

Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening*

Sahrini*

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Abdul Azis Lamadjido, Palu, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received April 20, 2026

Accepted May 21, 2026

Available online 16 June 2026

Kata Kunci:

Motivasi, kompensasi, komitmen organisasional, OCB, SEM-PLS

Keywords:

Motivation, compensation, organizational commitment, OCB, SEM-PLS



This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Lembaga Penerbitan dan Publikasi Ilmiah (LPPI) Universitas Muhammadiyah Palopo.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada karyawan PDAM Kota Palu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan dukungan data kualitatif. Populasi penelitian berjumlah 50 karyawan yang seluruhnya dijadikan sampel dengan teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi, serta dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta terhadap komitmen organisasional. Namun, komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi dan kompensasi terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan OCB lebih dipengaruhi secara langsung oleh motivasi dan kompensasi dibandingkan melalui komitmen organisasional. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya kebijakan organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja dan pemberian kompensasi yang adil guna mendorong perilaku ekstra peran karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of motivation and compensation on organizational citizenship behavior (OCB), with organizational commitment as an intervening variable, among employees of PDAM Kota Palu. This study employs a quantitative approach supported by qualitative data. The study population consisted of 50 employees, all of whom were included in the sample using a census technique. Data were collected through questionnaires, interviews, and observations, and analyzed using a Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results indicate that motivation and compensation have a positive and significant effect on OCB as well as on organizational commitment. However, organizational commitment does not have a significant effect on OCB and does not mediate the relationship between motivation and compensation on OCB. These findings indicate that an increase in OCB is more directly influenced by motivation and compensation than through organizational commitment. The implications of this study emphasize the importance of organizational policies in enhancing work motivation and providing fair compensation to encourage employees' extra-role behavior.

1. PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu pendorong tercapainya tujuan perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kebebasan berperilaku seseorang diluar dari tugas dan peraturan organisasi atau perusahaan sehingga tidak dapat imbalan dari organisasi namun apa yang dilakukan oleh karyawan dapat meningkatkan berfungsinya perusahaan, dengan demikian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diharapkan mampu mendorong kemajuan dan pencapaian tujuan dari sebuah Perusahaan (Saefullah, 2022; Romadhon, 2025). Menjadi sebuah keuntungan bagi perusahaan jika karyawan yang dimilikinya memiliki perilaku OCB, karena dengan memiliki karyawan yang memiliki perilaku OCB maka usaha pengendalian karyawan yang bisa dilakukan perusahaan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan perusahaannya. Oleh karena itu penting bagi perusahaan melakukan usaha-usaha agar dapat menimbulkan dan meningkatkan perilaku OCB karyawannya.

Upaya dalam menimbulkan dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menggunakan beberapa variabel yang dapat mempengaruhi OCB sebagai faktor pendorong.

PDAM Kota Palu sebagai perusahaan pelayanan publik dituntut mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Dalam mencapai tujuan organisasi tersebut, perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan yang menjalankan tugas formal (*in-role behavior*), tetapi juga memerlukan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku sukarela karyawan pada sebuah organisasi/perusahaan di luar tugas formal yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Organ,2018). Perilaku ini menjadi penting dalam organisasi pelayanan publik karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan kepada masyarakat.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya motivasi kerja, kompensasi, dan komitmen organisasional. Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong untuk dapat lebih memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi. Demikian pula kompensasi yang adil tentunya mampu meningkatkan loyalitas dan perilaku positif karyawan. Selain itu, komitmen organisasional juga diyakini memiliki hubungan erat dengan perilaku OCB.

Penelitian mengenai hubungan motivasi, kompensasi, komitmen organisasional, dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) telah banyak dilakukan, namun masih menunjukkan inkonsistensi hasil empiris. Beberapa penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap OCB, sedangkan penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan, khususnya pada organisasi sektor publik. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta sehingga masih terbatas penelitian yang menguji model tersebut pada perusahaan pelayanan publik seperti PDAM. Dengan demikian terdapat research gap terkait konsistensi peran komitmen organisasional sebagai variabel intervening dalam membentuk OCB pada konteks organisasi publik.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara singkat yang dilakukan terhadap karyawan PDAM Kota Palu, ditemukan bahwa perilaku OCB karyawan masih tergolong rendah. Hal tersebut dapat terlihat dari rendahnya kepedulian atau kesediaan karyawan membantu rekan kerja, kurangnya kesungguhan dalam bekerja, serta rendahnya partisipasi dalam mendukung kebijakan organisasi/perusahaan. Kondisi ini menunjukkan perlunya penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi OCB pada karyawan PDAM Kota Palu.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian kembali peran komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada hubungan motivasi dan kompensasi terhadap OCB dalam konteks organisasi sektor publik daerah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada karyawan PDAM Kota Palu.

2. TINJAUAN TEORITIS

2.1 *Motivasi Kerja*

Motivasi kerja merupakan faktor fundamental yang mendorong individu untuk bertindak dan berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu teori klasik yang banyak digunakan adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland, yang membagi motivasi menjadi tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*), dan kekuasaan (*need for power*). Ketiga kebutuhan tersebut menjelaskan bagaimana individu terdorong untuk berkontribusi dalam organisasi melalui pencapaian kinerja, interaksi sosial, dan pengaruh terhadap lingkungan kerja.

Namun, perkembangan literatur modern menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan internal, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan sistem organisasi. Dalam perspektif *Self-Determination Theory*, motivasi dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang keduanya berperan dalam membentuk perilaku kerja (Deci & Ryan, 2017). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki hubungan positif dengan peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB), karena karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan (Gagné et al., 2015; Nguyen et al., 2016). Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja formal, tetapi juga mendorong munculnya perilaku ekstra peran dalam organisasi.

2.2 Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Menurut konsep klasik dari Mathis dan Jackson, kompensasi terdiri dari kompensasi langsung (gaji, upah, insentif) dan kompensasi tidak langsung (tunjangan dan fasilitas). Namun, dalam perkembangan terkini, kompensasi dipandang lebih luas sebagai sistem penghargaan yang mencakup aspek finansial dan non-finansial. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen karyawan (Suadnyana & Supartha, 2018); Newman et al., 2020). Selain itu, kompensasi juga berpengaruh terhadap perilaku OCB, karena karyawan yang merasa dihargai cenderung menunjukkan loyalitas dan kesediaan untuk membantu organisasi secara sukarela (Karatepe, 2013). Dalam konteks organisasi sektor publik, tantangan utama dalam sistem kompensasi adalah keterbatasan fleksibilitas dan standar yang cenderung seragam, sehingga diperlukan strategi pengelolaan kompensasi yang mampu tetap mendorong perilaku positif karyawan.

2.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menggambarkan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Model komitmen yang dikembangkan oleh John Meyer dan Natalie Allen mengelompokkan komitmen menjadi tiga dimensi, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional), *continuance commitment* (pertimbangan biaya-manfaat), dan *normative commitment* (kewajiban moral untuk tetap tinggal dalam organisasi). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang signifikan dengan berbagai outcome organisasi, termasuk kinerja dan OCB. Namun, temuan empiris terkait peran komitmen sebagai variabel mediasi masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi hubungan antara motivasi dan OCB, sementara studi lain menunjukkan bahwa peran tersebut tidak selalu signifikan, terutama dalam organisasi sektor publik (Kim, 2006). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas komitmen organisasional sebagai mediator sangat bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik karyawan.

2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung diatur dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Konsep ini diperkenalkan oleh Dennis Organ yang mengidentifikasi lima dimensi utama OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Dalam perkembangan literatur terbaru, OCB dipandang sebagai salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi karena mampu meningkatkan efisiensi kerja, kualitas layanan, serta hubungan interpersonal di tempat kerja (Organ, 2018). Penelitian juga menunjukkan bahwa OCB dipengaruhi oleh berbagai

faktor, termasuk motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, serta sistem penghargaan organisasi. Dalam konteks sektor publik, OCB menjadi semakin penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi OCB menjadi krusial bagi organisasi seperti PDAM.

Penelitian ini memberikan kontribusi spesifik terhadap pengembangan literatur *organizational citizenship behavior* (OCB) pada sektor publik, khususnya perusahaan daerah pelayanan air minum. Sebagian besar penelitian OCB sebelumnya dilakukan pada sektor swasta sehingga karakteristik organisasi publik yang lebih birokratis, formal, dan memiliki keterbatasan sistem penghargaan masih jarang diteliti. Penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi publik, motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh langsung yang lebih dominan terhadap OCB dibandingkan mekanisme psikologis melalui komitmen organisasional. Temuan ini memperkaya pemahaman mengenai perilaku ekstra peran pada organisasi pelayanan publik di Indonesia.

2.5 *Komitmen Organisasional*

Hubungan antara motivasi, kompensasi, komitmen organisasional, dan OCB telah banyak dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Motivasi dan kompensasi secara teoritis berperan sebagai faktor pendorong utama yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dan OCB. Sementara itu, komitmen organisasional sering diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut.

Namun demikian, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu diperhatikan. Pertama, hasil penelitian terkait peran komitmen organisasional sebagai mediator masih menunjukkan inkonsistensi, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Kedua, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor swasta, sehingga generalisasi pada organisasi publik seperti PDAM masih terbatas. Ketiga, literatur mutakhir menunjukkan bahwa pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap OCB cenderung bersifat langsung, sehingga peran mediasi komitmen organisasional perlu diuji kembali. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dalam menguji kembali model hubungan antara motivasi, kompensasi, komitmen organisasional, dan OCB dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya PDAM Kota Palu.

2.6 *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial. Ketika organisasi memberikan dukungan melalui motivasi kerja dan kompensasi yang adil, maka karyawan akan membalasnya melalui perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam konteks ini, OCB dipandang sebagai bentuk timbal balik sukarela karyawan terhadap perlakuan organisasi yang dianggap menguntungkan. Teori ini menekankan bahwa ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan, maka karyawan akan terdorong untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi secara sukarela. Dengan demikian, OCB dipandang sebagai bentuk balas jasa sosial dari karyawan terhadap organisasi yang dianggap memberikan manfaat dan perlakuan yang adil.

2.7 *Equity Theory*

Equity Theory yang dikembangkan oleh Jhon Stacey Adams menjelaskan bahwa karyawan akan membandingkan kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima. Apabila kompensasi dipersepsikan adil, maka karyawan akan menunjukkan sikap positif, loyalitas, dan perilaku ekstra peran dalam organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan kompensasi dapat menurunkan motivasi dan komitmen organisasional. Dalam konteks organisasi, kompensasi yang dipersepsikan adil akan

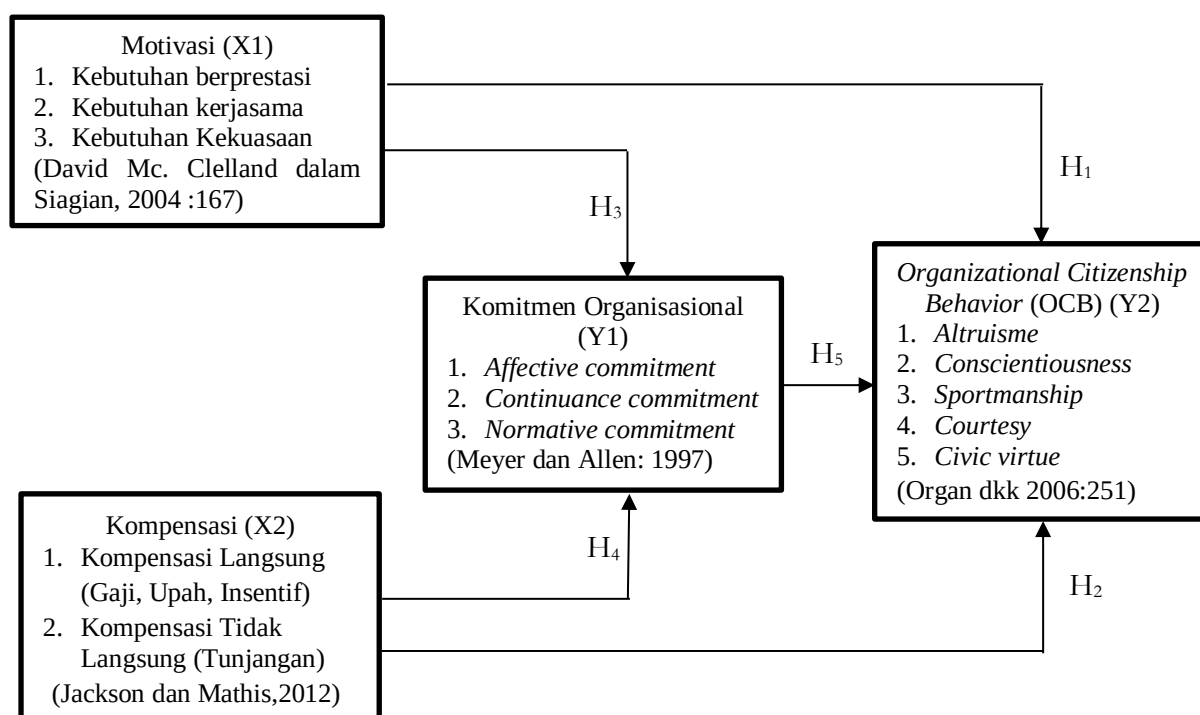
mendorong munculnya sikap positif, loyalitas, dan perilaku ekstra peran dari karyawan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa adanya ketidakadilan dalam pemberian kompensasi, maka hal tersebut dapat menurunkan motivasi kerja, komitmen organisasional, serta perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh karena itu, keadilan kompensasi menjadi faktor penting dalam membangun perilaku kerja positif dalam organisasi.

2.8 *Organizational Support Theory*

Organizational Support Theory menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dukungan tersebut dapat berupa penghargaan, perhatian terhadap organisasi, maupun sistem kompensasi yang memadai. Ketika karyawan merasa didukung organisasi, maka kecenderungan untuk menampilkan perilaku OCB akan meningkat. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi, maka mereka akan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku positif dan sukarela, termasuk *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasional dan perilaku ekstra peran karyawan.

2.9 *Hipotesis Penelitian*

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu motivasi (X1) dan kompensasi (X2) terhadap variabel dependen, yaitu OCB (Y2) melalui komitmen organisasional (Y1) sebagai variabel intervening. Untuk itu, kerangka berpikir yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Konsep Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang, tinjauan teoritis dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H₂: Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H₃: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap komitmen organisasional.

H4: Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap komitmen organisasional.

H5: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H6: Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

H7: Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel motivasi, kompensasi, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis melalui analisis statistik berbasis data numerik. Penelitian ini dilaksanakan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Palu yang beralamat di Jalan Tombolotutu No.132, Palu. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*Purposive*) (Sugiyono, 2018; Mukhlis et al., 2019; Mukhlis et al., 2024; Mubarakah et al., 2024; Asgaf et al., 2025; Marliyah et al., 2025; Ogari et al., 2026), dengan pertimbangan adanya indikasi permasalahan terkait rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Selanjutnya, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kota Palu yang berjumlah 50 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus (*sampling jenuh*), sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Jumlah sampel dalam penelitian ini dinilai memadai untuk menggunakan analisis SEM-PLS. Menurut Hair et al. (2021), metode *Partial Least Square* (PLS) dapat digunakan pada ukuran sampel kecil dengan pendekatan *rule of thumb*, yaitu minimal 10 kali jumlah terbesar yang menuju konstruk dalam model penelitian. Pada penelitian ini terdapat maksimal dua jalur menuju satu konstruk, sehingga jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 20 responden. Dengan demikian, jumlah sampel sebanyak 50 responden telah memenuhi kriteria kecukupan.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2). Motivasi diukur berdasarkan indikator kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. Sementara itu, Kompensasi diukur melalui indikator kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi. OCB diukur melalui beberapa indikator, yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Adapun variabel intervening dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (Z), yang diukur berdasarkan tiga indikator, yaitu affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment. Seluruh indikator pada masing-masing variabel diukur menggunakan skala Likert 1 sampai 5, yang terdiri dari pilihan jawaban mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2021; Mukhlis et al., 2022; Mukhlis et al., 2023). Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden, wawancara, dan observasi langsung. Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi dan literatur yang relevan. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert 5 poin. Sebelum digunakan, instrumen penelitian diuji untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Untuk analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Metode PLS dipilih karena mampu menganalisis model kompleks dengan jumlah sampel relatif kecil.

4. HASIL

4.1 Karakteristik Responden

Responden penelitian berjumlah 50 Orang karyawan PDAM Kota Palu. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada

pada rentang usia produktif 30-40 Tahun. Berdasarkan masa kerja. Mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari lima tahun sehingga dianggap memahami kondisi organisasi dengan baik.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Demografi	Interval	Responden	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	36	72%
		Perempuan	14	28%
2	Usia	20 tahun – 30 tahun	6	12%
		30 tahun – 40 tahun	40	80%
		40 tahun – 50 tahun	4	8%
3	Jabatan	Kepala Bagian	2	4%
		Kepala Sub Bagian	7	14%
		Staff	41	82%

Sumber: Data primer diolah 2026

4.2 *Evaluasi Outer Model*

4.2.1 *Uji Convergent Validity*

Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,70 sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 2. Nilai *Loading Factor*

Kode	Komitmen Organisasional	Kompensasi	Motivasi	OCB
K1		0,797		
K2		0,857		
K3		0,773		
K4		0,606		
K5		0,821		
KO1	0,721			
KO2	0,523			
KO3	0,608			
KO4	0,658			
KO5	0,807			
M1			0,719	
M2			0,669	
M3			0,749	
M4			0,786	
M5			0,638	
M6			0,744	
OCB1				0,740
OCB10				0,749
OCB2				0,519
OCB3				0,689
OCB4				0,660
OCB5				0,767
OCB6				0,775
OCB7				0,624
OCB8				0,757
OCB9				0,686

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dapat dilihat bahwa variabel Motivasi (X1) yang diukur dengan 6 dimensi pengukuran keseluruhannya mempunyai nilai *convergent validity* diatas 0,5, maka 6 dimensi yang mengukur Motivasi (X1) dinyatakan sah sebagai alat ukur untuk konstruk tersebut. Variabel Kompensasi

(X2) yang diukur dengan 5 dimensi pengukuran keseluruhannya mempunyai nilai *convergent validity* diatas 0,5, maka 5 dimensi yang mengukur Kompensasi (X2) dinyatakan sah sebagai alat ukur untuk konstruk tersebut. Begitu juga Komitmen Organisasional (Y1) yang di ukur dengan 5 dimensi, didapatkan kesimpulan bahwa keseluruhan telah memenuhi syarat kesahihan sebagai alat ukur, karena nilai *convergent validity* masing-masing mempunyai nilai diatas 0,5. Konstruk terakhir adalah variabel OCB (Y2) dengan 10 dimensi. Masing-masing mempunyai nilai *convergent validity* diatas 0,5, sehingga dinyatakan valid dan bias dilanjutkan untuk pengujian sekanjutnya.

4.2.2 Uji Discriminant Validity

Adapun output *discriminant validity* hasil pengolahan data sebagaimana ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3. Discriminat Validity

Kode	Komitmen Organisasional	Kompensasi	Motivasi	OCB
K1	0,692	0,797	0,593	0,338
K2	0,628	0,857	0,637	0,452
K3	0,732	0,773	0,433	0,265
K4	0,476	0,606	0,561	0,425
K5	0,617	0,821	0,616	0,547
KO1	0,721	0,605	0,511	0,306
KO2	0,523	0,524	0,498	0,362
KO3	0,608	0,383	0,272	0,186
KO4	0,658	0,454	0,274	0,359
KO5	0,807	0,676	0,720	0,595
M1	0,414	0,509	0,719	0,624
M2	0,364	0,371	0,669	0,614
M3	0,476	0,461	0,749	0,578
M4	0,631	0,622	0,786	0,481
M5	0,604	0,490	0,638	0,377
M6	0,668	0,695	0,774	0,508
OCB1	0,333	0,330	0,609	0,740
OCB10	0,363	0,266	0,433	0,749
OCB2	0,423	0,466	0,307	0,519
OCB3	0,643	0,619	0,657	0,689
OCB4	0,444	0,422	0,538	0,660
OCB5	0,523	0,390	0,612	0,767
OCB6	0,463	0,384	0,540	0,775
OCB7	0,079	0,058	0,265	0,624
OCB8	0,245	0,242	0,403	0,757
OCB9	0,297	0,269	0,483	0,686

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 3. didapatkan keseluruhan dari konstruk pembentuk dinyatakan memiliki diskriminan yang baik. Dimana nilai korelasi indikator terhadap konstruknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi anatara indikator dengan konstruk lainnya.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil analisis, untuk nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* uji reliabilitas pada konstruk motivasi, kompensasi, komitmen organisasional dan OCB disajikan pada Tabel 4.

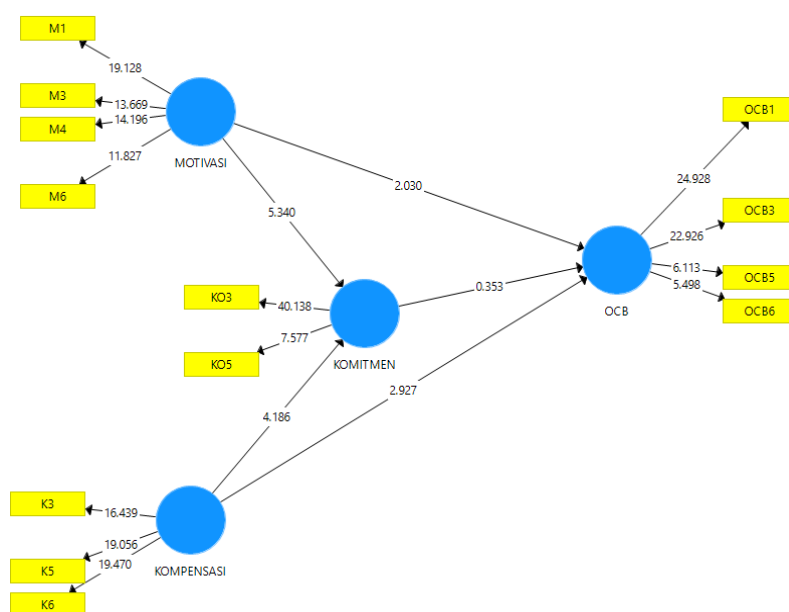
Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Motivasi	0,525	0,868	0,817
Kompensasi	0,602	0,882	0,830
Komitmen Organisasional	0,450	0,800	0,699
OCB	0,491	0,905	0,885

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai $AVE > 0,50$ serta composite reliability dan Cronbach alpha $> 0,70$ sehingga instrument dinyatakan valid dan reliabel.

4.3 Evaluasi Inner Model

Selanjutnya untuk pengujian hipotesis menggunakan *Bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS3.0. Tujuan dari pengujian hipotesis ini dimaksudkan untuk mencari tahu hubungan-hubungan antara tiap-tiap variabel yang diteliti. Hasil *Bootstrapping* pada penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah berikut:



Gambar 2. Hasil Olahan Data *Bootstrapping*

Dari gambar 2, dapat diketahui nilai hubungan antara tiap variabel pada penelitian ini. Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan nilai probabilitas $p < 0,05$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima dan H_o di tolak jika nilai $p < 0,05$ begitu pula sebaliknya. Nilai signifikan diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*.

Tabel 5. Hasil Hubungan Langsung Antara Variabel

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic	P-Values
Motivasi $\rightarrow$ OCB	0,330	0,331	0,168	1,966	0,050
Kompensasi $\rightarrow$ OCB	0,473	0,516	0,178	2,662	0,008
Motivasi $\rightarrow$ Komitmen Organisasional	0,534	0,522	0,098	5,442	0,000
Kompensasi $\rightarrow$ Komitmen organisasional	0,417	0,435	0,097	4,293	0,000
Komitmenorganisasional $\rightarrow$ OCB	0,073	0,032	0,210	0,347	0,729

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan nilai p-value sebesar 0,050 ($< 0,05$). Selanjutnya, kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai p-value sebesar 0,008 ($< 0,05$). Motivasi dan kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, masing-masing dengan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi dan

kompensasi mampu memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Namun demikian, komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai p-value sebesar 0,729 ($> 0,05$).

Tabel 6. Hasil Hubungan Tidak Langsung Antara Variabel

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic	P-Values
Motivasi $\rightarrow$ Komitmen organisasional $\rightarrow$ OCB	0,039	0,014	0,114	0,342	0,733
Kompensasi $\rightarrow$ Komitmen organisasional $\rightarrow$ OCB	0,030	0,018	0,094	0,324	0,746

Selain itu, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi terhadap OCB ($p\text{-value} = 0,733 > 0,05$) maupun kompensasi terhadap OCB ($p\text{-value} = 0,746 > 0,05$).

5. PEMBAHASAN

5.1 Pengaruh Motivasi Terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran di luar tugas formalnya. Hasil penelitian ini mendukung teori *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa karyawan akan memberikan timbal balik positif terhadap organisasi ketika kebutuhan psikologis dan motivasional mereka terpenuhi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gagné et al. (2015); Kurniawati & Margaretha (2024), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik mampu meningkatkan perilaku sukarela karyawan dalam organisasi. Dalam konteks PDAM Kota Palu, motivasi kerja mendorong karyawan untuk tetap memberikan pelayanan yang optimal meskipun berada dalam lingkungan kerja sektor publik yang cenderung birokratis.

5.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap OCB

Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil mampu meningkatkan loyalitas dan kesediaan karyawan untuk membantu organisasi secara sukarela. Temuan ini mendukung *Equity Theory* yang menyatakan bahwa persepsi keadilan kompensasi akan memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan Karatepe (2013); Zhao, Zhu & Chen (2024), yang menemukan bahwa kompensasi berperan penting dalam meningkatkan OCB.

5.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional maupun loyalitas terhadap organisasi belum tentu diterjemahkan dalam bentuk perilaku ekstra peran. Hasil ini berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor utama OCB. Namun demikian, hasil penelitian ini mendukung studi Kim (2006) yang menemukan bahwa pada organisasi sektor publik, perilaku OCB lebih dipengaruhi oleh faktor situasional dibanding faktor psikologis internal.

5.4 Peran Mediasi Komitmen Organisasional

Hasil dari pengujian komitmen organisasional sebagai variabel mediasi tidak mampu memediasi hubungan motivasi dan kompensasi terhadap OCB. Temuan mempertegas adanya inkonsistensi

hasil penelitian sebelumnya terkait peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Dalam konteks organisasi publik, perilaku OCB tampaknya lebih dipengaruhi secara langsung oleh variabel motivasi dan kompensasi dibandingkan keterkaitan psikologis terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan manajerial yang bersifat langsung lebih efektif dalam meningkatkan OCB karyawan PDAM Kota Palu.

6. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) karyawan PDAM Kota Palu lebih dominan dipengaruhi secara langsung oleh motivasi dan kompensasi dibandingkan melalui komitmen organisasional. Meskipun motivasi dan kompensasi mampu meningkatkan komitmen organisasional, komitmen tersebut tidak terbukti berperan sebagai mediator dalam mendorong OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional maupun rasional karyawan terhadap organisasi belum tentu diwujudkan dalam perilaku ekstra peran, khususnya pada konteks organisasi sektor publik. Dengan demikian, peningkatan OCB tidak cukup dilakukan hanya melalui penguatan komitmen organisasional. Organisasi perlu memberikan perhatian langsung pada peningkatan motivasi kerja dan penerapan sistem kompensasi yang efektif. Model hubungan antara motivasi, kompensasi, komitmen organisasional, dan OCB bersifat parsial, dengan pengaruh langsung yang lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi tidak selalu konsisten. Temuan ini memperluas perspektif teori komitmen organisasional Meyer dan Allen, karena komitmen tidak selalu menjadi mekanisme utama dalam menjelaskan munculnya OCB. Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat relevansi teori motivasi McClelland, dengan penekanan bahwa motivasi cenderung berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap research gap mengenai inkonsistensi peran mediasi komitmen organisasional dalam model perilaku karyawan.

Bagi manajemen PDAM Kota Palu, penelitian ini memiliki beberapa implikasi strategis. Pertama, peningkatan OCB dapat dilakukan melalui penguatan motivasi kerja, seperti penghargaan berbasis kinerja, pengakuan prestasi, dan pengembangan karier. Kedua, sistem kompensasi perlu dibuat adil, transparan, dan kompetitif dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Ketiga, meskipun komitmen organisasional tidak berperan sebagai mediator, aspek ini tetap perlu diperkuat melalui keterlibatan karyawan, lingkungan kerja yang kondusif, dan stabilitas kerja. Keempat, dimensi conscientiousness yang masih rendah perlu ditingkatkan melalui disiplin kerja, konsistensi aturan, dan sanksi yang tegas.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel yang relatif kecil dan hanya dilakukan pada satu organisasi sektor publik, sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Selain itu, desain penelitian cross-sectional belum mampu menggambarkan perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih besar, pendekatan longitudinal, serta menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

REFERENSI

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Hagen, A., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722–740.
- Kurniawati, D. T., & Margaretha, M. (2024). Transformational leadership, quality of work life, and organizational citizenship behavior: Work motivation as mediation. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 24(1), 45-60.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2020). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature. *Journal of Business Research*, 110, 403–419.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2016). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Romadhon, F. I. (2025). Hubungan antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior pada karyawan PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Mulyosari. *Jurnal Psikologi*, 2(2), 1–14.
- Saefullah, U. A. (2022). Dampak penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan. *Technomedia Journal (TMJ)*, 6(2), 223–235.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suadnyana, I. K., & Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh penilaian kinerja, pengalaman kerja, dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(4), 1950–1978.
- Zhao, F., Zhu, H., & Chen, Y. (2024). Due responsibility and true responsibility: a moderated-mediation model linking green-harmonious human resource practice to employee organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(2), e12399.