oleh karena itu, karyawan merasa terikat dengan organisasi dan adalah tidak layak untuk meninggalkannya. Keadaan ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempunyai komitmen pada organisasi (Wibowo, 2019).

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi bersikap loyal terhadap organisasi, memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, dan mampu mengidentifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Suparyadi, 2015). Karyawan yang memiliki komitmen akan semakin kurang terlibat dalam pengunduran diri, sekalipun tidak puas, karena memiliki rasa kesetiaan dan keterikatan terhadap organisasi. Di sisi lain, karyawan yang tidak berkomitmen, yang merasa kurang setia pada organisasi, akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran di tempat kerja yang lebih rendah (Robbins & Judge, 2016).

Berdasarkan beberapa definisi komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan seseorang untuk mengikat diri untuk tetap menjadi anggota organisasi serta kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuan.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur dengan indikator (Bogar et al., 2018) : keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; keyakinan tertentu dengan penerimaan nilai dan tujuan organisasi

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

OCB atau perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku kebebasan yang bukan dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja (Robbins & Judge, 2016). (Lismiatun, 2018) mendeskripsikan OCB adalah perilaku yang membuat karyawan melakukan sesuatu yang tidak dideskripsikan dalam pekerjaannya, namun dapat membantu rekan kerja lain dan juga memberikan sesuatu hal yang lebih bagi organisasi. Menurut (Maryati & Fernando, 2018), OCB adalah perilaku karyawan

yang dilakukan secara bebas dan secara suka rela serta senang hati tanpa diperintah untuk melakukan pekerjaan karyawan lain tanpa pengakuan atau imbalan formal namun dapat meningkatkan fungsi organisasi. Sedangkan menurut (Triyanthi & Subudi, 2018), OCB perilaku membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan bersifat konstruktif yang dihargai oleh instansi tetapi secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja pegawai.

OCB bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan pribadi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya (Lismiatun, 2018).

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang memiliki karyawan mampu bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka, atau memberikan kinerja yang melampaui perkiraan dan fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki perilaku kewargaan yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain. Dalam kehidupan berorganisasi diperlukan perilaku-perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan tingginya perilaku kewargaan dalam suatu organisasi maka diharapkan bisa meningkatkan performa karyawan dan juga performa organisasi. Tingginya perilaku kewargaan juga bisa menjadikan kesetiakawanan antar karyawan didalam organisasi tersebut, sehingga kesulitan dan masalah yang ada di organisasi akan terselesaikan dengan baik (Robbins & Judge, 2016).

Berdasarkan beberapa definisi OCB maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku yang membuat karyawan melakukan sesuatu yang tidak dideskripsikan dalam pekerjaannya, namun dapat membantu rekan kerja lain dan juga memberikan sesuatu hal yang lebih bagi organisasi tanpa pengakuan atau imbalan formal namun dapat meningkatkan fungsi organisasi.

OCB dalam penelitian ini diukur dengan indikator (Lismiatun, 2018) : *Altruism; Courtesy; Sportmanship; Conscientiousness; Civic Virtue*

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan unit, satuan atau individu yang dijadikan sebagai satuan pengamatan atau unit observasi (Benu & Benu, 2019). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak, Jl. Sultan Trenggono No. 89, Demak yang berjumlah 478 pegawai.

Sampel adalah proses mengambil bagian dari subjek yang mewakili seluruh populasi (Benu & Benu, 2019). Sampel penelitian ini adalah sebagian pegawai PPB di Dindikbud Kabupaten Demak, Jl. Sultan Trenggono No. 89, Demak.

Metode yang umum digunakan untuk pengambilan sampel adalah metode Slovin. Rumus (Sujarweni, 2019) :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi (478)

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (8%)

maka,

$$n = \frac{479}{1 + 479 (0,08)^2} = \frac{479}{1 + 479 (0,0064)} = \frac{479}{1 + 3,07} = \frac{479}{4,07}$$
$$= 117,69$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka diperoleh sampel sebanyak 117,69 responden dan dibulatkan menjadi 118 pegawai.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik acak (*random*) karena jumlah populasi yang dijadikan objek penelitian cukup banyak sehingga cara pengambilannya sampelnya tidak semua populasinya, tetapi dipilih secara acak sesuai dengan perhitungan pengambilan sampel.

Teknik acak (*random*) yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk dijadikan sampel (Benu & Benu, 2019). Sedangkan pelaksanaan sampel penelitian ini adalah sampel acak sederhana (*simple random sampling*) yaitu teknik pengambilan sampel secara acak tanpa membedakan strata yang ada dalam populasi itu.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Benu & Benu, 2019). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagi daftar pertanyaan kepada responden agar responden memberikan jawabannya.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pengukuran skala likert. Skala likert adalah satu tipe ukuran yang digunakan untuk meningkatkan tingkat pengukuran dalam penelitian sosial melalui pembakuan kategori respons yang digunakan untuk mengetahui intensitas relatif dari item-item yang berbeda (Benu & Benu, 2019). Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi (tingkatan) dari sangat negatif sampai dengan sangat positif, dimana setiap item diberi pilihan. Jawaban setiap item terdiri dari 5 tingkatan yaitu:

- a. Untuk jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi nilai = 1
- b. Untuk jawaban “TS” tidak setuju diberi nilai = 2
- c. Untuk jawaban “CS” kurang setuju diberi nilai = 3
- d. Untuk jawaban “S” setuju diberi nilai = 4
- e. Untuk jawaban “SS” sangat setuju diberi nilai = 5

### **Teknik Analisis**

#### **Uji Instrumen**

Uji instrumen dalam penelitian ini terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.

##### **1. Uji Validitas**

Validitas adalah alat yang digunakan untuk menjelaskan keakuratan satu instrumen pengukur, yaitu keakuratan pengukuran terhadap apa yang seharusnya diukur. Validitas digunakan sebagai rambu-rambu bagi peneliti untuk memperoleh data yang tepat dari pertanyaan/pernyataan yang diresponsnya. Jika satu alat ukur tidak tepat digunakan untuk mengukur sesuatu yang sesungguhnya harus diukur, maka hasil pengukuran akan menghasilkan kesalahan atau eror hasil. Jika satu alat ukur validitas tinggi, maka kesalahannya rendah dan sebaliknya (Benu & Benu, 2019).

Menurut (Ghozali, 2016), untuk mengetahui suatu pertanyaan/ pernyataan itu valid, maka dapat diketahui dengan melihat  $r$  hitung. Bila  $r$  hitung sig.  $< 0,05$

**MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN  
HUBUNGAN PERTUKARAN ATASAN-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
(Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)**

= valid dan  $r$  hitung sig.  $> 0,05$  = tidak valid. Uji validitas dapat dilihat hasilnya pada tabel 1.

**Tabel 1 : Hasil Uji Validitas**

Indikator	Nilai $r$ hitung	Sig.	Keterangan
<i>Motivasi Intrinsik</i>			
Keberhasilan	0,737	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Pengakuan	0,732	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Pekerjaan itu sendiri	0,901	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Tanggung jawab	0,659	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Pengembangan	0,858	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
<i>Transformational Leadership</i>			
Pengaruh ideal	0,673	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Motivasi inspirasional	0,731	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Stimulasi intelektual	0,777	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Pertimbangan individual	0,855	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
<i>Komitmen Organisasi</i>			
Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi	0,737	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi	0,856	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
Keyakinan tertentu dengan penerimaan nilai dan tujuan organisasi	0,862	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>			
<i>Altruism</i>	0,840	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
<i>Courtesy</i>	0,729	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
<i>Sportmanship</i>	0,859	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
<i>Conscientiousness</i>	0,730	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid
<i>Civic Virtue</i>	0,782	0,000 < 0,05	Dinyatakan Valid

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji validitas yang menunjukkan nilai sig. korelasi lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan semua indikator variabel motivasi intrinsik, *transformasional leadership*, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur stabilitas dan kestabilan alat ukur yang berarti bebas dari eror pengukuran secara acak. Hal ini berarti bila dilakukan pengukuran berulang terhadap hal yang sama oleh orang yang berbeda akan memberikan hasil yang stabil, maka instrumen pengukur yang digunakan bersifat andal atau reliabel (Benu & Benu, 2019).

Menurut (Benu & Benu, 2019), untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan reliabel, dapat diketahui dengan menggunakan Alpha Cronbach. Bila Alpha Cronbach  $> 0,70$  = reliabel dan Alpha Cronbach  $< 0,70$  = tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2 : Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Motivasi Intrinsik	0,836 $> 0,70$	Dinyatakan Reliabel
Transformasional <i>Leadership</i>	0,754 $> 0,70$	Dinyatakan Reliabel
Komitmen Organisasi	0,755 $> 0,70$	Dinyatakan Reliabel
Organizational <i>Citizenship Behavior</i>	0,849 $> 0,70$	Dinyatakan Reliabel

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

Berdasarkan dari hasil uji reliabilitas yang menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator atau item pertanyaan variabel motivasi intrinsik, *transformasional leadership*, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* dinyatakan reliabel yaitu apabila digunakan kembali sebagai pertanyaan akan menghasilkan jawaban konsisten.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

#### Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh variabel independen terhadap dependen. Pada penelitian ini akan dilihat pengaruh motivasi intrinsik dan *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

1. Analisis Regresi Motivasi Intrinsik dan *Transformational Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi

Pada regresi pertama akan dilihat pengaruh motivasi intrinsik dan *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3 : Hasil Analisis Regresi Motivasi Intrinsik dan  
*Transformational Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,049	,652		,076	,940
Motivasi Intrinsik	,283	,052	,403	5,451	,000
<i>Transformational Leadership</i>	,407	,060	,503	6,805	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan linear motivasi intrinsik dan *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi sebagai berikut :

$$Z = 0,403 X_1 + 0,503 X_2$$

Hasil regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Motivasi intrinsik ( $\beta_1$ ) sebesar 0,403. Dengan nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan motivasi intrinsik akan meningkatkan komitmen organisasi.
- b. *Transformational leadership* ( $\beta_2$ ) sebesar 0,503. Dengan nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan *transformational leadership* akan meningkatkan komitmen organisasi.

## 2. Analisis Regresi Motivasi Intrinsik, *Transformational Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada regresi kedua akan dilihat pengaruh motivasi intrinsik, *transformational leadership*, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4 : Hasil Analisis Regresi Motivasi Intrinsik, *Transformational Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,419	,981		,427	,670
Motivasi Intrinsik	,214	,088	,187	2,434	,017
Transformational Leadership	,286	,107	,218	2,682	,008
Komitmen Organisasi	,855	,140	,527	6,087	,000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan linear motivasi intrinsik, *transformational leadership*, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai berikut :

$$Y = 0,187 X_1 + 0,218 X_2 + 0,527 Z$$

Hasil regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Motivasi intrinsik ( $\beta_1$ ) sebesar 0,187. Dengan nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan motivasi intrinsik akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
- b. Transformational leadership ( $\beta_2$ ) sebesar 0,218. Dengan nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan *transformational leadership* akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
- c. Komitmen organisasi ( $\beta_3$ ) sebesar 0,527. Dengan nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan komitmen organisasi akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

***Goodness Of Fit***

*Goodness Of Fit* menggunakan koefisien determinasi dan Uji – F yang bertujuan untuk melihat kebaikan atau kelayakan model regresi berganda pada penelitian ini.

### 1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan kemampuan variabel independen didalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada nilai *Adjusted R Square*.

#### a. Koefisien Determinasi Motivasi Intrinsik dan *Transformational Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil koefisien determinasi motivasi intrinsik dan *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5 : Koefisien Determinasi Motivasi Intrinsik dan *Transformational Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,847 <sup>a</sup>	,717	,712	1,141

a. Predictors: (Constant), *Transformational Leadership*, Motivasi Intrinsik

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,712. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi intrinsik dan *transformational leadership* mampu menjelaskan komitmen organisasi sebesar 71,2 % ( $0,712 \times 100\%$ ), sementara untuk 28,8% ( $100\% - 71,2\%$ ) komitmen organisasi dijelaskan oleh variabel lain di luar motivasi intrinsik dan *transformational leadership*.

#### b. Koefisien Determinasi Motivasi Intrinsik, *Transformational Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil koefisien determinasi motivasi intrinsik, *transformational leadership*, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6 : Koefisien Determinasi Motivasi Intrinsik *Transformational Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>

**MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN  
HUBUNGAN PERTUKARAN ATASAN-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
(Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,871 <sup>a</sup>	,758	,752	1,718
a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Intrinsik, Transformational Leadership				
b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior				

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,752. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi intrinsik, *transformational leadership*, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebesar 75,2% (0,752 x 100%), sementara untuk 24,8% (100% - 75,2%) *organizational citizenship behavior* dijelaskan oleh variabel lain di luar motivasi intrinsik, *transformational leadership*, dan komitmen organisasi.

### Uji - F

Uji – F ini digunakan untuk menguji model regresi. Penentuan penerimaan model yaitu  $\text{sig.} \leq 0,05$ .

- a. Hasil Uji - F Motivasi Intrinsik dan *Transformational Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji – F motivasi intrinsik dan *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7 : Hasil Uji – F Motivasi Intrinsik dan *Transformational Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	379,437	2	189,718	145,727	,000 <sup>b</sup>
	Residual	149,716	115	1,302		
	Total	529,153	117			
a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi						
b. Predictors: (Constant), Transformational Leadership, Motivasi Intrinsik						

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

Hasil uji - F sebesar 145,727 dengan sig.0,000 lebih kecil 0,05 sehingga model regresi motivasi intrinsik dan *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi termasuk fit.

- b. Hasil Uji - F Motivasi Intrinsik, *Transformational Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji – F motivasi intrinsik, *transformational leadership*, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.8.

Hasil uji - F sebesar 119,305 dengan sig.0,000 lebih kecil 0,05 sehingga model regresi motivasi intrinsik, *transformational leadership*, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* termasuk fit.

**Tabel 4.8 : Hasil Uji – F Motivasi Intrinsik, Transformational Leadership, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1056,533	3	352,178	119,305	,000 <sup>b</sup>
	Residual	336,517	114	2,952		
	Total	1393,051	117			
a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior						
b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Intrinsik, Transformational Leadership						

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

## Pembahasan

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk melihat peran komitmen organisasi sebagai mediasi motivasi intrinsik dan *transformational leadership* yang berdampak pada *organizational citizenship behavior* (studi pada Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak). Analisa menggunakan regresi berganda dan dari hasil yang didapat akan diperdalam melalui pembahasan berikut ini :

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk melihat peran komitmen organisasi sebagai mediasi motivasi intrinsik dan *transformational leadership* yang berdampak pada *organizational citizenship behavior* (studi pada Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak). Analisa menggunakan regresi berganda dan dari hasil yang didapat akan diperdalam melalui pembahasan berikut ini :

## 1. Motivasi Intrinsik Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi intrinsik terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dengan didapat hasil uji  $t$  sebesar 5,451 dan sig.  $0,000 < 0,05$  (Maryati & Fernando, 2018) mendeskripsikan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan yang timbul dan tumbuh berkembang dalam diri seseorang yang mendorong untuk melakukan sesuatu yang berarti atau bernilai. Motivasi instrinsik timbul karena ada tujuan yang ingin dicapai ketika bekerja didalam suatu perusahaan dan bisa diwujudkan jika memiliki komitmen untuk memberikan hasil kerja terbaik bagi tempat bekerja, maka hal ini yang membuat motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Para pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak terindikasi memiliki motivasi intrinsik yang tinggi yang tercermin dari indikator ingin mencapai keberhasilan selama bekerja di instansi ini. Agar mencapai keberhasilan seperti ada peningkatan karir maka harus menunjukkan komitmen yang baik selama bekerja di tempat kerja seperti disiplin, siap menjalankan setiap perintah dari pimpinan dan berinisiatif meningkatkan kemampuan kerja guna memberikan hasil yang lebih baik bagi tempat bekerja, karena semua itu akan lebih mendukung pada pencapaian peningkatan karir yang diinginkan.

Para pegawai juga ingin memperoleh pengakuan dari pimpinan dengan prestasi yang telah saya raih selama bekerja di instansi ini, dimana untuk mendapatkan pengakuan tersebut harus menunjukkan prestasi seperti peningkatan kualitas dan kuantitas kerja, tingkat kehadiran yang tinggi, kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan peningkatan pengetahuan akan bidang tugas dan kebijakan instansi. Dengan mampu menunjukkan hal – hal tersebut secara tidak langsung menunjukkan adanya komitmen untuk menunjukkan kinerja yang baik bagi tempat bekerja. Faktor yang membuat pegawai termotivasi juga karena menerima pekerjaan yang menarik untuk diselesaikan. Pekerjaan yang menarik bisa disebabkan karena sesuai bidang dikuasai ataupun hal baru yang belum pernah dijalani sehingga menimbulkan tantangan untuk menjalankannya secara baik dan apabila bisa menghasilkan pekerjaan secara tepat akan memberi kepuasan bagi dirinya.

Motivasi intrinsik para pegawai juga tercermin dari selalu bertanggungjawab terhadap setiap pekerjaan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai siap mengemban pekerjaan yang diamanatkan dengan menjalankannya tanpa ditunda dan tanpa ada kesalahan dan siap melaporkan hasil kerja sesuai kondisi sebenarnya. Harapan yang ingin didapatkan dari pencapaian semua ini tentu ingin mendapatkan penilaian yang baik dari instansi dan dengan

mendapatkan apresiasi yang baik akan semakin meningkatkan komitmen untuk bekerja lebih bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.

Faktor yang mendorong motivasi intrinsik juga disebabkan memperoleh kesempatan untuk berkembang dengan melalui seminar maupun melalui pendidikan di luar instansi ini. Hal ini menunjukkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak memiliki program untuk meningkatkan pengetahuan pegawai dan mendukung setiap upaya para pegawai yang ingin menambah pengetahuan di luar instansi, yang artinya memberi kesempatan para pegawai untuk maju dan berkembang, maka sebagai timbal baliknya para pegawai akan lebih berkomitmen untuk menjalankan tugasnya secara baik kepentingan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian (Gheitani et al., 2019), (Muhamad et al., 2019), (Polly et al., 2019) serta (Triadi et al., 2019) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

## **2. *Transformational Leadership* Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi**

*Transformational leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dengan didapat hasil uji – t sebesar 6,805 dan sig. 0,000 < 0,05. *Transformational leadership* adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi karyawan untuk berusaha mencapai visi tersebut (Wibowo, 2019). Pimpinan yang menerapkan gaya *transformational leadership* mempengaruhi bawahan dengan menanamkan nilai positif dalam bekerja diantaranya lebih berkomitmen terhadap tempat bekerja karena hal ini harus ditunjukkan secara lebih tinggi agar bisa membantu kemajuan perusahaan.

*Transformational leadership* para pimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak diperlihatkan dengan mampu menjaga integritas terutama kejujuran dalam menerima amanat sehingga hal ini akan bisa menanamkan nilai kejujuran bagi bawahan yaitu dalam bekerja harus sesuai kondisi sebenarnya seperti dalam pengelolaan keuangan, sehingga akan menumbuhkan komitmen untuk bersikap baik dalam bekerja dan tidak merugikan instansi yang menjadi tempat bekerja.

Para pimpinan juga menunjukkan *transformational leadership* dengan bersikap optimis dalam menyelesaikan setiap masalah yang terjadi, yaitu yakin

setiap permasalahan kerja ada solusi untuk mengatasinya, sehingga bisa menanamkan rasa keyakinan kepada bawahan bahwa mereka bisa mengatasi setiap permasalahan yang terjadi dalam bekerja melalui usaha sendiri maupun melibatkan pimpinan dan rekan kerja untuk membantu menyelesaikan masalah sehingga menimbulkan komitmen untuk tetap berusaha keras demi kemajuan tempat bekerja.

Para pimpinan juga mewujudkan *transformational leadership* dengan berpikir dengan mengedepankan rasionalitas dalam mengambil keputusan, sehingga mempengaruhi bawahan untuk berpikir rasional di setiap sikap dan tindakan yang diambil yaitu menggunakan logika dan pengetahuan serta ketrampilan di setiap pelaksanaan tugas. Selanjutnya pimpinan mau mendengarkan saran dan pendapat dari bawahan, yang artinya para pimpinan memberi contoh untuk saling terbuka dalam menerima pendapat karena selain lebih menghargai orang lain juga saran yang diberikan orang lain bisa saja menjadi masukan penting dalam pengambilan keputusan dan menambah pengetahuan dalam bekerja. Hal ini sekaligus menanamkan komitmen untuk saling menjalin hubungan yang baik dan saling bekerjasama dengan berbagai unsur yang ada di dalam organisasi atau instansi.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian (Bogar et al., 2018), (Lismiatun, 2018) serta (Purnomo & Novalia, 2019) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **3. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan didapat hasil uji – t sebesar 6,087 dan sig. 0,000 < 0,05. Komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuan (Suparyadi, 2015), maka atas dasar pengertian tersebut pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan memperlihatkan *organizational citizenship behavior* karena ada unsur keinginan melakukan upaya lebih tinggi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Faktor komitmen organisasi yang meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak tercermin dari indikator mempunyai keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota di instansi ini. Dengan berkeinginan untuk tetap bekerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak maka hal ini menimbulkan upaya untuk bersikap sesuai

keinginan instansi agar tetap bertahan bekerja dan tidak dipindah. Hal ini diwujudkan dengan mau menerima setiap perintah seperti siap ketika mendapatkan tambahan tugas dan menjalankan tugas di luar kantor yang tentunya akan lebih banyak membutuhkan pengorbanan fisik dan pemikiran untuk menjalankannya.

Komitmen para pegawai juga diperlihatkan mempunyai keinginan untuk berusaha bekerja keras sesuai keinginan instansi ini. Dengan komitmen ini maka para pegawai akan siap bekerja keras demi kepentingan instansi seperti bekerja secara penuh selama jam kerja dengan mengurangi waktu istirahat dan siap melanjutkan pekerjaan di rumah selama hal tersebut bisa untuk menyelesaikan pekerjaan yang segera dibutuhkan oleh pihak instansi.

Komitmen para pegawai juga didasari karena sangat yakin untuk menerima semua nilai dan tujuan dari instansi ini, sehingga dengan menerima nilai dan tujuan dari instansi maka pegawai akan bekerja melebihi biasanya demi kepentingan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten seperti berinisiatif untuk menjalankan tugas tanpa harus disuruh pimpinan dan berusaha mandiri dalam bekerja tanpa harus saling menunggu dengan rekan kerja agar proses kerja bisa segera dijalankan dan diselesaikan.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian (Gunawan & Netra, 2017), (Bogar et al., 2018), (Apriyana et al., 2021) serta (Purwanto et al., 2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **4. Motivasi Intrinsik Berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Motivasi intrinsik terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,434 dan sig. 0,017 < 0,05. Menurut (Triadi et al., 2019), motivasi intrinsik adalah daya dorong yang menyebabkan pegawai terlibat atau berpartisipasi berdasarkan adanya rangsangan dari dalam diri. Hal ini berarti motivasi intrinsik akan berkaitan dari keinginan pribadi yang ingin dicapai dalam bekerja dan untuk mencapai hal tersebut tentunya perlu ada usaha lebih besar sehingga para pegawai siap melakukan pengorbanan melebihi dari biasanya sebagai bentuk wujud dari *organizational citizenship behavior*.

Kondisi tersebut dapat dijabarkan yaitu apabila para pegawai ingin mencapai keberhasilan dalam bekerja maka harus melakukan usaha lebih besar seperti apabila ingin mencapai kinerja yang baik maka harus meningkatkan kualitas kerja seperti menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target kerja tepat waktu sesuai yang

ditentukan meskipun untuk mencapai hal tersebut harus bekerja lembur atau bekerja melebihi jam kerja.

Kemudian adanya keinginan memperoleh pengakuan dari pimpinan dengan prestasi yang telah saya raih selama bekerja di instansi ini, maka harus diwujudkan dengan menunjukkan prestasi di depan pimpinan seperti bekerja tanpa banyak kesalahan dan siap menerima berbagai tugas baru dari pimpinan meskipun untuk menjalankan hal tersebut membutuhkan pengorbanan waktu dan tenaga lebih besar, akan tetapi demi suatu prestasi akan dilakukan oleh para pegawai. Sementara didalam menyikapi menerima pekerjaan yang menarik untuk diselesaikan, maka hal ini akan dilakukan dengan bekerja secara lebih antusias seperti datang lebih awal agar bisa menjalankan tugas secara cepat.

Sedangkan dalam menunjukkan motivasi untuk selalu bertanggungjawab terhadap setiap pekerjaan yang diberikan diwujudkan dengan siap menjalankan tugas sampai selesai dengan tidak membuang waktu dalam bekerja dan terkadang mengorbankan waktu istirahat guna menunjukkan tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan waktu yang ditentukan. Dalam menyikapi memperoleh kesempatan untuk berkembang dengan melalui seminar maupun melalui pendidikan di luar instansi ini, maka *organizational citizenship behavior* para pegawai akan ditunjukkan dengan mengorbankan waktu santai atau istirahat setelah pulang kerja dengan mengikuti seminar atau mengikuti kursus dan menempuh pendidikan lebih tinggi, yang kesemuanya dilakukan demi meningkatkan kemampuan kerja untuk menjalankan tugas.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian (Maryati & Fernando, 2018), (Verianto, 2018), (Septiawati et al., 2019) serta (Septyarini & Setiawan, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **5. Transformational Leadership Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

*Transformational leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,682 dan sig. 0,008 < 0,05. Kepemimpinan transformational adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2016). Ketika *transformational leadership* dipraktekkan dalam sebuah organisasi sehingga *organizational citizenship behavior* akan muncul sehingga dianggap efektif dalam kondisi apapun (Gunawan & Netra, 2017), maka indikasi dari keberhasilan penerapan

*transformational leadership* dapat dilihat dari adanya sikap dan tindakan melebihi dari biasanya yang diperlihatkan para pegawai.

Dalam menanamkan *transformational leadership* kepada bawahan dilakukan para pimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak dengan mampu menjaga integritas terutama kejujuran dalam menerima amanat, sehingga hal ini mampu menunjukkan perilaku yang lebih jujur dari para pegawai dalam menjalankan amanat, seperti para pegawai akan meluangkan waktu kembali untuk melakukan evaluasi dan koreksi terhadap perhitungan hasil kerja guna memastikan hasil kerja yang tepat dan tidak ada kelebihan atau sisa materi yang digunakan untuk menjalankan tugas dan apabila ada kelebihan maka akan dikembalikan kepada instansi.

Para pimpinan juga bersikap optimis dalam menyelesaikan setiap masalah yang terjadi, maka hal ini akan memberi keteladanan bagi bawahan untuk selalu optimis dalam menghadapi masalah seperti ketika ada masalah maka akan berusaha menyelesaikannya sampai tuntas dan hal tersebut tidak hanya dilakukan di tempat kerja tetapi juga ketika sampai di rumah yang tentunya mengorbankan waktu istirahat.

Para pimpinan juga berpikir dengan mengedepankan rasionalitas dalam mengambil keputusan, maka hal ini membuat para bawahan juga akan rasional dalam berpikir dan mengambil keputusan, dimana untuk itu harus terus berpikir keras demi keputusan yang masuk akal meskipun dampaknya para pegawai bisa mengalami kelelahan fisik dan mental. Pimpinan juga mau mendengarkan saran dan pendapat dari bawahan, yang berarti para pimpinan menanamkan nilai untuk saling memberi dan mendengar saran dan hal ini diwujudkan para pegawai dengan lebih aktif mendatangi rekan kerja atau bahkan pimpinan untuk meminta saran atau masukan serta berbagi pengalaman kerja tentang hal – hal dalam pekerjaan yang belum diketahuinya. Atas dasar inilah maka dengan penerapan *transformational leadership* akan mampu meningkatkan perilaku yang lebih dari biasanya sebagai wujud adanya *organizational citizenship behavior* para pegawai yang semuanya dilakukan demi mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian (Gunawan & Netra, 2017), (Lismiatun, 2018), (Triyanthi & Subudi, 2018), (Taroreh et al., 2020) serta (Purwanto et al., 2021) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **6. Motivasi Intrinsik Berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**

Motivasi intrinsik terbukti berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik akan lebih dulu memperkuat komitmen organisasi karena motivasi instrinsik memperlihatkan adanya keinginan dari dalam hati untuk mencapai suatu tujuan seperti ingin berprestasi atau meningkatkan karir dan hal ini bisa dicapai apabila menunjukkan komitmen untuk menunjukkan hasil kerja terbaik bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak seperti dari kualitas dan kuantitas kerja yang meningkat. Dampak dari adanya komitmen yang tinggi maka akan ada *organizational citizenship behavior* tinggi yang dilakukan demi kepentingan instansi seperti siap bekerja melebihi jam kerja dan menjalankan berbagai tugas selama hal tersebut bisa menambah nilai dan mempermudah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai yaitu peningkatan karir.

#### **7. Transformational Leadership Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.**

*Transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya penerapan *transformational leadership* akan lebih dulu memperkuat komitmen organisasi karena dalam penerapannya akan menanamkan nilai – nilai yang bisa menumbuhkan komitmen tinggi untuk bekerja secara baik seperti jujur dalam bekerja, optimis, dan rasional dalam bekerja, dan terbuka atas semua saran. Hal ini akan memberi dampak yaitu para pegawai akan lebih meningkatkan *organizational citizenship behavior* guna menjaga komitmennya untuk bekerja secara baik seperti lebih banyak mengorbankan waktu untuk berpikir guna mengatasi permasalahan dalam bekerja dan dengan rekan kerja saling meluangkan waktu untuk membantu dalam bekerja dan saling berdiskusi guna mendapatkan masukan yang sangat penting untuk mengatasi masalah maupun untuk menentukan cara kerja yang terbaik.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian (Bogar et al., 2018), (Taroreh et al., 2020) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian mengenai peran komitmen organisasi sebagai mediasi motivasi intrinsik dan *transformational leadership* yang berdampak pada *organizational citizenship behavior* (studi pada Pembantu Pengurus Barang di

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak) dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga dapat disimpulkan semakin meningkat motivasi intrinsik maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasi pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga dapat disimpulkan semakin meningkat *transformational leadership* maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasi pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sehingga dapat disimpulkan semakin meningkat komitmen organisasi para pegawai maka akan semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
4. Motivasi intrinsik memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* maka dapat ditarik kesimpulan dengan lebih meningkatkan motivasi intrinsik para pegawai maka akan semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
5. *Transformational leadership* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* maka dapat ditarik kesimpulan dengan semakin meningkat penerapan *transformational leadership* maka akan semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
6. Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat motivasi intrinsik akan mempengaruhi pada peningkatan komitmen organisasi dan kemudian berdampak pada peningkatan *organizational citizenship behavior* pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
7. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penerapan *transformational leadership* akan meningkatkan komitmen organisasi para pegawai dan kemudian

berdampak pada peningkatan *organizational citizenship behavior* pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.

### **Saran**

Berdasarkan dari hasil penelitian dapat disampaikan saran sebagai berikut :

1. Para pegawai Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak sebaiknya lebih meningkatkan motivasi intrinsik dengan memiliki inisiatif mengikuti pelatihan di luar instansi yaitu mengikuti seminar, workshop ataupun pelatihan yang ditunjukkan bagi pegawai ASN, agar bisa menambah pengetahuan atau ketrampilan dalam bekerja. Hal ini perlu dilakukan karena pada indikator memperoleh kesempatan untuk berkembang dengan melalui seminar maupun melalui pendidikan di luar instansi ini mendapatkan pernyataan sangat tidak setuju dan tidak setuju terbanyak dari para pegawai.
2. Para pimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak sebaiknya memperlihatkan *transformational leadership* dengan mau mendengarkan saran dan pendapat dari bawahan, karena menjadi indikator dengan penilaian sangat tidak setuju dan tidak setuju paling banyak dari pegawai. Para pimpinan seharusnya menunjukkan sikap keterbukaan dengan melibatkan bawahan untuk ikut serta memberikan ide atau masukan dalam rapat pengambilan keputusan agar para bawahan bisa menyampaikan aspirasinya dan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dari pimpinan.
3. Para pegawai harus lebih ditingkatkan keyakinan untuk menerima semua nilai dan tujuan dari instansi ini karena menjadi indikator dengan penilaian sangat tidak setuju dan tidak setuju paling banyak dari pegawai. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak sebaiknya memberikan nilai yang lebih meyakinkan seperti peningkatan reward atau penghargaan jika mampu mencapai keberhasilan dalam bekerja sehingga para pegawai akan semakin komitmen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.

### **IMPLIKASI TEORITIS**

Berdasarkan dari hasil penelitian ini, maka bisa memberi implikasi teoritis sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini dapat menambah teori peran komitmen organisasi sebagai mediasi motivasi intrinsik dan *transformational leadership* yang berdampak pada *organizational citizenship behavior*.
2. Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian sebelumnya, yaitu sebagai berikut :
  - a. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi mendukung penelitian (Gheitani et al., 2019), (Muhamad et al., 2019), (Polly et al., 2019) serta (Triadi et al., 2019) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
  - b. Pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi mendukung penelitian (Bogar et al., 2018), (Lismiatun, 2018) serta (Purnomo & Novalia, 2019) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
  - c. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* mendukung penelitian (Gunawan & Netra, 2017), (Bogar et al., 2018), (Apriyana et al., 2021) serta (Purwanto et al., 2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
  - d. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap *organizational citizenship behavior* mendukung penelitian (Maryati & Fernando, 2018), (Verianto, 2018), (Septiawati et al., 2019) serta (Septyarini & Setiawan, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
  - e. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* mendukung penelitian (Gunawan & Netra, 2017), (Lismiatun, 2018), (Triyanthi & Subudi, 2018), (Taroreh et al., 2020) serta (Purwanto et al., 2021) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
  - f. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi mendukung penelitian (Bogar et al., 2018), (Taroreh et al., 2020) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

### KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini memiliki limitasi atau batasan penelitian sebagai berikut :

1. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, *transformational leadership*, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebesar 75,2% (*Adjusted R Square* = 0,752 x 100%) yang berarti ada variabel lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dengan pengaruh sebesar 24,8% (100% - 75,2%) dan tidak diangkat dalam penelitian ini.
2. Ruang lingkup penelitian yaitu bagian Pembantu Pengurus Barang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan ke ruang lingkup lebih luas.

### AGENDA PENELITIAN KEDEPAN

Berdasarkan dari keterbatasan pada penelitian ini maka peneliti memberikan saran bagi penelitian kedepan sebagai berikut :

1. Menambah variabel independen baru seperti gaya kepemimpinan transaksional yang diangkat oleh (Bogar et al., 2018) sehingga dapat diketahui variabel lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.
2. Memperluas obyek penelitian yaitu keseluruhan unit atau bagian kerja di di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak sehingga hasil penelitian bisa menggambarkan ruang lingkup penelitian lebih luas.

### DAFTAR PUSTAKA

Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Indomedia Pustaka.

Apriyana, I. K. K., Widyani, A. A. D., & Purnawati, N. L. G. P. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan LPD Di Desa Adat Penarungan. *Jurnal Emas*, 2(2), 150 – 158.

Aris Mardiyono, Gita Sugiyarti. (2020). Role of Competitive Product Advantages to Rise up Marketing Performance. *Saudi Journal of Economics and Finance*. 4(7): 299-307

Benu, F. L., & Benu, A. S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif: Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi, Administrasi, Pertanian, dan Lainnya* (1st ed.). Prenada Media Group.

Bogar, J. D. S., Saerang, D. P. ., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Pegawai Kantor Sekretariat Dewan Kabupaten Siau-Tagulandang-Baro). *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (EMBA)*, 6(1), 231 – 240.

Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating Effect Of Intrinsic Motivation On The Relationship Between Islamic Work Ethic, Job Satisfaction, and Organizational Commitment In Banking Sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76 – 95.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Gunawan, I. K. I., & Netra, I. G. S. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *Jurnal Manajemen Unud*, 6(4), 2133–2160.

Lismiatun. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Peran Mediasinya (Studi Pada Karyawan PT. 3M Mining, Manufacturing, Mineshota Indonesia Departemen Supply Chain . *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(3), 215 – 239.

Maryati, T., & Fernando, A. (2018). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(2), 158 – 173.

Muhamad, R., Adolfini, & Trang, I. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Konka Solusindo Manado). *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (EMBA)*, 7(1), 731 – 740.

Polly, M. D., Laan, R., & Gesi, B. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Prestasi Kerja Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 3(6), 13 – 28.

Purnomo, A. K., & Novalia, N. (2019). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Advances in*

*Economics, Business and Management Research. 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*, 432 – 436.

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments On Organizational Citizenship Behavior. *Business Inovation Journal*, 9, 61 – 69.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* (3rd ed.). Salemba Empat.

Septiawati, D., Karnati, N., & Rochanah, S. (2019). Pengaruh Locus Of Control dan Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru SMA Negeri Di Kota Bekasi. *Jurnal Visipena*, 10(2), 332 – 351.

Septyarini, E., & Setiawan, M. H. (2020). The Effect of Individual Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Intrinsic Motivation as an Intervening Variable in BUMDES. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*, 3(2), 26 – 31.

Siagian, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Bumi Aksara.

Sujarweni, W. (2019). *Metode Penelitian : Bisnis & Ekonomi* (1st ed.). Gava Media.

Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik* (1st ed.). Gava Media.

Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (1st ed.). Andi.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Prenadamedia.

Taroreh, R. Y., Tewel, B., & Lumintang, G. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (EMBA)*, 8(3), 420 – 431.

Triadi, R., Hidayah, S., & Fasochah. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 26(47), 1 – 17.

Triyanthi, M., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Pada Kinerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(3), 837 – 868.

Verianto, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja

**MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN  
HUBUNGAN PERTUKARAN TATANAN-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
(Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)**

Karyawan KPP Pratama Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*, 20(3), 1 – 15.

Wibowo. (2019). *Perilaku Dalam Organisasi* (3rd ed.). PT. RajaGrafindo Persada.