

STUDI PERILAKU WARGA ORGANISASIONAL DI PT. PELAYARAN NASIONAL INDONESIA (KANTOR PUSAT)

IDAYU ADI RAHAJENG

Ahyar Yuniawan dan Edy Raharjda

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

The purpose of this research is to test the influences of authority delegation and self efficacy on work motivation to impact organizational citizenship behavior. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within officer PT. PELNI. Statement of this problem is how to increase organizational citizenship behavior?.

The samples size of this research is 192 officers of PT. PELNI. Using the Structural Equation Modeling (SEM), the results show that authority delegation and self efficacy on work motivation to impact organizational citizenship behavior.

The effect of authority delegation on work motivation are significant; the effect of self efficacy on work motivation are significant; the effect of work motivation on organizational citizenship behavior are significant; the effect of authority delegation on organizational citizenship behavior are insignificant; the effect of self efficacy on organizational citizenship behavior are significant.

Keywords: *authority delegation, self efficacy, work motivation and organizational citizenship behavior.*

I. PENDAHULUAN

Untuk mencapai tujuan organisasi, sumber daya manusia mempunyai peranan penting di samping sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Rayadi (2012) menjelaskan bahwa perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi yang berkepanjangan bukanlah perusahaan yang hanya mengandalkan keuangan perusahaan tersebut. Perusahaan memiliki sumber daya lain yang tidak kalah pentingnya yaitu sumber daya manusia. Studi Perilaku Organisasi (PO) terdapat 3 (tiga) faktor penentu perilaku yaitu individu, kelompok, dan struktur. Ketiga hal tersebut dipelajari

pengaruhnya pada organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas suatu perusahaan. Beberapa variabel dependen dalam PO meliputi : produktivitas, absensi, *turnover*, dan kepuasan kerja. Kemudian Robbins (2006) menambahkan dua variabel lain yaitu perilaku menyimpang di tempat kerja dan Perilaku Warga Organisasional (PWO).

Kontribusi ekstra di dalam organisasi ini dijelaskan oleh Organ, et.al. (2006) sebagai perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah, dikendalikan, tanpa dipengaruhi oleh kompensasi, dan dapat menunjang kinerja organisasi,

yang kemudian dikenal dengan nama Perilaku Warga Organisasional (PWO). Menurut (Podsakoff, et.al. (1996), faktor yang mempengaruhi PWO adalah karakteristik individu (meliputi kepuasan kerja, komitmen, persepsi terhadap organisasi, motivasi, kepribadian), karakteristik tugas, dan karakteristik organisasi (meliputi budaya dan iklim organisasi, dukungan organisasional, kohesivitas kelompok), dan karakteristik kepemimpinan (meliputi dukungan dan perilaku kepemimpinan/ delegasi, kualitas hubungan atasan dengan bawahan). Semakin banyak bukti bahwa PWO secara positif berhubungan dengan kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi (Luthans,2005).

Dalam penelitian yang dilakukan Hui, Lee, & Rousseau, (2004) bahwa *Psychological Contract* (kesepakatan antara karyawan dengan perusahaan dalam hal pekerjaan) berpengaruh terhadap kualitas PWO yang ditunjukkan karyawan, di mana *Transactional Contract* (kontrak yang pertukarannya lebih bersifat ekonomis) memiliki pengaruh langsung terhadap PWO. Sedangkan *Relational Contract* (kontrak yang dalam pertukarannya tidak menetapkan *reward* yang spesifik atas kinerja karyawan) dan *Balanced Contract* (berkombinasi antara *Transactional Contract* dan *Relational Contract*) berpengaruh terhadap PWO dengan *Instrumentality Beliefs* sebagai mediatornya, di mana semakin tinggi keuntungan yang diperoleh karyawan maka karyawan akan semakin suka menunjukkan PWO. Sedangkan *Relational Contract* dan *Balanced Contract* memberikan pengaruh terhadap PWO hanya jika karyawan

yakin kalau perilaku tersebut dihargai oleh orang lain.

Munculnya perilaku organisasi yang kurang mendukung sering ditemui, seperti demo karyawan, karyawan yang tidak peduli dengan kemajuan perusahaan yang mereka naungi, dan kurangnya kemampuan untuk memotivasi diri sendiri untuk bekerja keras. Hal ini muncul pada perusahaan PT. PELNI (Persero), yaitu karyawan seringkali menunda pekerjaan yang merupakan pendelegasian dari atasan, sehingga menghambat jalannya pekerjaan lain yang terkait.

Vigoda dan Goliembiewski (2001), mengemukakan bahwa secara umum *citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi (*participation*). Tingkat PWO yang tinggi menggambarkan adanya tingkat produktifitas yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di dalam organisasi. Secara umum karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menginginkan penghargaan atas hasil kinerja baik yang dilakukannya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan melanjutkan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

Lebih rinci Podsakoff, et.al. (2000) menguraikan beberapa kontribusi PWO bagi perusahaan, yaitu berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja,

meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Pada dasarnya setiap organisasi, bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

Dorongan dari individu untuk melakukan tindakan sering disebut motivasi. Motivasi digambarkan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Handoko T. , 2000). Menurut Hasibuan (2005) motivasi kerja dianggap penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi.

George dan Jones (2005) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu

dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah. Nawawi (2006) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan. Motivasi kerja dapat ditunjukkan dengan perilaku pekerja. Robbins & Judge (2009) mengatakan bahwa ada suatu dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain.

Organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahkan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan (Wibowo, 2012). Karyawan yang mampu menunjang keberhasilan dan efektifitas organisasi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja merupakan ketertarikan dan perhatian yang besar terhadap pekerjaan, sehingga menuntun individu untuk bekerja keras dan bertanggungjawab. Tanggungjawab dan kerja keras tersebut muncul karena individu memiliki kualitas yang positif terhadap dirinya dan keyakinan dari dalam dirinya bahwa dirinya mampu menyelesaikannya atau sering disebut *self efficacy*.

Thomas & Velthouse (1990) menjelaskan bahwa *self efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan

menggunakan keahlian yang dimiliki. Individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi tidak akan mudah menyerah dan putus asa jika mengalami kesulitan, melainkan akan lebih aktif melibatkan dirinya dengan pekerjaan. Hal ini didukung adanya penelitian yang dilakukan oleh Yang, Kao, & Huang (2006) yang menunjukkan pentingnya pengaruh *self efficacy* pada keterlibatan kerja. Artinya, karyawan yang merasa bahwa dirinya mampu melakukan pekerjaan maka karyawan tersebut semakin terlibat di dalam pekerjaannya. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tannenbaum, et.al. (1991) yang membuktikan bahwa *self efficacy* secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi seseorang. Adapun faktor yang mempengaruhi adalah keterlibatan kerja komitmen organisasi dan lingkungan kerja. Selain keyakinan yang kuat dari dalam individu (*self efficacy*), dalam menentukan sikap kerja juga tidak terlepas dari dorongan individu untuk melakukan tindakan.

Dikatakan pula oleh Bandura (1997) bahwa efikasi diri mencerminkan satu keyakinan mengenai perilaku khusus yang berasal dari konsep kognitif dan perilaku mengenai kemampuan dan ketrampilan dalam menghadapi situasi atau kondisi tertentu. Hal itu dikarenakan pembentukan efikasi diri dipengaruhi oleh persepsi dan mencontoh perilaku yang diadopsi dari lingkungan dan kondisi di mana individu berada (Conley, 2006; Strauser, Ketz, & Keim, 2002) berdasarkan dari teori *social cognitive behaviour* dari Bandura. Berdasarkan pendapat tersebut, maka ketika efikasi

karyawan rendah maka perilaku yang muncul tidak akan sesuai dengan yang diharapkan, begitu sebaliknya (Conley, 2006). Keyakinan efikasi diri pada diri seseorang adalah sebagai prediktor yang baik untuk perilaku individu (Tschannen-Moran & M., 2004)

Menurut Hasibuan (2003), keberhasilan perusahaan tergantung pada organisasi, terutama struktur organisasi yang dianut. Kebutuhan perusahaan akan pentingnya peran organisasi akan disesuaikan dengan seberapa besar anggota perusahaannya. Oleh karena itu, keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat (Fadzilah, 2006). Hal senada diungkapkan oleh Nirwana (2009), bahwa dalam melaksanakan segala pekerjaan, maka pendelegasian wewenang dilimpahkan kepada para pejabat pimpinan sampai yang terendah sekalipun.

Wewenang merupakan kekuasaan untuk mengambil keputusan yang membimbing tindakan-tindakan terhadap individu lainnya (Simon A., 2004). Di sisi lain, ada pendapat bahwa tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan tugas atau aktivitas yang telah ditugaskan kepada seorang pekerja (Daft, 2002). Biasanya seorang pimpinan diberikan wewenang yang sepadan dengan tanggung jawab. Pendelegasian wewenang sangat erat hubungannya dengan batasan wewenang dan tanggungjawab seseorang pada suatu bagian kegiatan yang dilaksanakan. Dalam hal ini diperlukan manajemen yang profesional sehingga visi dan misi

perusahaan dapat tercapai optimal. Banyak prinsip organisasi yang harus dilaksanakan untuk menjadikan manajemen yang profesional, diantaranya dengan pendelegasian wewenang.

Fenomena latar belakang di atas dialami oleh PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) atau biasa dikenal dengan nama PT. PELNI (Persero) yang merupakan perusahaan pelayaran nasional yang menyediakan jasa angkutan transportasi laut, meliputi jasa angkutan penumpang dan muatan barang antar pulau. Pada mulanya, ada 5 (lima) susunan Direksi PT PELNI (PERSERO) yaitu Direktur Utama, Direktur SDM dan Umum, Direktur Usaha, Direktur Keuangan, dan Direktur Teknik. Akan tetapi, dalam rentang waktu pergantian Direktur PT. PELNI (PERSERO) periode 2013-2015 seringkali timbul beberapa masalah dalam hal pendelegasian wewenang yang dirasa kurang tepat (Senior Manager SDM PT. PELNI, 2015).

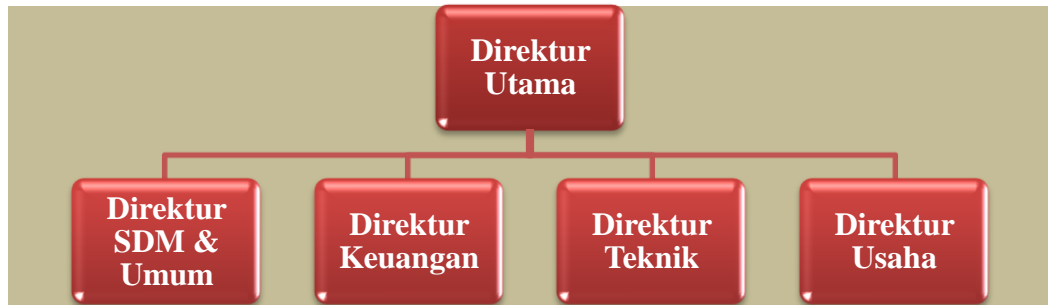
Sejak Mei 2013, PT PELNI (Persero) mengalami pergantian direksi sebanyak 3 (tiga) kali, sesuai arahan dari Kementerian BUMN selaku regulator perusahaan. Pergantian direksi yang pertama ini berakibat pada perubahan susunan direksi serta struktur organisasi. Sebelumnya, jumlah susunan Direksi PT. PELNI (PERSERO) ada 5 (lima), yaitu Direktur Utama, Direktur SDM dan Umum, Direktur Usaha, Direktur Keuangan, dan Direktur Teknik. Namun, sejak pergantian direksi yang pertama pada Mei 2013 (berdasarkan

Keputusan Menteri BUMN No : SK-259/MBU/2013 tanggal 27 Mei

2013), ada perombakan susunan anggota direksi dan penambahan direktorat baru, sehingga susunan direksi bertambah menjadi 6 (enam) direksi dengan penambahan Direktur Operasi dan perubahan tata nama (*nomenklatur*) Direktur Usaha menjadi Direktur Komersial dan Pengembangan Usaha serta Direktur Teknik menjadi Direktur Armada dan Teknik. Penambahan susunan anggota direksi baru ini, otomatis membuat struktur organisasi beserta tupoksi setiap divisi mengalami perubahan dari yang sebelumnya. Dengan kata lain, jumlah susunan direksi menjadi bertambah.

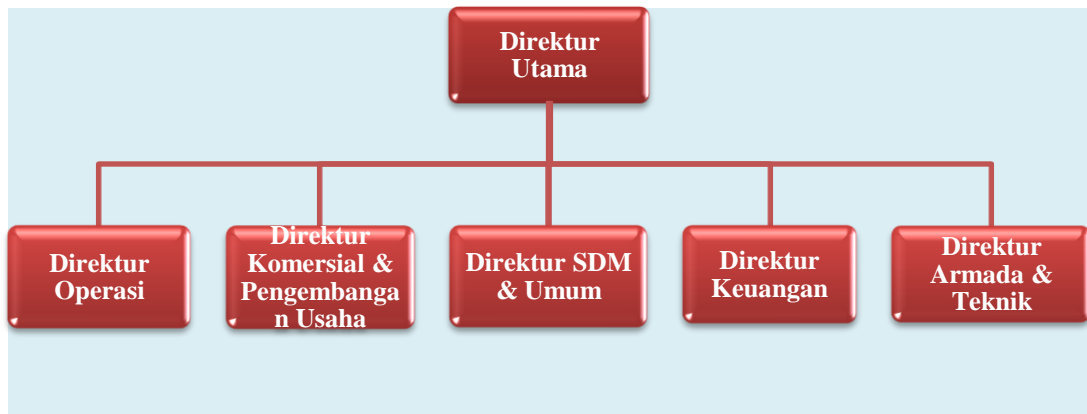
Perubahan struktur organisasi pertama di PT. PELNI berdampak pada ketidaksiapan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat. Hal ini terlihat dari rendahnya kemampuan pegawai dalam menerima pendelegasian wewenang dari atasan. Pada dasarnya, delegasi wewenang dapat berlangsung secara efektif apabila terdapat rantai komando.

STRUKTUR ORGANISASI AWAL



Terjadi perubahan struktur organisasi (2013), berdampak pada pendelegasian wewenang dan, motivasi karyawan..

PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI 2013-2015



Sumber: www.pelni.co.id

Gambar 0.1 Struktur Organisasi PT. PELNI

Pergantian direksi yang kedua dilaksanakan pada Mei 2014 (berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No : SK-111/MBU/2014 tanggal 21 Mei 2013), tidak ada perubahan susunan anggota direksi namun pergantian direksi kali ini menambah divisi-divisi baru bagi perusahaan. Penambahan divisi baru inilah yang membuat struktur organisasi mengalami perubahan untuk yang kedua kalinya. Terakhir, pergantian direksi dilaksanakan pada Juni 2015 (berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No : SK-99/MBU/06/2015), di mana pada

pergantian direksi kali ini tidak menyebabkan adanya perubahan susunan anggota direksi. Namun, penambahan divisi baru tetap dilakukan sehingga struktur organisasi perusahaan mengalami perubahan kembali.

Pergantian struktur organisasi kedua di PT. PELNI dilakukan dalam rentang waktu 1 (satu) tahun dari proses pergantian pertama. Untuk beradaptasi dengan perubahan dan peraturan yang baru, rentang waktu setahun dirasa masih kurang bagi para pegawai dapat beradaptasi dengan situasi perusahaan yang baru.

Pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan pimpinan belum dapat diimbangi dengan kemampuan dan pengetahuan pegawai akan tugas yang harus dijalankan. Sebagai seorang karyawan, tentu *self efficacy* merupakan bagian penting untuk dapat menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan. Seringkali ditemukan para pegawai masih enggan untuk melaksanakan tugas barunya karena adanya seniortitas atau rasa sungkan terhadap pegawai yang usianya lebih tua. Hal inilah yang memicu timbulnya perilaku warga organisasional (PWO) pada para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara individual.

Struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja. Pengaruh itu terjadi karena adanya pendelegasian wewenang, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya agar tujuan perusahaan dapat tercapai (Nazaruddin, 1998). Perubahan struktur organisasi yang dilakukan setiap tahun ini membuat karyawan lebih banyak mengeluh karena delegasi tugas yang kurang sesuai dengan jabatan organisasi. Selain itu, sosialisasi tupoksi setiap divisi belum dapat diimplementasikan secara keseluruhan. Secara tidak langsung hal tersebut mempengaruhi "*mood*" karyawan dalam bekerja sehingga berdampak pada rendahnya motivasi dalam bekerja dan kebiasaan menunda pekerjaan yang membudaya di kantor.

Motivasi kerja karyawan PT. PELNI akan menjadi rendah jika apa yang diperolehnya tidak sesuai dengan apa yang dikerjakannya, seperti jam kerja yang padat atau bahkan lebih dari jam kerja kantor tetapi penghasilannya

tidak sesuai dengan apa yang dikerjakannya. Ada banyak faktor yang menyebabkan motivasi kerja karyawan menjadi tinggi, diantaranya keinginan untuk bertahan dengan status karyawan tetap dalam perusahaan BUMN, mencukupi kebutuhan hidup, dan belum mendapatkan pekerjaan di tempat lain yang sanggup memberikan honor sepadan atau lebih.

Dari keterangan di atas, diasumsikan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh delegasi wewenang dari atasan dan *self efficacy* karyawan, sehingga mempengaruhi suatu aktivitas atau PWO (Perilaku Warga Organisasional).

Pada realitasnya, banyak perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh karyawan, misalnya membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, kesungguhan dalam mengikuti rapat-rapat perusahaan, sedikit mengeluh, banyak bekerja dan lain-lain. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* (Hardaningtyas, 2004). Orang yang menampilkan perilaku PWO disebut sebagai karyawan yang baik (*good citizen*).

Pentingnya penelitian mengenai pengaruh delegasi wewenang, *self efficacy*, dan motivasi kerja terhadap pengembangan PWO dalam perusahaan karena muara motivasi kerja karyawan berawal dari lingkungan eksternal melalui delegasi wewenang dan dari dalam diri sendiri/*self efficacy*. Dengan demikian, adanya PWO akan berpengaruh positif terhadap organisasi secara keseluruhan. Indikasi dari PWO yang meliputi karyawan akan berdampak

pada organisasi yang tinggi (Triyanto & Santosa, 2009). Tingkat PWO yang tinggi menggambarkan adanya tingkat produktifitas yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di dalam organisasi. Secara umum karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menginginkan penghargaan atas hasil kinerja baik yang dilakukannya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan melanjutkan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, muncul hipotesis (1) ada hubungan antara delegasi wewenang dan *self efficacy* dengan motivasi kerja; (2) ada hubungan antara delegasi wewenang dan *self efficacy* dengan PWO; (3) ada hubungan positif antara motivasi kerja

dengan PWO. Merujuk kepada permasalahan dan teori di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara delegasi wewenang, *self efficacy*, dan motivasi kerja dengan PWO.

Permasalahan yang terjadi di PT. Pelni adalah adanya peningkatan tingkat absensi karyawan, dimana kondisi absensi karyawan di PT. Pelni pada tahun 2013 sebesar 1,06%, tahun 2014 meningkat menjadi 1,14% dan tahun 2015 meningkat lagi menjadi 1,17%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Berikut pada Tabel 1.1 dapat dilihat tingkat absensi karyawan PT. Pelni tahun 2013 sampai dengan 2015.

Tabel 1.1:
Tingkat Absensi Karyawan PT. Pelni
Periode Tahun 2013-2015

No	Tahun	Prosentase Absensi (%)
1	2013	1,06
2	2014	1,14
3	2015	1,17

Sumber: PT. Pelni, 2016

Permasalahan empirik dalam penelitian ini adalah peningkatan tingkat absensi karyawan, dimana kondisi absensi karyawan di PT. Pelni pada tahun 2013 sebesar 1,06%, tahun 2014 meningkat menjadi 1,14% dan tahun 2015 meningkat lagi menjadi 1,17%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Penurunan absensi ini dikarenakan adanya motivasi yang rendah dari karyawan, dimana karyawan kurang termotivasi dalam bekerja sehingga menyebabkan

tingginya absensi. Absensi yang meningkat diperlukan sebuah PWO yang tinggi agar kekosongan fungsi bisa digantikan oleh karyawan lain. Hal inilah yang menyebabkan adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap PWO. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya PWO.

Dengan adanya uraian yang telah disampaikan di atas, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan PWO melalui pengelolaan variabel-variabel yang

menjadi perhatian dalam studi yaitu variabel pendelegasian wewenang (X1), *self efficacy* (X2), dan motivasi kerja (Y1). Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti merumuskan *research question* sebagai berikut:

1. Apakah pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap motivasi kerja?
2. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap PWO?
4. Apakah pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap PWO?
5. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap PWO?

II. TELAAH PUSTAKA

2.1. Pengaruh Delegasi Wewenang terhadap Motivasi Kerja

Menurut Habe (2008), manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bagian dari manajemen memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Posisi atau kedudukan seorang karyawan pada dasarnya ditentukan oleh wewenang (*authority*) yang dimilikinya. Semakin banyak wewenang (*authority*) yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi kedudukannya dalam organisasi dan sebaliknya. Kendala-kendala yang sering dihadapi di lapangan menyangkut pelaksanaan pendelegasian atas wewenang yang dimiliki antara lain pekerjaan akan menjadi terhambat dan lama penyelesaiannya apabila seorang atasan enggan mendelegasikan

wewenangnya kepada bawahan. Tanpa pendelegasian wewenang, maka seorang bawahan juga akan ragu-ragu bahkan tidak berani melaksanakan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan. Jika pimpinan sedang sibuk atau ditugaskan keluar daerah, maka secara otomatis pekerjaan bawahan menjadi terhambat karena bawahan tidak berani mengambil keputusan. Dampak dari tidak adanya pendelegasian wewenang kepada bawahan, maka akan terjadi penurunan motivasi dan efektivitas kerja karyawan tidak dapat diwujudkan.

Fattah (2006) mengemukakan bahwa pelimpahan wewenang yang dilakukan secara bijaksana merupakan suatu alat latihan yang penting dan berguna sebagai alat membentuk semangat kerja pegawai. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin (Mangkunegara, 2011). Oleh karena itu hipotesis yang dianjurkan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : “*Delegasi wewenang berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*”.

2.2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Apriwandi (2011), membuktikan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dalam pembuktiannya, peningkatan motivasi kerja ini dipacu oleh faktor *reward* yang diberikan kepada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tannenbaum, et.al. (1991) yang membuktikan bahwa *self efficacy* secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi seseorang. Adapun faktor yang mempengaruhi adalah keterlibatan kerja komitmen organisasi dan lingkungan kerja. Selain keyakinan yang kuat dari dalam individu (*self efficacy*), dalam menentukan sikap kerja juga tidak terlepas dari dorongan individu untuk melakukan tindakan. Oleh karena itu hipotesis yang dianjurkan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 2 : “*Self efficacy berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*”.

2.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap PWO

Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan dan tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Semakin kuat dorongan atau motivasi akan semakin tinggi pula PWO. Penelitian yang dilakukan King Sangmook (2006), menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan semakin tinggi PWO karyawan tersebut. David (2000) menambahkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap PWO.

Menurut Nawawi (2006) bahwa pribadi yang menentukan motivasi kerja yang tinggi adalah pribadi yang memperlihatkan karakteristiknya. Oleh karena itu hipotesis yang dianjurkan dalam penelitian ini adalah

Hipotesis 3 : “*Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap PWO*”.

2.4. Pengaruh Delegasi Wewenang terhadap PWO

Kepemimpinan dapat mempunyai pengaruh terhadap bawahan untuk memiliki kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum organisasi yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (PWO) itu sendiri merupakan perilaku kerja yang melebihi level minimum.

Menurut Ivancevich, et.al. (2007) bahwa struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit, pengaruh itu terjadi karena adanya pendelegasian wewenang, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinya sehingga kualitas kebijakan yang diharapkan akan menjadi lebih baik guna pencapaian tujuan yang diharapkan perusahaan.

Hasil penelitian Indarti (2000) menyatakan bahwa pelimpahan wewenang memfasilitasi pemrosesan informasi sumber daya yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Keputusan tersebut secara tidak langsung mampu mempengaruhi PWO karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang dianjurkan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 4 : “*Delegasi wewenang berpengaruh positif terhadap PWO*”.

2.5. Pengaruh Self Efficacy terhadap PWO

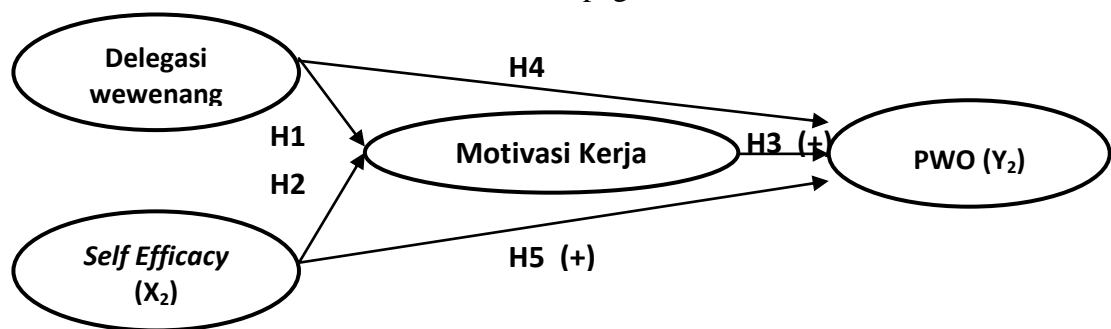
Peran efikasi diri meningkatkan perilaku yang ideal (Frayne & Latham, 1987), meningkatkan kinerja (Mathieu, dkk, 1993). Copper (2013) juga menegaskan bahwa efikasi dan PWO akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan dan efektifitas organisasi. Hal yang melandasi bahwa

keyakinan efikasi baik secara individu atau kolektif dapat berperilaku terbentuknya perilaku ideal/ PWO adalah efikasi terdiri dari tiga domain yang saling berhubungan, yaitu: pertama, efikasi individu mengenai kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas akan berdampak pada orang lain/ rekan kerja/ bawahannya untuk dapat juga menyelesaikan tugas tersebut. Kedua, keyakinan efikasi menjelaskan kemampuan penyelesaian tugas baik secara individu ataupun kelompok berdasarkan fungsi atau peran pemimpin yang memiliki efikasi yang tinggi. Ketiga, keyakinan efikasi merupakan gambaran mengenai bagaimana individu/anggota organisasi/pemimpin/kelompok kerja melakukan penanganan terhadap stres yang dihadapi dalam mengimplementasikan suatu keinovatifan. Oleh karena itu hipotesis yang dianjurkan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 5 : “*Self efficacy* berpengaruh positif terhadap PWO”.

2.6. Pengembangan Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran seperti yang tersaji dalam gambar II.3. Dari gambar kerangka penelitian dapat diuraikan bahwa: PWO dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja, delegasi wewenang, dan *self efficacy*. Dengan kata lain, tingginya PWO yang tercipta di Kantor PT PELNI Pusat ditentukan oleh ketiga variabel ini, yaitu : delegasi wewenang, *self efficacy*, dan motivasi kerja. Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan penelitian terdahulu serta kerangka penelitian, maka peneliti berpendapat bahwa PWO adalah kemauan kerja yang dimiliki karyawan sebagai akibat tingginya motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja tersebut dipengaruhi oleh delegasi wewenang dan *self efficacy*. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula PWO yang dimiliki setiap pegawai.



Gambar 0.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

H1: Dugaan pengaruh delegasi wewenang terhadap motivasi kerja
H2: Dugaan pengaruh *self efficacy* terhadap motivasi kerja

H3: Dugaan pengaruh motivasi kerja terhadap PWO
H4: Dugaan pengaruh delegasi wewenang terhadap PWO

H5: Dugaan pengaruh *self efficacy* terhadap PWO

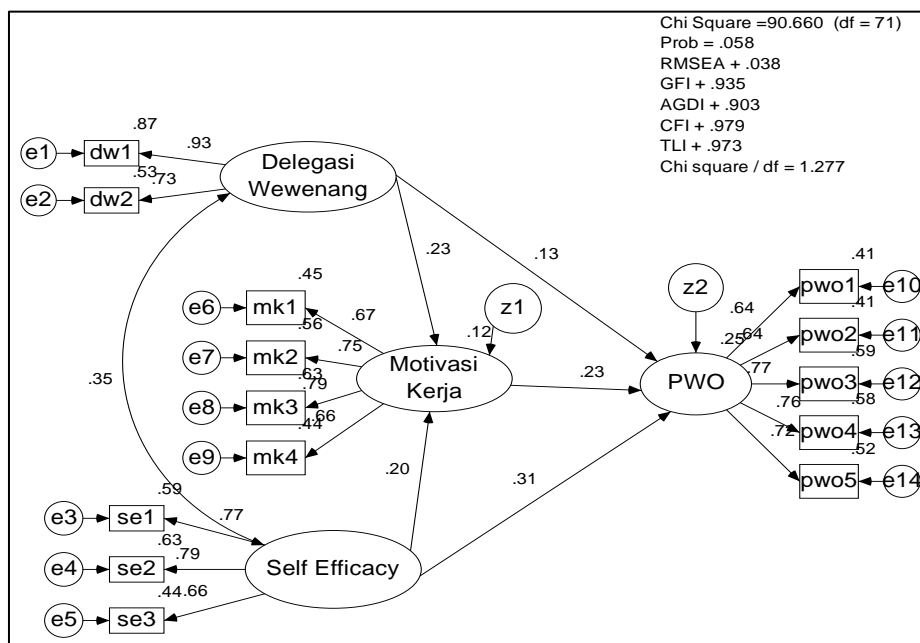
III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian ini adalah pegawai PT. PELNI, sejumlah 192 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis

menunjukkan bahwa delegasi wewenang dan *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan perilaku warga organisasi.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Kelayakan Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Gambar 0.1 Hasil Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan

data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 0.1 Hasil Pengujian Kelayakan Model *Structural Equation Model* (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 136.452)	90.660	Baik
Probability	≥ 0.05	0.058	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.038	Baik
GFI	≥ 0.90	0,935	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.903	Baik
TLI	≥ 0.95	0,979	Baik
CFI	≥ 0.95	0,973	Baik

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan

dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel.

Tabel 0.2 *Standardized Regression Weight*

			Estimate
Motivasi_Kerja	<---	Delegasi_Wewenang	0.228
Motivasi_Kerja	<---	Self Efficacy	0.197
PWO	<---	Motivasi_Kerja	0.231
PWO	<---	Delegasi_Wewenang	0.13
PWO	<---	Self Efficacy	0.307
dw2	<---	Delegasi_Wewenang	0.727
dw1	<---	Delegasi_Wewenang	0.935
se3	<---	Self Efficacy	0.661
se2	<---	Self Efficacy	0.794
se1	<---	Self Efficacy	0.768
mk4	<---	Motivasi_Kerja	0.661
mk3	<---	Motivasi_Kerja	0.793
mk2	<---	Motivasi_Kerja	0.749
mk1	<---	Motivasi_Kerja	0.672
pwo1	<---	PWO	0.64
pwo2	<---	PWO	0.638
pwo3	<---	PWO	0.768
pwo4	<---	PWO	0.759
pwo5	<---	PWO	0.718

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

4.2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh dilakukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara

tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, delegasi

wewenang dan *self efficacy* akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap PWO. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut

adalah dengan terlebih dahulu melewati motivasi kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap PWO.

Tabel 0.3 Pengaruh Langsung

	Self Efficacy	Delegasi_Wewenang	Motivasi_Kerja	PWO
Motivasi_Kerja	0.197	0.228	0	0
PWO	0.307	0.13	0.231	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 0.4 Pengaruh Tidak Langsung

	Self Efficacy	Delegasi_Wewenang	Motivasi_Kerja	PWO
Motivasi_Kerja	0	0	0	0
PWO	0.046	0.053	0	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 0.5 Pengaruh Total

	Self Efficacy	Delegasi_Wewenang	Motivasi_Kerja	PWO
Motivasi_Kerja	0.197	0.228	0	0
PWO	0.353	0.183	0.231	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung delegasi wewenang dan *self efficacy* terhadap PWO, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari delegasi wewenang dan *self efficacy* terhadap PWO, di mana pengaruh delegasi wewenang terhadap PWO secara langsung diperoleh sebesar 0,307 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,046, artinya motivasi kerja mampu memediasi pengaruh delegasi wewenang terhadap

PWO. Pengaruh total delegasi wewenang ke PWO sebesar 0,183.

Self efficacy terhadap PWO secara langsung diperoleh sebesar 0,13 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar dan 0,053, artinya motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap PWO. Pengaruh total *self efficacy* ke PWO sebesar 0,353.

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel berikut :

Tabel 0.6 *Regression Weight Structural Equational Model*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Kesimpulan
Motivasi_Kerja	<---	Delegasi_Wewenang	0.198	0.08	2.482	0.013	Diterima
Motivasi_Kerja	<---	Self Efficacy	0.397	0.196	2.027	0.043	Diterima
PWO	<---	Motivasi_Kerja	0.225	0.088	2.547	0.011	Diterima
PWO	<---	Delegasi_Wewenang	0.11	0.073	1.503	0.133	Ditolak
PWO	<---	Self Efficacy	0.602	0.192	3.135	0.002	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pembahasan Hipotesis I

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh delegasi wewenang terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.482 dan dengan probabilitas sebesar 0.013. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2.482 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0.013 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan delegasi wewenang berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

Posisi atau kedudukan seorang karyawan pada dasarnya ditentukan oleh wewenang (*authority*) yang dimilikinya. Semakin banyak wewenang yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi kedudukannya dalam organisasi dan sebaliknya. Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator kepada *delegate* untuk dikerjakan atas nama delegator (Hasibuan, 2001). Sedangkan menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut akan

dilaksanakan (Oren et al., 2013).

Delegasi wewenang berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang yang dilakukan secara bijaksana merupakan suatu alat latihan yang penting dan berguna sebagai alat membentuk semangat kerja pegawai. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Suling, et al. (2008).

Pendelegasian wewenang yang baik dari perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan faktor lingkungan dan keseimbangan wewenang dan tanggungjawab untuk marangsang motivasi yang tinggi dari karyawan.

Pendelegasian wewenang pada PT. Pelni dilakukan secara jelas, pimpinan sering melakukan meeting terkait dengan progress pekerjaan, evaluasi secara menyeluruh dilakukan untuk memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan standart perusahaan.

4.4.2. Pembahasan Hipotesis II

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *self efficacy* terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.027 dan dengan probabilitas sebesar 0.043. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2.027 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0.043 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan *self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

Self efficacy berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self efficacy* secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi seseorang. Adapun faktor yang mempengaruhi adalah keterlibatan kerja komitmen organisasi dan lingkungan kerja. Selain keyakinan yang kuat dari dalam individu (*self efficacy*), dalam menentukan sikap kerja juga tidak terlepas dari dorongan individu untuk melakukan tindakan (Sheikh, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Apriwandi (2011), membuktikan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dalam pembuktiannya, peningkatan motivasi kerja ini dipacu oleh faktor *reward* yang diberikan kepada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Tannenbaum, et.al. (1991) yang membuktikan bahwa *self efficacy* secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi seseorang. Adapun faktor yang mempengaruhi adalah keterlibatan kerja komitmen organisasi dan lingkungan kerja. Selain keyakinan yang kuat dari dalam individu (*self efficacy*), dalam menentukan sikap kerja juga tidak

terlepas dari dorongan individu untuk melakukan tindakan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Oren, et al., (2013).

Self efficacy yang baik dari karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan rasa percaya diri yang tinggi dari karyawan, agar bekerja dengan efektif dengan motivasi kerja yang tinggi, hal tersebut bias dilakukan melalui *training soft skill* dan *brain storming*.

Self efficacy karyawan pada PT. Peln cukup baik, dimana pendidikan semi militer yang diperoleh membuat karyawan PT. Peln bekerja dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi dan dedikasi yang kuat dalam memotivasi dirinya untuk mencapai standard kerja yang tinggi.

4.4.3. Pembahasan Hipotesis III

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap PWO menunjukkan nilai CR sebesar 2.547 dan dengan probabilitas sebesar 0,011. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2.547 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap PWO.

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap PWO, hal ini menunjukkan bahwa PWO membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan

produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan. PWO dapat melicinkan dan melancarkan kehidupan sosial dalam suatu organisasi. Secara gamblang, PWO digambarkan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi (Elstad et al, 2015).

Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan dan tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Semakin kuat dorongan atau motivasi akan semakin tinggi pula PWO. Penelitian yang dilakukan Sangmook (2006), menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan semakin tinggi PWO karyawan tersebut. David (2000) menambahkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap PWO. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rioux & Penner (2001).

Motivasi kerja yang tinggi dari karyawan mampu meningkatkan perilaku warga organisasi karyawan. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan motivasi kerja karyawan melalui pendelegasian wewenang dan rasa percaya diri yang tinggi dari karyawan, agar bekerja dengan efektif untuk mencapai perilaku warga organisasi yang baik.

4.4.4. Pembahasan Hipotesis IV

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh delegasi wewenang terhadap PWO menunjukkan nilai CR sebesar 1.503 dan dengan probabilitas sebesar 0.133.

Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 1.503 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0.133 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan delegasi wewenang tidak berpengaruh signifikan terhadap PWO.

Sutarto (2001) berpendapat wewenang adalah hak seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan definisi di atas dapat dinyatakan bahwa wewenang merupakan kemampuan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas-tugas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik

Delegasi wewenang tidak berpengaruh signifikan terhadap PWO, hal ini menunjukkan bahwa karyawan mempunyai kecenderungan bersifat individualistik, hal ini dikarenakan pembagian tugas kerja sudah jelas, meski delegasi wewenang sudah baik namun mempunyai kecenderungan tidak mempengaruhi PWO. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Schroeder, (2014).

Pendelegasian wewenang yang baik dari perusahaan mampu meningkatkan perilaku warga organisasi. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan faktor lingkungan dan keseimbangan wewenang dan tanggungjawab untuk marangsang motivasi yang tinggi dari karyawan dalam mencapai perilaku warga organisasi yang baik.

Pendelegasian wewenang pada PT. Pelni dilakukan secara jelas, pimpinan sering melakukan meeting terkait dengan progress pekerjaan,

evaluasi secara menyeluruh dilakukan perilaku warga organisasi dari karyawan lebih berempati dan tidak individu..

4.4.5. Pembahasan Hipotesis V

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *self efficacy* terhadap PWO menunjukkan nilai CR sebesar 3.135 dan dengan probabilitas sebesar 0.002. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 3.135 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0.002 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan *self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap PWO.

Self efficacy berpengaruh signifikan terhadap PWO, hal ini menunjukkan bahwa peran efikasi diri meningkatkan perilaku yang ideal, efikasi dan PWO akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan dan efektifitas organisasi. Peran efikasi diri meningkatkan perilaku yang ideal (Frayne & Latham, 1987), meningkatkan kinerja (Mathieu, dkk, 1993). Copper (2013) juga menegaskan bahwa efikasi dan PWO akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan dan efektifitas organisasi. Hal yang melandasi bahwa keyakinan efikasi baik secara individu atau kolektif dapat berperilaku terbentuknya perilaku ideal/ PWO adalah efikasi terdiri dari tiga domain yang saling berhubungan, yaitu: pertama, efikasi individu mengenai kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas akan berdampak pada orang lain/ rekan kerja/ bawahannya untuk dapat juga menyelesaikan tugas tersebut. Kedua, keyakinan efikasi menjelaskan kemampuan penyelesaian tugas baik secara individu ataupun kelompok

berdasarkan fungsi atau peran pemimpin yang memiliki efikasi yang tinggi. Ketiga, keyakinan efikasi merupakan gambaran mengenai bagaimana individu/anggota organisasi/pemimpin/kelompok kerja melakukan penanganan terhadap stres yang dihadapi dalam mengimplementasikan suatu keinovatifan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Copper (2013).

Self efficacy yang baik dari karyawan mampu meningkatkan perilaku warga organisasi karyawan. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan rasa percaya diri yang tinggi dari karyawan, agar bekerja dengan efektif untuk mencapai perilaku warga organisasi yang baik, hal tersebut bias dilakukan melalui *training soft skill* dan *brain storming*.

Self efficacy karyawan pada PT. PELNI cukup baik, di mana pendidikan semi militer yang diperoleh membuat karyawan PT. PELNI bekerja dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi dan dedikasi yang kuat guna mencapai perilaku warga organisasi yang baik

V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisa delegasi wewenang dan *self efficacy* terhadap motivasi kerja dan PWO pada PT. PELNI. Observasi yang dilakukan peneliti memunculkan masalah bahwa belum jelasnya faktor-faktor yang menjadi sumber PWO pada PT. PELNI.

Telaah pustaka yang dilakukan peneliti dengan berbasis pada PWO

menuntun peneliti mengembangkan lima buah hipotesis empirik yang telah diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 21. Model diuji berdasarkan data kuesioner yang diterima dari 192 karyawan PT. PELNI.

Hasil dari analisis *full structural equation model*, indeks *goodness of fit* adalah *Chi-Square* = 90,660, derajat bebas = 71, *Probability* = 0,058, GFI = 0,935, AGFI = 0,903, TLI = 0,973, CFI = 0,973, RMSEA = 0,038, menunjukkan bahwa model yang dikembangkan secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Hipotesis kausalitas yang dikembangkan telah diuji dengan menggunakan uji *Critical Ratio* dalam program SEM AMOS yang identik dengan uji-t regresi, pengujian menunjukkan bahwa semua koefisien regresi adalah signifikan berbeda dari nol, karena itu hipotesis dapat diterima.

5.2. Simpulan Penelitian

Simpulan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Delegasi wewenang berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan faktor lingkungan dan keseimbangan wewenang dan tanggungjawab untuk marangsang motivasi yang tinggi dari karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Suling, et al.(2008)
2. *Self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan rasa percaya diri yang tinggi dari karyawan, agar bekerja dengan efektif dengan motivasi kerja yang tinggi, hal tersebut bisa dilakukan melalui *training soft skill* dan *brain storming*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Oren, et al., (2013)
3. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap PWO.. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan motivasi kerja karyawan melalui pendelegasian wewenang dan rasa percaya diri yang tinggi dari karyawan, agar bekerja dengan efektif untuk mencapai perilaku warga organisasi yang baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Elstad et al, (2015).
4. Delegasi wewenang tidak berpengaruh signifikan terhadap PWO. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan faktor lingkungan dan keseimbangan wewenang dan tanggungjawab untuk marangsang motivasi yang tinggi dari karyawan dalam mencapai perilaku warga organisasi yang baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Schroeder, (2014)
5. *Self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap PWO. Aspek manajerial yang disarankan perusahaan perlu memperhatikan rasa percaya diri yang tinggi dari karyawan, agar bekerja dengan efektif untuk mencapai perilaku warga organisasi yang baik, hal tersebut bisa dilakukan melalui *training soft skill* dan *brain storming*. Hasil penelitian ini

mendukung penelitian Copper (2013).

5.3. Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Manajemen PT. PELNI perlu memperhatikan pendelegasian wewenang yang baik sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Disarankan PT PELNI perlu memperhatikan faktor lingkungan dan keseimbangan wewenang dan tanggungjawab untuk marangsang motivasi yang tinggi dari karyawan.
2. Manajemen PT. PELNI perlu memperhatikan *self efficacy* dari karyawan karena mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Disarankan manajemen PT.PELNI perlu memberikan kemudahan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, agar motivasi kerjanya meningkat.
3. Manajemen PT.PELNI perlu memberikan reward yang sepadan bagi karyawan yang telah bekerja diatas 10 tahun, hal ini untuk memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah mengabdikan kepada PT.PELNI dengan memberikan kesempatan berkarir dan peluang promosi lebih cepat bagi mereka yang berpotensi.
4. Manajemen PT.PELNI perlu memberikan kemudahan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, agar motivasi kerjanya meningkat.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penyebaran kuesioner mengalami kendala, di mana pada saat

penyebaran dari 196 kuesioner yang disebar hanya 77 responden yang kembali, kemudian disebar lagi 119 responden dengan responden yang kembali sejumlah 115, sehingga terpenuhi sampel sebanyak 192 responden, dimana 192 responden ini sudah memenuhi sampel minimal sehingga dilakukan penelitian kepada 192 responden.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah:

1. Perlu menambah variabel independen yang mempengaruhi PWO.
2. Metode risetnya perlu menambahkan pertanyaan terbuka
3. Luasnya areal penelitian sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisir.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriwandi. (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Cetakan Ketiga*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bandura. (1997). *Self Efficacy The Exercise of Control*. New York: W.H. freean and Company.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya*

- pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (No.2), 124-135.
- Conley, V (2006) An investigation of organization based self esteem in an automotive manufacturing company. *Dissertation*. University of Phoenix, USA.
- Daft, R. L. (2002). *Manajemen. Edisi Kelima Jilid I*. Jakarta: Airlangga.
- Fadzilah, A. (2006). Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol.2, No.1. , 12-27.
- Fattah, N. (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Frayne, C.A & Latham, G.P (1987). *Application of Social Learning Theory to Employee Self Management of Attendance*, *Journal of Applied Psychology*. *Personnel Psychology*
- George, J., & Jones, G. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour (4th ed)*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Habe, H. (2008). Pengaruh Pendelegasian Wewenang dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Cabang Lampung. *Jurnal Sains dan Inovasi* V, 127-133.
- Handoko, T. H. (2000). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Bandung: PT. Kinca Cipta.
- Hardaningtyas, D. (2004). Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (PWO) Pegawai PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III. *Tesis* . Magister
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Erlangga
- Hasibuan, M. S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-7*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal Appl Physcho*, 89 (2), 311-21.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (Vol. 10th edition). Boston: McGraw-Hill.
- Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, H. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazaruddin, I. (1998). Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *JRAI*, 1 (No.2).
- Nirwana, A. (2009). Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Pembagian kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe 3A. *Skripsi* .

- Surakarta, Jawa Tengah, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Akutansi: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Oren, L., Tziner, A., Nahshon, Y., & Sharoni, G. (2013). Relations Between PWO's, Organizationl Justice, Work Motivation and Self Efficacy. *Amfiteatru Economic* , XV (34), 505-516.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publication, Inc.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer. (1996). ansformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, PWO. *Journal of Management* , 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* , 26 (3), 513-563.
- Rayadi. (2012). Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar. *Jurnal EKSOS, Vol.8, No.2, ISSN 1693-9093* , 114-119.
- Sangmook, K. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington book.
- Simon, A. H. (2004). *Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suling, Z., Tremaine, M., Rich, E., Allen, M., Linda, P., O'Sullivan, P., et al. (2008). Occurance and Effects of Leader Delegation in Virtual Teams. *Hawaii International Conference on System Sciences. Proceedings of the 41st*, hal. 1530-1605. Hawaii: IEEE.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Bowers, A. C. (1991). Meeting Trainees Expectations Influence of Training Fulfillment on The Development of Commitment, Self Efficacy, and Motivation. *Journal of Applied Psychology* , 759-769.
- Tschannen-Moran, & M., G. C. (2004). Principlal's sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration* , 573.
- Vigoda, E., & Goliembiewski, R. (2001). Citizenship Behavior and the Spirit of New Manaherialism. a theoritical Framework ad Challenge for Governance. *American Review of Public Administration* , 31 (3), 273-295.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wulani, F. (2005). Sikap Kerja dan Implikasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap PWO. *Jurnal Studi Bisnis* .
- Yang, H., Kao, Y. H., & Huang, Y. (2006). The Job Self Efficacy and Job Involvement of Clinical Nursing Teachers. *Journal Nurs. Vol. 14, No.3* , 237-249.