

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) KARYAWAN *GEN-X* DAN *MILLENNIALS***

(Studi Pada Karyawan PT Temprina Media Grafika Surabaya)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

DEVYTRI RAMADIANTY

NIM.145030200111053



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 23 Mei 2018

Pukul : 09.30 WIB

Skripsi atas nama : Devytri Ramadianty

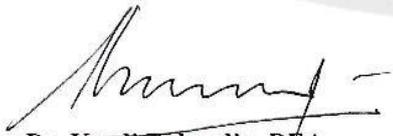
Judul : Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan *Gen-X* dan *Millenials* (Studi Pada PT Temprina Media Grafika Surabaya)

Dan dinyatakan
LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota



Dr. Kusdi Rahardjo, DEA
NIP. 19570127 198403 1 001



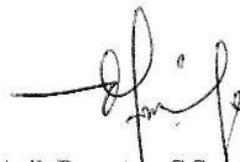
Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA
NIP. 201304 870531 2 001

Anggota

Anggota



Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME
NIP. 19450408 197302 1 002



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 24 April 2018



Devytri Ramadianty
NIM.145030200111053

DEVYTRI RAMADIANTY

Malang, February 16th 1996

NIM. 145030200111053

Business Administration,
Human Resources Concentration



FORMAL EDUCATION

2014 **Brawijaya University** Malang, East
Present Java
Faculty of Administrative Science
Business Administration,
Human Resources Concentration

2011 **SMAN 4 Malang**, East Java
2014

2008 **SMPN 5 Malang**, East Java
2011

ORGANIZATIONAL EXPERIENCE

2015 **Himpunan Mahasiswa**
2016 **Administrasi Bisnis (HIMABIS)**
as a Business Education Staff

2014 **BEM FIA**
as a Young Staff at Human
Development Division

2012 **Broadcast SMAN 4**
2013 **Malang**
as a Director

OSIS SMAN 4 Malang
as a Head of Culture and

INTERNSHIP

PT Asuransi Jiwasraya
(PERSERO)
Kantor Wilayah Malang
Human Resource Division

CONTACT

Address Perum Bumi Mondoroko Raya
Blok GJ III No.20,
Kec. Singosari, Kab.Malang

Email devytriramadianty@gmail.com

Phone 0812 4941 9424

PROJECT EXPERIENCE

2017 **ESPRIEX (Business Model
Competition)**
as an Event Officer

2016 **Training Event Organizer UM**
as a Speaker

2015 **October Project**
as an Executive Director

2014 **EXPERT**
**(Informative Market
Exhibition)**
as a Event Division Staff

Stetsa Specta Show
Concert with Nidji
as a Event Manager

RINGKASAN

Devytri Ramadianty, 2018, Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan *Gen-X* dan *Millenials* (Studi pada Karyawan PT Temprina Media Grafika Surabaya), Dr. Kusdi Rahardjo, DEA ; Edlyn Khurotul Aini, S.AB M.AB, M.BA.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta perbedaan preferensi motivasi dan perbedaan pengaruh motivasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara *Gen-X* dan *Millenials*.

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dengan penelitian komparatif dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi tertulis. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan terikat. Variabel bebas pada penelitian ini adalah motivasi karyawan (X), sedangkan variabel terikat adalah *organizational citizenship behavior* (Y). Sampel yang digunakan sebanyak 65 responden dari PT Temprina Media Grafika Surabaya yang dipilih secara *random* menggunakan teknik pengambilan sampel *cluster sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat perbedaan preferensi motivasi karyawan antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*. Variabel motivasi karyawan (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) pada karyawan *Gen-X* dan juga *Millenials*. Hasil penelitian selanjutnya yaitu terdapat perbedaan pengaruh motivasi karyawan (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) antara karyawan *Gen-X* dan juga *Millenials*, begitu juga dengan sikap *organizational citizenship behavior* yang mendominasi masing-masing generasi.

Kata Kunci : motivasi karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Gen-X*, generasi *millenials*

SUMMARY

Devytri Ramadianty, 2018, The Influence Of Motivation On Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Gen-X and Millenials (Study at PT Temprina Media Grafika Surabaya), Dr. Kusdi Rahardjo, DEA ; Edlyn Khurotul Aini, S.AB M.AB, M.BA.

The purpose of this research is to know the influence between motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB) also the difference of motivational preferences and difference of the motivation influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Gen-X and Millenials.

The type of this research is explanatory research with comparative study using quantitative approach. Data collection methods are using questionnaire and written documentation. Variables in this research consists of independent variable and dependent variable. Employee motivation as independent variable and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as dependent variable. The sample used in this research were 65 respondents from employees of PT Temprina Media Grafika Surabaya that randomly selected used cluster sampling technique.

The result showed that there is a difference of motivation preference among Gen-X and Millenials employees. Employee motivation variable have significant influence toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Gen-X and also Millenials. The next result, showed that there is a difference of motivation influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Gen-X and Millenials, and also difference of the dominant Organizational Citizenship Behavior (OCB) on each generation.

Keywords : employee motivation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Gen-X, Millenials

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan *Gen-X* dan *Millenials* (Studi pada Karyawan PT Temprina Media Grafika Surabaya) ini dapat selesai. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Muhammad Iqbal, S.Sos, MIB, DBA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

5. Bapak Ari Darmawan, Dr., S.AB., M.AB selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing, memberi semangat, mengarahkan, dan mendorong penyusunan skripsi sampai selesai.
7. Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing, memberi semangat, mengarahkan, dan mendorong penyusunan skripsi sampai selesai.
8. Seluruh dosen pengajar Administrasi Bisnis dan civitas akademika yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
9. Bapak M. Yusuf A. selaku Manager *Human Resource Management* (HRD) PT Temprina Media Grafika Surabaya yang telah memberikan ijin penelitian.
10. Bapak Yudha Indrawan selaku Manager Badan Pengawas dan Pembinaan (BPP) PT Temprina Media Grafika Surabaya yang telah membantu proses penelitian.
11. Alm. Ayahanda tercinta atas doa dan dukungan yang diberikan kepada peneliti sebelum kepergiannya.
12. Ibu serta kakak-kakak tercinta atas doa dan dukungan yang luar biasa.
13. Sahabat Staff Muda BEM FIA 2014 yang memberikan pengalaman dan kenangan yang luar biasa.

14. Sahabat Himabis yang memberikan pengalaman dan kenangan yang luar biasa.

15. Teman-teman dan semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan mendapat balasan yang berlipa ganda dari Allah SWT. Peneliti menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini baik dalam teknik penyajian maupun dalam pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 26 April 2018

Devytri Ramadianty

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	
1. Penelitian Terdahulu	10
2. Hubungan Antar Variabel (Hubungan Motivasi dengan OCB)	14
B. Tinjauan Teoritis	
1. Motivasi	
a. Pengertian Motivasi	15
b. Jenis-jenis Motivasi	16
c. Teori Motivasi	17
2. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	
a. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	23
b. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	24
c. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	25
d. Faktor Pembentuk <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	28
3. <i>Generational Differences</i>	
a. Pengertian <i>Generational Differences</i>	29
b. Pengelompokan Generasi	30
c. <i>Gen-X dan Millenials</i> di Tempat Kerja	32
C. Model Konsep dan Model Hipotesis	
1. Model Konsep	35
2. Model Hipotesis	35

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	38
B. Lokasi Penelitian	39
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Pengukuran	
1. Konsep.....	39
2. Variabel	40
3. Definisi Operasional.....	40
4. Pengukuran	44
D. Populasi dan Sampel	
1. Populasi	45
2. Sampel	46
E. Teknik Pengumpulan Data	47
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	
1. Validitas.....	47
2. Reliabilitas.....	48
3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas.....	49
a. Rekapitulasi Uji Validitas.....	49
b. Rekapitulasi Uji Reliabilitas.....	50
G. Teknik Analisis Data	
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	51
2. Analisis Statistik Inferensial.....	52
a. Uji Asumsi Klasik	52
b. Analisis Regresi Linear Sederhana.....	54
c. Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi	55
3. Uji Hipotesis	
a. Uji t untuk dua sampel independen (Uji Beda).....	55
b. Uji t.....	56

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	
1. Sejarah PT Temprina Media Grafika	57
2. Visi dan Misi PT Temprina Media Grafika.....	59
3. Struktur Organisasi	61
4. Tugas dan Tanggung Jawab	63
B. Deskripsi Karakteristik Responden	67
C. Analisis Data	
1. Analisis Deskriptif.....	73
a. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Seluruh Responden.....	74
b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Gen-X.....	79
c. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Millenials.....	84
d. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) Seluruh Responden.....	90

e.	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) <i>Gen-X</i>	96
f.	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) <i>Millenials</i>	103
2.	Uji Asumsi Klasik	
a.	Uji Normalitas	109
b.	Uji Heterokedastisitas.....	110
c.	Uji Linearitas	111
3.	Analisis Regresi Linear	
a.	Persamaan Regresi	111
b.	Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R ²).....	112
D.	Pengujian Hipotesis	
1.	Hipotesis I.....	114
2.	Hipotesis II	116
3.	Hipotesis III.....	119
4.	Hipotesis IV.....	121
E.	Pembahasan Hasil Penelitian	
1.	Perbedaan Preferensi Motivasi Karyawan (X) <i>Gen-X</i> dan <i>Millenials</i>	123
2.	Pengaruh Motivasi Karyawan (X) Terhadap OCB (Y) Pada Karyawan <i>Gen-X</i>	127
3.	Pengaruh Motivasi Karyawan (X) Terhadap OCB (Y) Pada Karyawan <i>Millenials</i>	128
4.	Perbedaan Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap OCB antara <i>Gen-X</i> dengan <i>Millenials</i>	129
BAB V PENUTUP		
A.	Kesimpulan.....	132
B.	Saran	133
DAFTAR PUSTAKA		135
LAMPIRAN		138

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu	13
2.2	Pengelompokan Generasi.....	30
2.3	Generasi Menurut Oblinger & Oblinger (2005).....	31
2.4	<i>Generational Differences</i>	34
3.1	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	42
3.2	Skala Likert	45
3.3	Jumlah Karyawan Gen-X dan <i>Millenials</i> PT Temprina Media Grafika	45
3.4	Penentuan Jumlah Sampel Penelitian.....	47
3.5	Hasil Rekapitulasi Uji Validitas.....	49
3.6	Cronbach Alpha Variabel Motivasi Karyawan (X)	50
3.7	Cronbach Alpha Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	51
3.8	Hasil Rekapitulasi Uji Reliabilitas	51
4.1	Karakteristi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir dan Masa Kerja	70
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir dan Masa Kerja Tiap Generasi.....	70
4.4	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Seluruh Responden	74
4.5	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) <i>Gen-X</i>	79
4.6	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) <i>Millenials</i>	84
4.7	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) Seluruh Responden	90
4.8	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) <i>Gen-X</i>	96
4.9	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) <i>Millenials</i>	102

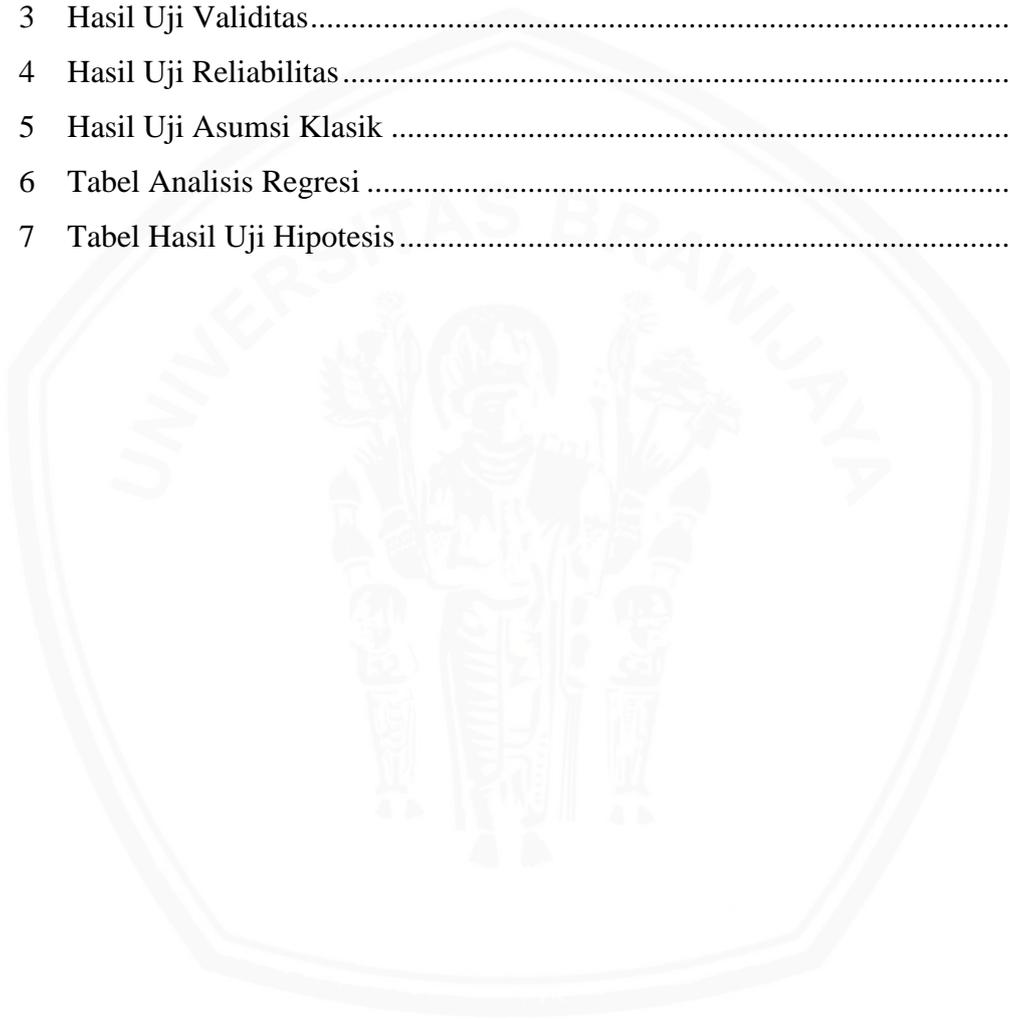
No.	Judul Tabel	Halaman
4.10	Hasil Uji Normalitas	109
4.11	Hasil Uji Linearitas	110
4.12	Persamaan Regresi	111
4.13	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	112
4.14	Koefisien Korelasi dan Determinasi	113
4.15	Hasil Uji Beda Mean	114
4.16	Hasil Uji Beda <i>Independent Sample T-test</i>	115
4.17	Hasil Preferensi Motivasi Karyawan <i>Gen-X</i> dan <i>Millenials</i>	115
4.18	Perolehan <i>R</i> dan <i>R Square</i> Karyawan <i>Gen-X</i>	116
4.19	Hasil Uji <i>t Gen-X</i>	117
4.20	Hasil Uji <i>t Millenials</i>	119
4.21	Hasil <i>R Square</i> Karyawan <i>Gen-X</i>	120
4.22	Hasil <i>R Square</i> Karyawan <i>Millenials</i>	121
4.23	Perbandingan Reresi Karyawan <i>Gen-X</i> dan <i>Millenials</i>	121
4.24	Uji Beda- <i>Compare Means</i> OCB Karyawan <i>Gen-X</i> dan <i>Millenials</i>	122

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
2.1	Hierarki Kebutuhan Maslow	19
2.2	Model Konsep Penelitian	35
2.3	Model Hipotesis 1 Penelitian	36
2.4	Model Hipotesis 2 dan 3 Penelitian	36
2.5	Model Hipotesis 4 Penelitian	37
4.1	Struktur Organisasi PT Temprina Media Grafika.....	61
4.2	Struktur Organisasi PT Temprina Media Grafika Holding.....	62
4.3	Karakteristik Responden <i>Gen-X</i> Berdasarkan Usia	68
4.4	Karakteristik Responden <i>Millenials</i> Berdasarkan Usia.....	69
4.5	Hasil Uji Heterokedastisitas	110

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner	139
2 Surat Keterangan Penelitian	142
3 Hasil Uji Validitas.....	143
4 Hasil Uji Reliabilitas	145
5 Hasil Uji Asumsi Klasik	146
6 Tabel Analisis Regresi	147
7 Tabel Hasil Uji Hipotesis	148



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi menimbulkan persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Kemudahan akses dalam memasuki pasar, kemudahan dalam mencari bahan baku industri, disertai dengan kemajuan teknologi yang pesat, telah meningkatkan persaingan antar perusahaan. Dengan meningkatnya persaingan maka semakin meningkat pula tekanan organisasi untuk berkembang, seperti untuk menurunkan biaya, membuat pekerja lebih produktif, dan dengan efisiensi biaya (Dessler, 2015). Perusahaan juga dituntut untuk selalu mengikuti perkembangan jaman dalam membangun bisnisnya yang tentunya setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk mencapai hasil yang maksimal. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan berusaha agar kinerja perusahaan tetap stabil bahkan terus meningkat. Untuk itu, setiap perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi (Sutrisno, 2016:1).

Perusahaan agar dapat terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup bila tidak ditunjang dengan SDM yang andal. Pada dasarnya SDM merupakan sumber daya yang paling dibutuhkan oleh organisasi, karena mereka berperan aktif terhadap jalannya organisasi serta dalam proses pengambilan keputusan. Sehubungan dengan hal tersebut, kinerja SDM yang

baik menjadi faktor pendorong utama kesuksesan organisasi/perusahaan. Namun, fokus pada performa dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya saja seakan tidak cukup bagi kesuksesan organisasi (Kian *et al.*, 2013:53). Adanya perilaku ekstra yang dilakukan oleh karyawan akan sangat membantu bagi kesuksesan organisasi. Perilaku ekstra yang dimaksud sering dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Robbins & Judge (2015:19) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja. Perilaku tersebut mencakup 5 dimensi menurut Organ *et al.*, 1988 dalam Titisari (2014:7), antara lain *altruism* (menolong rekan kerjanya), *conscientiousness* (patuh terhadap peraturan dan melebihi harapan perusahaan), *sportsmanship* (toleransi terhadap hal yang kurang ideal), *courtesy* (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja), dan *civic virtue* (mengikuti perkembangan organisasi). Kelima dimensi tersebut bila dimiliki oleh karyawan, maka organisasi atau perusahaan akan mendapatkan banyak keuntungan dan manfaat bagi kesuksesan organisasinya. Sejalan dengan hal tersebut, Titisari (2014:10-13) memaparkan bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Perilaku OCB dapat timbul dan meningkat dari banyak faktor baik internal maupun eksternal, salah satunya adalah dari motivasi diri karyawan (Organ *et al.*, dalam Titisari, 2014:15).

Sutrisno (2016:109) berpendapat bahwa motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Dapat dikatakan pula bahwa motivasi merupakan faktor pendorong perilaku seseorang. Pendapat yang sejalan diungkapkan oleh Ardana (2012:193) bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan atau tidak. Namun motivasi tidak semata-mata muncul tanpa adanya faktor pendorong. Pada umumnya, faktor pendorong untuk melakukan suatu aktivitas tertentu adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut (Gitosudarmo, 2001 dalam Sutrisno, 2016:109).

Frederick Herzberg melakukan penelitian yang menghasilkan dua kesimpulan pokok mengenai faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor tersebut adalah faktor motivasi intrinsik (*motivator factors*) yang terdiri dari pencapaian (*achievement*), promosi (*promotion*), pengakuan dari orang lain (*recognition*), dan pekerjaan itu sendiri (*work it self*) (Frederick Herzberg dalam Yusoff & Kian, 2013:100). Apabila faktor-faktor tersebut dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka dapat mendorong semangat bekerja sehingga motivasi dapat ditingkatkan (Sutrisno, 2016:131). Karyawan yang merasa terpenuhi kebutuhannya dengan faktor-faktor tersebut, mereka akan termotivasi dalam bekerja bahkan bisa saja menampilkan perilaku OCB yang bermanfaat bagi organisasi. Untuk itu organisasi harus dapat memahami hal-hal yang paling dapat memotivasi karyawan serta hal-hal yang berada di bawahnya. Termasuk pada cara memotivasi karyawan dengan generasi yang beragam, karena masing-masing generasi memiliki tingkatan mana yang lebih

disuka dalam lingkungan kerjanya (Agarwal *et al.* dalam Yusoff dan Kian, 2013:97). Dengan begitu organisasi tidak hanya butuh untuk mengetahui apa saja yang dapat memotivasi karyawan, namun juga butuh memahami bagaimana tingkatan faktor yang memotivasi karyawan dalam tiap kelompok generasi. Masing-masing generasi dapat dimungkinkan akan memiliki variasi tingkatan faktor motivasi yang berbeda karena karakteristik mereka yang berbeda pula. Terdapat banyak artikel yang mengangkat isu tentang perbedaan generasi atau *generation gap*, salah satunya adalah pada artikel economy.okezone.com (24 Januari 2017) “Invasi Generasi Milenial di Dunia Kerja, Siapkah Kita?” yang berisi tentang gap yang dirasakan atasan (generasi X) dalam menyikapi Millennial. Bukan hanya pada artikel, topik generasi juga dibahas pada penelitian.

Seperti halnya pada penelitian Yusoff dan Kian (2013) yang berjudul “*Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menemukan apakah terdapat perbedaan tingkatan/preferensi motivasi intrinsik dan ekstrinsik antara karyawan generasi X (pada skripsi ini disebut dengan *Gen-X*) dan Y (pada skripsi ini disebut dengan *Millenials*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada tingkat motivasi intrinsik dan ekstrinsik antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*. Karyawan *Gen-X* memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi pada faktor pekerjaan itu sendiri dan tingkatan yang sedang pada faktor lainnya. Sedangkan karyawan *Millenials* memiliki tingkat motivasi intrinsik yang sedang pada promosi,

pengakuan/penghargaan, dan pencapaian. Kemudian untuk motivasi ekstrinsik, karyawan *Gen-X* memiliki tingkatan yang tinggi pada lingkungan atau kondisi kerja serta kebijakan dan administrasi perusahaan. Berbeda dengan karyawan *Millenials* yang memiliki tingkatan sedang pada kebijakan dan administrasi perusahaan, lingkungan atau kondisi kerja, serta kompensasi.

Sebenarnya tidak hanya ada kedua generasi tersebut (*Gen-X* dan *Millenials*), namun terdapat lima generasi hingga tahun 2018. Kelima generasi yang dimaksud menurut Oblinger & Oblinger dalam Putra (2016:125) antara lain generasi *matures* (<1946), *baby boomers* (1947 – 1964), *generation X-ers* (1965 – 1980), *generation Y-Millenials* (1981 – 1995), dan *post millennials* (1996-sekarang). Namun generasi yang paling banyak ditemui dalam organisasi/perusahaan adalah *Gen-X* (rentang usia 37-52 tahun) dan *Y-Millenials* (rentang usia 22-36 tahun). Generasi *matures* yang usianya lebih dari 71 tahun dan *baby boomers* dalam rentang usia 53-70 tahun sebagian besar telah memasuki masa pensiun. Sedangkan generasi *post millennials* dalam rentang usia ≤ 21 tahun sebagian besar masih berada di bangku pendidikan. Di Indonesia yang mengisi dunia kerja saat ini utamanya adalah *Gen-X* dan *Y*. Salah satu perusahaan dengan dominasi karyawan oleh *Gen-X* dan *Millenials* adalah PT Temprina Media Grafika.

PT Temprina Media Grafika merupakan bagian dari Jawapos Group yang bergerak di bidang jasa percetakan dan *packaging*. Produk utamanya adalah buku, majalah, koran, Al-Quran, dan tabloid. PT Temprina Media Grafika ini berpusat di Kota Gresik, tepatnya di Jalan Raya Sumengko,

Wringinanom, walaupun bertempat di Kota Gresik, namun kantor tersebut merupakan kantor pusat sekaligus kantor cabang Surabaya.

Penelitian ini akan menjadikan PT Temprina Media Grafika Surabaya tersebut sebagai lokasi penelitian. Dengan karyawan yang berjumlah 183 orang, sebesar $\pm 99\%$ atau 180 orang merupakan karyawan *Gen-X* dan *Millenials*. Maka, tempat ini dirasa cocok dijadikan sebagai tempat penelitian. Selain itu di era yang serba digital, perusahaan percetakan harus mampu bersaing demi mengikuti perkembangan jaman. Memang, di era ini tren digitalisasi di segala bidang termasuk pada penerbitan telah memberikan dampak terhadap bisnis percetakan. Ketua Umum Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) menyatakan, secara umum *revenue* dari penerbitan mulai turun maksimal 10% yang dilansir dalam *industri.kontan.co.id* (7 September 2017) “Revenue Industri Percetakan Dalam Negri Turun 10%”. Tentunya hal ini sangat membutuhkan kontribusi dari karyawannya. Terlebih bila karyawan menampilkan OCB yang tinggi pada perusahaan. Maka perusahaan juga perlu memahami faktor motivasi bagi karyawannya, apalagi PT Temprina Media Grafika yang karyawannya didominasi oleh ragam generasi. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan *Gen-X* dan *Millenials*”**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat perbedaan preferensi motivasi karyawan antara karyawan *Gen-X* dengan karyawan *Millenials*?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan motivasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan *Gen-X*?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan motivasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan generasi *Millenials*?
4. Apakah terdapat perbedaan pengaruh motivasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diperoleh tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui perbedaan preferensi motivasi karyawan *Gen-X* dan *Millenials*.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan *Gen-X*.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan generasi *Millenials*.
4. Untuk mengetahui perbedaan pengaruh motivasi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*.

D. Kontribusi Penelitian

Penulisan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut :

1. Kontribusi Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya tentang motivasi dan OCB.
- b. Dapat mendukung penelitian terdahulu, khususnya tentang motivasi dan OCB.
- c. Dapat digunakan sebagai referensi dalam mengerjakan tugas maupun penelitian tentang motivasi dan OCB.

2. Kontribusi Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan informasi ataupun masukan bagi perusahaan dan masyarakat untuk lebih memahami dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang motivasi dan OCB.
- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi ataupun masukan dan acuan bagi peneliti yang berminat dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang motivasi dan OCB.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mengetahui gambaran secara keseluruhan mengenai penelitian ini, maka dapat diuraikan sistematika penulisannya sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti mengemukakan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini diuraikan mengenai tinjauan empiris, tinjauan teoritis, model konsep, dan model hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi yaitu jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, dan pengukuran, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan hasil penelitian yaitu gambaran umum perusahaan, deskripsi karakteristik responden, analisis data deskriptif, pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini disajikan kesimpulan penelitian dan saran baik bagi perusahaan maupun bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang dijadikan sebagai bahan referensi dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Yusoff dan Kian (2013) melakukan penelitian yang berjudul “*Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*”. Penelitian ini dilakukan pada *Electric and Electronic Companies* di Johor, Malaysia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan apakah terdapat perbedaan tingkatan/preferensi motivasi intrinsik yang terdiri dari pencapaian, promosi, pengakuan/penghargaan, dan pekerjaan itu sendiri dengan motivasi ekstrinsik yang terdiri dari kompensasi, lingkungan kerja atau kondisi kerja, serta kebijakan dan administrasi perusahaan antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang diisi oleh 124 responden dengan skala likert 1 (sangat tidak puas) sampai 5 (sangat puas). Analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif dan uji t menggunakan SPSS versi 20.

Hasil dari penelitian ini adalah terdapat perbedaan yang signifikan pada tingkat motivasi intrinsik dan ekstrinsik antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*. Karyawan *Gen-X* memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi pada faktor pekerjaan itu sendiri dan tingkatan yang sedang pada faktor pencapaian, pengakuan/penghargaan, serta promosi. Sedangkan karyawan *Millenials* memiliki tingkat motivasi intrinsik yang sedang pada promosi, pengakuan/penghargaan, dan pencapaian. Kemudian untuk motivasi ekstrinsik, karyawan *Gen-X* memiliki tingkatan yang tinggi pada lingkungan atau kondisi kerja serta kebijakan dan administrasi perusahaan. Sedangkan kompensasi berada pada tingkatan sedang. Berbeda dengan karyawan *Millenials* yang memiliki tingkatan sedang pada kebijakan dan administrasi perusahaan, lingkungan atau kondisi kerja, serta kompensasi. Sedangkan faktor pekerjaan itu sendiri berada pada tingkatan yang rendah.

- b. Kian *et al.* (2013) melakukan penelitian yang berjudul “*Relationship Between Motivations and Citizenship Performance Among Generation X and Generation Y*”. Penelitian ini dilakukan pada 124 karyawan dari dua perusahaan besar yang bergerak dalam bidang elektronik di Malaysia. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan kuesioner sebagai alat pengumpul data dengan skala likert dari opsi 1 (sangat tidak memuaskan) sampai opsi 5 (sangat memuaskan). Data dari hasil kuesioner dianalisis

menggunakan SPSS versi 20 untuk analisis deskriptif dan *t-test*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pada karyawan *Gen-X* terdapat hubungan yang positif antara *citizenship performance* atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan faktor intrinsik, namun berhubungan negatif dengan faktor ekstrinsik. Sedangkan pada karyawan *Millenials*, terdapat hubungan yang negatif antara *citizenship performance* atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan faktor intrinsik, namun berhubungan positif dengan faktor ekstrinsik.

- c. Ibrahim (2014) melakukan penelitian yang berjudul “*Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Company BUMN Makassar*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan motivasi ekstrinsik dan intrinsik dengan OCB. Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Indonesia Kantor Area Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang diisi oleh 176 karyawan yang dianalisis menggunakan SPSS 17.0. Penelitian ini menemukan adanya hubungan yang positif antara motivasi intrinsik dan OCB serta antara motivasi ekstrinsik dan OCB.
- d. Antonio (2014) melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di CV Supratex*”. Penelitian ini dilakukan pada 81 karyawan divisi produksi CV Supratex. Tujuan penelitian ini

adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif variabel motivasi terhadap OCB. Variabel kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Kemudian, secara simultan variabel motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yusoff dan Kian (2013) "Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective"	a. <i>Intrinsic Factors</i> (X ₁) b. <i>Extrinsic Factors</i> (X ₂)	Terdapat perbedaan yang signifikan pada tingkat motivasi intrinsik (X ₁) dan ekstrinsik (X ₂) antara karyawan Gen-X dan Millenials.
2.	Kian et al. (2013) "Relationship Between Motivations and Citizenship Performance Among Generation X and Generation Y"	a. <i>Intrinsic Factors</i> (X ₁) b. <i>Extrinsic Factors</i> (X ₂) c. <i>Citizenship Performance</i> (Y)	Gen-X : Terdapat hubungan yang positif antara X ₁ dengan Y, namun berhubungan negatif antara X ₂ dengan Y. Millenials: Terdapat hubungan yang negatif antara X ₁ dengan Y, namun berhubungan positif X ₂ dengan Y.

Lanjutan Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Ibrahim (2014) "Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Company BUMN Makassar"	a. Motivasi Intrinsik (X ₁) b. Motivasi Ekstrinsik (X ₂) c. OCB (Y)	Adanya hubungan yang positif antara motivasi intrinsik (X ₁) dengan OCB (Y) serta antara motivasi ekstrinsik (X ₂) dengan OCB (Y)
4.	Antonio (2014) "Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di CV Supratex"	a. Motivasi (X ₁) b. Kepuasan Kerja (X ₂) c. OCB (Y)	Adanya pengaruh yang signifikan dan positif variabel motivasi dan kepuasan kerja terhadap OCB, baik secara parsial maupun simultan.

Sumber : Penelitian Terdahulu

2. Hubungan Antar Variabel (Hubungan Motivasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*)

Motivasi timbul dari dalam diri seseorang yang didorong oleh beberapa faktor yang menjadi keinginannya. Semakin keinginan dan kebutuhan dapat terpenuhi maka seseorang akan semakin termotivasi, termasuk pada karyawan. Semakin karyawan termotivasi, maka semakin tinggi gairah kerjanya. Dengan begitu dapat membuat karyawan secara sukarela melakukan hal yang lebih dari apa yang seharusnya mereka lakukan (*Organizational Citizenship Behavior*). Organ *et al.*, 2006 dalam Titisari (2014:15) mengatakan bahwa perilaku

OCB dapat timbul dan meningkat dari banyak faktor baik internal maupun eksternal, salah satunya adalah dari motivasi diri karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Ibrahim (2014) dengan judul “*Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behavior (OCB)*” yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dengan OCB.

B. Tinjauan Teoritis

1. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motive* yaitu dorongan. Dengan begitu, motivasi berarti kondisi yang menyebabkan atau mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan secara sadar (Bangun,2012:312). Sejalan dengan pendapat yang dipaparkan oleh Ardana,dkk (2012:193) bahwa motif adalah daya pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Menurut Sutrisno (2016:109), motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Maka, dapat dikatakan pula bahwa motivasi merupakan faktor pendorong perilaku seseorang. Kemudian menurut Ardana,dkk (2012:193), motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan atau tidak.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2007:233), motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah hasrat dan keinginan dari dalam diri seseorang yang mendorong seseorang melakukan suatu tindakan.

Pada umumnya, faktor pendorong untuk melakukan suatu aktivitas tertentu adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut (Gitosudarmo, 2001 dalam Sutrisno, 2016:109). Kebutuhan serta keinginan orang berbeda-beda karena proses mental yang terjadi yang merupakan pembentukan persepsi diri dari proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialami dari lingkungan yang ada di sekitarnya (Sutrisno, 2016:109). Pada penelitian ini, motivasi yang dimaksud adalah motivasi karyawan.

a. Jenis-jenis Motivasi

Ardana,dkk (2012:193), mengatakan bahwa pada dasarnya jenis motivasi dibagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Material *incentive*, yaitu pendorong yang dapat dinilai dengan materi (uang), seperti gaji.
2. Semi material *incentive*, yaitu pendorong yang tidak dapat dinilai dengan uang seperti:
 - a) Penempatan yang tepat

- b) Promosi objektif
 - c) Pekerjaan yang terjamin
 - d) Keikutsertaan para wakil karyawan dalam pengambilan keputusan
 - e) Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
 - f) Pemberian informasi perusahaan
 - g) Fasilitas rekreasi
 - h) Penjagaan kesehatan
 - i) Perumahan
 - j) dsb.
3. Non material *incentive*, lebih kepada sikap pimpinan terhadap bawahannya. Sikap pimpinan dapat memberikan gairah bekerja kepada pegawainya.

Sutrisno (2016:111) berpendapat bahwa motivasi memiliki dua komponen atau jenis, yaitu komponen dalam dan luar. Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang, perasaan tidak puas, dan ketegangan psikologis. Komponen dalam ini merupakan kebutuhan yang ingin dipuaskan. Sedangkan komponen luar adalah apa yang diinginkan seseorang serta tujuan yang menjadi arah tingkah laku untuk mencapainya.

b. Teori Motivasi

Adapun beberapa teori yang menjelaskan tentang motivasi, yaitu:

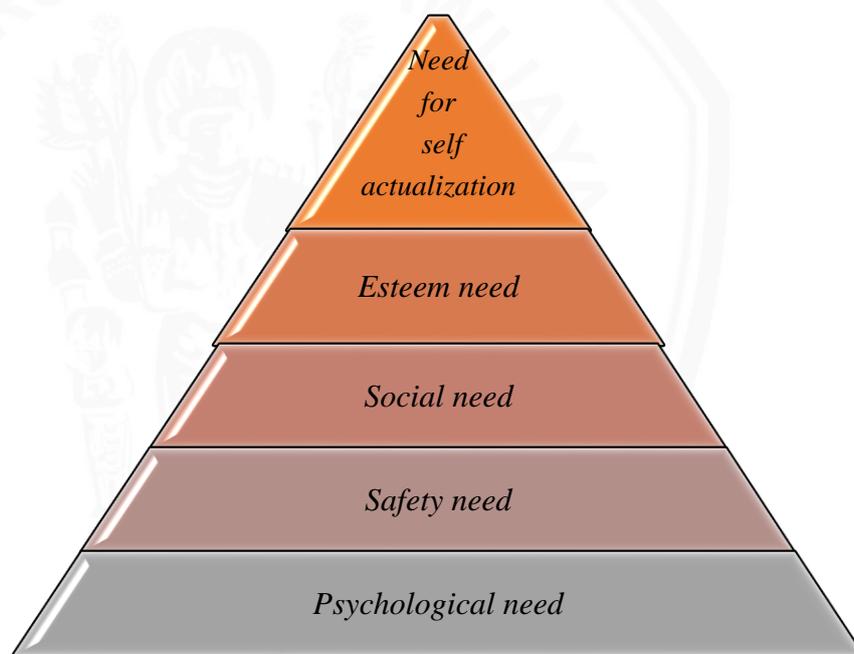
1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menjelaskan tentang tingkatan kebutuhan setiap manusia yang munculnya tergantung pada kepentingan individu. Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut yang dijelaskan oleh Bangun (2012:316), antara lain:

- a) Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan mendasar pada setiap individu untuk dapat bertahan hidup seperti kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan pakaian.
- b) Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan secara fisik. Dalam sebuah perusahaan, dimisalkan adanya rasa aman karyawan dalam melakukan pekerjaannya, seperti tunjangan kesehatan, asuransi, dan jaminan keselamatan.
- c) Kebutuhan Sosial, yang mencakup kasih sayang, rasa memiliki, dan diterima dengan baik dalam kelompok tertentu. Pada tingkat ini, manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok-kelompok lain di tengah masyarakat.
- d) Kebutuhan Penghargaan Diri, yaitu kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor penghormatan dari luar,

misalnya status, pengakuan, dan perhatian. Pada tingkat ini manusia telah menjaga *image* karena merasa harga dirinya telah meningkat dari sebelumnya.

- e) Kebutuhan Aktualisasi Diri, yaitu kebutuhan yang muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, serta pemenuhan kebutuhan diri.



Gambar 2.1: Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber: Bangun (2012:318)

2. Teori X dan Y

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Douglas McGregor. Pada teori ini terdapat dua pandangan berbeda mengenai manusia (Sedarmayanti, 2007:235) :

- a) Teori X : Asumsi bahwa karyawan adalah negatif, tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab sehingga akan menghindarinya, dan harus diperiksa agar berprestasi.
- b) Teori Y : Asumsi bahwa karyawan menyukai kerja dan memandang bahwa bekerja sama wajarnya seperti istirahat atau bermain, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahannya diri. Pada dasarnya, manusia itu positif.

3. Teori Herzberg

Teori ini tercipta dari hasil penelitian Frederick Herzberg yang menemukan dua kesimpulan pokok mengenai faktor yang mempengaruhi motivasi yang disebut sebagai *motivator factors/intrinsic factors* dan *hygiene factors/ekstrinsik factors* (Sedarmayanti, 2007:235). Teori Herzberg yang juga dikenal dengan sebutan *two-factor theory* atau teori dua faktor, berkaitan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow, yaitu faktor ekstrinsik atau *hygiene factors* sebagai kebutuhan tingkat rendah dan faktor intrinsik atau *motivator factors* sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Kedua faktor tersebut membahas tentang kepuasan dan faktor yang dapat memotivasi karyawan.

Penelitian Herzberg mengacu pada pertanyaan “Apa yang orang-orang inginkan dari pekerjaan mereka?”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lawan dari kepuasan

bukanlah ketidakpuasan melainkan tidak ada kepuasan, dan lawan dari ketidakpuasan adalah tidak ada ketidakpuasan. Menghilangkan karakteristik-karakteristik yang tidak memuaskan belum tentu dapat membuat pekerjaan tersebut menjadi memuaskan (Robbins & Judge, 2015:130).

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan (Robbins & Judge, 2015:130). Faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan adalah faktor ekstrinsik atau *hygiene factor*. Faktor-faktor ini didapat dari organisasi atau perusahaan. Apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi atau tidak baik, maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar untuk mencari yang lebih baik (Sutrisno, 2016:131). Namun memenuhi faktor-faktor ekstrinsik untuk karyawan bukan berarti untuk meningkatkan motivasinya, melainkan untuk mencegah karyawan dari ketidakpuasan tersebut (Tan, 2013:19). Maka dari itu, faktor-faktor ekstrinsik ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan bekerja dapat ditingkatkan (Sutrisno, 2016:131). Adapun yang termasuk dalam faktor ekstrinsik menurut Frederick Herzberg dalam Yusoff & Kian (2013:100) antara lain:

- a. Kompensasi (*Pay and Benefits*), keseimbangan dari kompensasi yang diterima sebagai imbalan kerjanya. “Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.” (Sutrisno, 2016:119).
- b. Kondisi kerja (*Working Condition*) yang meliputi hubungan dengan supervisor dan teman kerja serta kenyamanan lingkungan kerja (Sutrisno, 2016:118).
- c. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*), kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Biasanya, peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan (Sutrisno, 2016:120).

Selanjutnya adalah faktor intrinsik yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (Sutrisno, 2016:131). Herzberg menyarankan dalam memotivasi karyawan, untuk menekankan pada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya, seperti pada faktor intrinsik ini. Adapun yang termasuk dalam faktor-faktor intrinsik menurut Frederick Herzberg dalam Yusoff & Kian (2013:100), antara lain:

- a. Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja atau tingkat pencapaian yang tinggi.
- b. Promosi (*Promotion*), besar kecilnya peluang karyawan untuk dapat memajukan karirnya.
- c. Pengakuan dari orang lain (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.
- d. Pekerjaan itu sendiri (*Work itself*), besar kecilnya tantangan serta kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran pada tempat kerja (Titisari, 2014:5). Kontribusi ini meliputi perilaku menolong orang lain, menaati aturan organisasi, dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menjadikan nilai tambah bagi karyawan.

Menurut Moorhead & Griffin (2013:78), keanggotaan organisasi (*organizational citizenship*) merujuk pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif pada organisasi. Kemudian menurut Robbins & Judge (2015:19) perilaku kewargaan (*citizenship behavior*) adalah perilaku pilihan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan

formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja. Sedangkan Luthans (2006:251) mengatakan bahwa perilaku sosial organisasi (OCB) merupakan perilaku yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Adapun dimensi yang berkaitan erat dengan OCB adalah motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela oleh individu yang menunjukkan kontribusi positif untuk organisasinya, dimana perilaku tersebut di luar dari tanggung jawab formal.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ *et al.* dalam Titisari (2014:7), dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), antara lain:

1. ***Altruism***, yaitu perilaku karyawan yang menolong rekan kerjanya saat mengalami kesulitan baik tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi.
2. ***Conscientiousness***, yaitu perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku ini adalah yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan.
3. ***Sportmanship***, yaitu perilaku toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang tingkatan *sportmanship*nya tinggi akan

meningkatkan iklim positif diantara karyawan dan bekerja sama dengan baik sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. **Courtesy**, yaitu perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki perilaku seperti ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. **Civic Virtue**, yaitu perilaku mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif dalam merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi organisasi.

c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memang bukanlah perilaku yang tertera dalam *job description* dan bukanlah hal wajib untuk dilakukan. Namun, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki banyak manfaat.

Adapun manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Titisari (2014:10-13) yang diadaptasi dari Podsakoff dan McKenzie oleh Podsakoff, dkk, 2000, dalam Elfina, 2007:5-6), antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja, karena karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya serta seiring berjalannya waktu, perilaku membantu

tersebut akan menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. Meningkatkan produktivitas manajer, karena perilaku *civic virtue* dapat membantu manajer dalam mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawannya untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Selain itu, karyawan yang berperilaku sopan dan menghindari konflik akan menolong manajer untuk terhindar dari krisis manajemen.
3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a) Jika karyawan saling tolong menolong sehingga tidak perlu melibatkan manajer, maka manajer dapat menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain.
 - b) Karyawan dengan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan yang minimal, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka serta manajer dapat memperoleh banyak waktu untuk melakukan pekerjaan yang lebih penting.
 - c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi untuk mengurangi biaya dalam keperluan tersebut.

- d) Karyawan dengan perilaku yang *sportsmanship* akan menolong manajer dengan tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, seperti karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerjanya akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen akan berkurang.
5. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- a) Perilaku *civic virtue* seperti berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya akan membantu koordinasi antara anggota kelompok sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- b) Perilaku *courtesy* seperti saling memberi info tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain dapat menghindari munculnya masalah dan *miscommunication*.
6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, seperti perilaku menolong dan memberi contoh perilaku *sportsmanship* dapat menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.

7. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

Perilaku membantu tugas karyawan yang tidak hadir atau yang memiliki beban kerja yang berat akan meningkatkan stabilitas kinerja.

8. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, karena karyawan secara aktif memberi saran dan pandangan-pandangannya kepada organisasi yang dapat meningkatkan adaptasi organisasi.

d. Faktor Pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut pendapat Organ *et al.* dalam Titisari (2014:15), timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan eksternal.

1. Faktor internal, yaitu yang berasal dari diri karyawan sendiri seperti kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi.
2. Faktor eksternal yaitu yang berasal dari luar karyawan seperti gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, dan budaya organisasi.

Dengan begitu, motivasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong timbul atau meningkatnya OCB yang berasal dari diri karyawan sendiri.

3. *Generational Differences*

a. *Pengertian Generational Differences*

Istilah *Generational differences* atau perbedaan generasi lahir dari dunia barat yang artinya adalah klasifikasi atau pengelompokan manusia berdasarkan kategori umur tertentu yang memiliki ciri-ciri dan karakter yang khas. Sedangkan generasi sendiri menurut Mannheim (1952) dalam Putra (2016:124) adalah suatu konstruksi sosial dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang mempunyai kesamaan umur dan pengalaman historis. Kopperschmidt dalam Wong *et al.* (2008:879), generasi yaitu sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun kelahiran dan kejadian-kejadian dalam fase tumbuh kembang mereka. Maka, yang menjadi tolak ukur pengelompokan generasi adalah tahun lahirnya. Adanya perbedaan tahun kelahiran, maka berbeda pula jaman yang dilalui pada masa tumbuh kembang manusia. Pengalaman kehidupan sosial yang sama dari masing-masing generasi dapat mempengaruhi fase perkembangan orang-orang dalam generasi tersebut dan membedakan generasi yang satu dengan yang lainnya (Wong *et al.*, 2008:879). Sehingga menyebabkan perbedaan karakter atau perilaku tertentu yang membedakan antar generasi seperti kepribadian, perasaan seseorang terhadap otoritas, nilai-nilai dalam organisasi, etika kerja, alasan dan bagaimana mereka bekerja serta tujuannya, dan aspirasi untuk kehidupan kerja mereka (Smola dan Sutton dalam Wong *et al.*,

2008:879). Hal ini juga dapat berpengaruh pada setiap generasi untuk memiliki preferensi atau ciri-ciri yang berbeda yang dapat membedakan perasaan mereka terhadap pekerjaan dan sesuatu yang mereka inginkan dari pekerjaan (Jurkiewicz and Brown; Kupperschmidt dalam Wong *et al.*, 2008:879).

b. Pengelompokan Generasi

Pengelompokan generasi didasarkan pada tahun kelahiran. Pengelompokan generasi tersebut banyak dikemukakan oleh para peneliti dengan label yang berbeda beda, namun secara umum memiliki makna yang sama. Beberapa pendapat tentang pengelompokan generasi dari para peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2: Pengelompokan Generasi

Sumber	Generasi				
Tapscott (1998)		Baby Boomer (1946-1964)	Generation X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
Howe & Strauss (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13 th Generation (1961-1981)	Millennial Generation (1982-2000)	-
Zemke et al (2000)	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen-Xers (1960-1980)	Nexters (1980-1999)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X-ers (1965-1980)	Generation Y (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1977)	Millennials (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Generation Y-Millennials (1981-1995)	Post Millennials (1996-present)

Sumber: Yanuar Surya Putra, Jurnal Among Makarti Vol.9 No.18,2016.

Pada penelitian ini akan menggunakan teori yang paling baru yaitu teori dari Oblinger & Oblinger (2005) dengan cakupan lima generasi. Namun pada penelitian ini, generasi yang menjadi objek penelitian adalah *Gen-X (Generation Xers)* dan *Millenials (Y-Millenials)* karena pertimbangan umur yang banyak ditemukan di perusahaan. Sedangkan generasi *Matures* dan *Baby Boomers* umumnya telah memasuki masa pensiun dan generasi *Post Millennials* umumnya belum memasuki dunia kerja.

Tabel 2.3: Generasi Menurut Oblinger & Oblinger (2005)

Generasi	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Gen-X (1965-1980)	Y-Millenials (1981-1995)	Post Millennials (1996-present)
Usia Pada Tahun 2018	≥ 71 Tahun	53 - 70 Tahun	37 - 52 Tahun	22 - 36 Tahun	≤ 21 Tahun

Sumber : Olahan Peneliti

Pada tahun 2016 penelitian Bencsik, Csikos, dan Juhez, 2016 (Putra, 2016:130) menunjukkan masuknya *Z Generation* didalam kelompok generasi, yaitu kelompok yang lahir setelah generasi *Millenials* sampai tahun 2010 (dalam teori Oblinger, generasi ini masuk dalam generasi *Post Millenials*). Kemudian diikuti oleh *Alfa Generation* yang lahir pada tahun 2010 sampai saat ini.

c. *Gen-X* dan *Millenials* di Tempat Kerja

Masing-masing generasi memiliki karakter yang berbeda-beda karena hidup dalam situasi, kondisi politik, ekonomi, serta pada jaman yang berbeda pula. *Gen-X* adalah generasi yang lahir antara tahun 1965-1980an. Generasi ini banyak mendapat pelajaran dari generasi yang lebih tua yang sangat loyal terhadap organisasi dan pekerjaannya, sehingga generasi ini dikenal dengan generasi yang sangat memperhatikan keseimbangan antara keluarga, kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*) (Dougan *et al.*, 2008; Gursoy *et al.*, 2008; Kaylene *et al.*, 2010 dalam Yusoff dan Kian, 2013: 98). Kemudian Kupperschmidt dalam Wong *et al.* (2008: 880) mengatakan bahwa *Gen-X* memiliki sifat yang pesimis dan individualis serta tingkat loyalitasnya lebih rendah dibanding generasi sebelumnya. Alhasil, mereka suka berpindah tempat kerja untuk mencari sesuatu yang lebih menantang, gaji yang lebih tinggi, atau mencari *benefit* yang lebih menarik (Hays, Loomis, dalam Wong *et al.*, 2008:880). Jurkiewicz dalam Putra (2016:129) menyebutkan ciri-ciri dari *Gen-X* yaitu mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik, generasi yang tangguh, memiliki karakter mandiri dan loyal, sangat mengutamakan citra, ketenaran, dan uang; tipe pekerja keras, serta menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil kerjanya. *Gen-X* juga dikenal sebagai generasi yang bersifat *skeptic*, yaitu tidak mudah percaya dengan sesuatu yang belum jelas kebenarannya, begitu

juga kepada organisasi. Selain itu mereka memiliki toleransi yang rendah untuk birokrasi dan aturan organisasi, khususnya mengenai prosedur yang mewajibkan kinerja mereka (Crumpacker & Crumpacker dalam Kian *et al.*, 2013:55).

Generasi yang lebih muda yang telah memasuki dunia kerja saat ini adalah generasi Y, yaitu yang lahir sekitar tahun 1981-1995. Generasi Y lebih dikenal dengan generasi *Millenials*. Pada era sekarang, sebagian *Millenials* berada pada awal masa kerjanya dan sebagian lagi telah mengembangkan karirnya. *Millenials* lahir dan tumbuh pada era dimana teknologi telah berkembang dan banyak dipergunakan, seperti penggunaan *handphone*, komputer, dan ATM. Penggunaan *social media* dan *e-mail* sebagai alat komunikasi bukan lagi hal yang asing bagi generasi ini. Sebagai karyawan, *Millenials* lebih kooperatif dan optimis dibanding generasi sebelumnya (Zemke *et al.*, dalam Yusoff dan Kian, 2013:98). Mereka juga menyukai adanya perubahan dan tidak melihat *job security* (peluang untuk tetap memiliki pekerjaan) sebagai faktor penting dalam pekerjaannya (Hart dalam Wong *et al.*, 2008:880). Tidak hanya itu, *Millenials* merupakan kolaborator serta memiliki *teamwork* yang baik. Kemudian generasi ini merupakan tipe karyawan yang menganggap penting pengembangan *skill* dan menyukai tantangan dalam kesempatan-kesempatan baru (Wong *et al.*, 2008:880). Hidup dan berkembang pada era teknologi yang tinggi, *Millenials* bisa mendapatkan informasi dengan cepat,

berpengetahuan luas, dan memiliki kemampuan *multitasking* yang tinggi (Dougan *et al.*, 2008 dalam Yusoff, 2013:99). Selain itu, generasi ini juga memiliki pemikiran dengan perspektif yang global sehingga lebih mampu untuk menerima keberagaman, dan juga bersifat terbuka terhadap ide ide baru (Ellingson, 2012:2). Berikut akan disajikan rangkuman beberapa perbedaan pada kedua generasi dalam bentuk tabel.

Tabel 2.4: *Generational Differences*

	<i>Gen-X</i> 1965-1980 (37-52 Tahun)	<i>Millenials</i> 1981-1995 (22-36 Tahun)
Karakteristik	Skeptis, pesimis, individualis.	Optimis, Menyukai hal yang instan, serba teknologi, memiliki toleransi yang tinggi terhadap perbedaan, perspektif global, suka bersosialisasi.
Gaya bekerja	Baik dalam bekerja sendiri (independen), berani mengambil resiko, adaptif, tidak se-loyal generasi sebelumnya, memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga	Kolaboratif dan <i>teamwork</i> yang baik, <i>multitasking</i> , fleksibel, memandang pekerjaan sebagai pengekspresian diri, suka tantangan dan cepat bosan dengan rutinitas
Lingkungan kerja yang disukai	Menyenangkan, efisien, informal, fungsional	Sangat menyenangkan, menyukai fleksibilitas waktu dan pakaian, kreatif, kolaboratif.

Lanjutan Tabel 2.4: *Generational Differences*

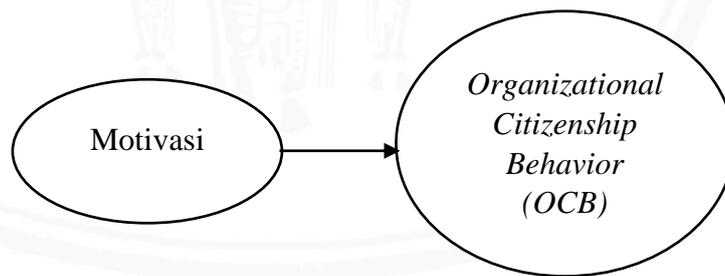
Gaya Berkomunikasi	Komunikasi informal	Komunikasi lebih informal dibanding <i>Gen-X</i> , serba cepat dan instan seperti penggunaan <i>social media, email</i> , dll.
Hal-hal yang dapat memotivasi	Tidak terkekang oleh aturan	Bekerja dengan orang-orang “hebat”, adanya <i>teamwork</i> yang baik dari anggota <i>team</i> nya.

Sumber : Olahan peneliti yang dirangkum dari Yusoff, 2013; Ellingson, 2012; Wong *et al.*, 2008; Birkman, 2016

C. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Model konsep adalah suatu kerangka yang menjelaskan tentang suatu konsep dari suatu teori. Adapun model konsep pada penelitian ini yaitu:

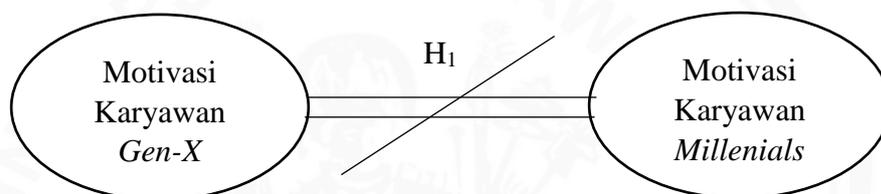


Gambar 2.2 : Model Konsep Penelitian

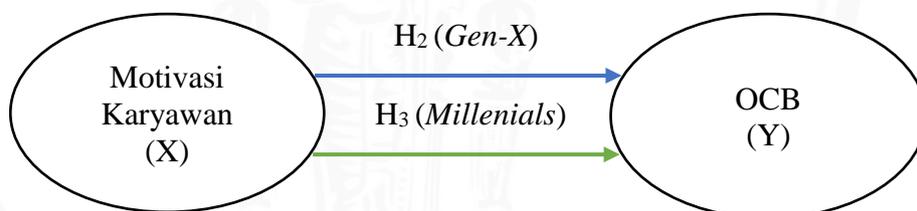
2. Model Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016:64). Pada penelitian ini

menggunakan hipotesis dalam bentuk hipotesis komparatif. Menurut Sugiyono (2016:68), hipotesis komparatif merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah komparatif, dimana variabelnya sama tetapi populasi atau sampelnya berbeda, atau keadaan itu terjadi pada waktu yang berbeda. Pada penelitian ini, akan membandingkan sampel penelitian yang berbeda dengan variabel yang sama, yaitu antara *Karyawan Gen-X* dan *Millenials*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dibuat model hipotesis sebagai berikut :



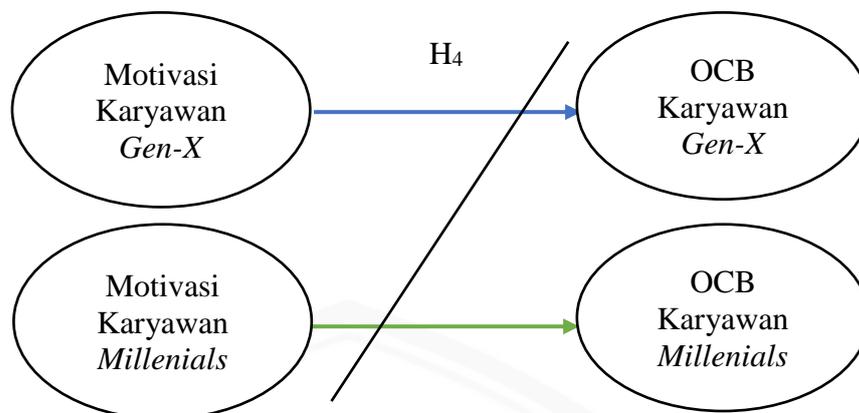
Gambar 2.3 Model Hipotesis 1 Penelitian



Gambar 2.4 Model Hipotesis 2 dan 3 Penelitian

Keterangan Warna :

- Karyawan *Gen-X*
- Karyawan *Millenials*



Gambar 2.5 Model Hipotesis 4 Penelitian

Keterangan Warna :

- Karyawan *Gen-X*
- Karyawan *Millenials*

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- a. H_1 : Terdapat perbedaan preferensi Motivasi Karyawan (X) antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials* PT Temprina Media Grafika.
- b. H_2 : Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) karyawan *Gen-X* PT Temprina Media Grafika.
- c. H_3 : Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) karyawan *Millenials* PT Temprina Media Grafika.
- d. H_4 : Terdapat perbedaan pengaruh Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials* PT Temprina Media Grafika.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuannya, maka penelitian ini digolongkan sebagai *explanatory research* atau penelitian penjelasan. Singarimbun (2006:5) mengemukakan bahwa *explanatory research* atau penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Kemudian menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini termasuk kedalam penelitian komparatif. Penelitian komparatif yaitu penelitian yang membandingkan keberadaan satu variabel atau lebih pada dua atau lebih sampel yang berbeda, atau pada waktu yang berbeda (Sugiyono, 2016:36). Terdapat dua jenis komparatif menurut Misbahuddin dan Hasan (2013:167), yaitu antara dua sampel dan komparatif k sampel (lebih dari dua sampel). Kemudian setiap model komparatif dibagi menjadi dua jenis yaitu sampel berkolerasi (terkait) dan sampel tidak berkolerasi (independen). Pada sampel terkait, anggota sampel yang satu ada yang menjadi anggota sampel lainnya, sedangkan pada sampel independen masing-masing sampel dipisahkan secara tegas sehingga anggota sampel yang satu tidak menjadi anggota sampel lainnya. Penelitian ini membandingkan dua sampel yang tidak saling berkaitan (sampel independen), yaitu karyawan *Gen-X* dengan karyawan generasi *Millenials*. Maka analisis komparatif yang digunakan adalah analisis komparatif dengan dua sampel independen.

Penelitian ini juga termasuk dalam penelitian asosiatif-kausal karena akan meneliti hubungan yang bersifat sebab akibat. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dipilih sebagai tempat penelitian ini adalah PT Temprina Media Grafika yang terletak di Jalan Raya Wringinanom, Pasinan Lemahputih, Wringinanom, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Kantor tersebut merupakan kantor pusat (*Holding*) sekaligus kantor cabang Surabaya. PT Temprina Media Grafika ini merupakan bagian dari Jawapos Group yang bergerak dalam bidang jasa percetakan dan *packaging* serta telah memiliki beberapa kantor cabang di kota-kota Indonesia. Dengan jumlah karyawan yang lebih dari 90% merupakan karyawan *Gen-X* dan karyawan generasi *Millenials* , maka PT Temprina Media Grafika cocok untuk dijadikan tempat penelitian ini.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Pengukuran

1. Konsep

Singarimbun (2006:34) mengatakan bahwa konsep merupakan abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik, kejadian, dan keadaan kelompok atau individu. Konsep dari penelitian ini, antara lain :

a. Motivasi

Hasrat dan keinginan dari dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan.

b. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Perilaku sukarela oleh individu yang menunjukkan kontribusi positif untuk organisasinya, dimana perilaku tersebut di luar dari tanggung jawab formal.

2. Variabel

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2016:38) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, terdapat 2 variabel yaitu :

a. Variabel bebas atau *independent variable*

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2016:39). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Motivasi Karyawan (X)

b. Variabel terikat atau *dependent variable*

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (Y)*.

3. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini yaitu :

a. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu Motivasi Karyawan (X).

Motivasi karyawan adalah hasrat dan keinginan dari dalam diri karyawan yang menyebabkan karyawan tersebut melakukan suatu tindakan. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jurnal Yusoff & Kian (2013) yang diadaptasi dari *motivator factors* Frederick Herzberg. Indikator tersebut antara lain:

- 1) Pencapaian (*Achievement*), yaitu keberhasilan dalam mencapai prestasi kerja.
 - 2) Promosi (*Promotion*), yaitu peluang mengembangkan karir dan pengetahuan serta kemampuan.
 - 3) Pengakuan dari orang lain (*Recognition*), yaitu pengakuan yang diberikan atas pekerjaan yang telah diselesaikan.
 - 4) Pekerjaan itu sendiri (*Work itself*), yaitu tantangan yang dirasakan pada pekerjaan serta kemenarikan pekerjaan itu.
- b. Variabel terikat pada penelitian ini yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela oleh individu yang menunjukkan kontribusi positif untuk organisasinya, dimana perilaku tersebut di luar dari tanggung jawab formal. Adapun indikator OCB yaitu:

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku tolong menolong.
- 2) *Conscientiousness*, yaitu perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.

- 3) *Sportmanship*, yaitu perilaku toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi.
- 4) *Courtesy*, yaitu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.
- 5) *Civic Virtue*, yaitu mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi.

Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Motivasi	Motivasi Karyawan (X)	<i>Achievement</i>	Kemungkinan mendapat prestasi kerja
			Merasa puas setelah berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan
			Prestasi yang diraih meningkatkan motivasi bekerja
		<i>Promotion</i>	Besarnya peluang untuk memajukan karir
			Karyawan dapat meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan kinerjanya
			Program peningkatan karir bagi karyawan, membuat semangat dalam bekerja
		<i>Recognition</i>	Besarnya apresiasi atas pekerjaan yang telah diselesaikan

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			Mendapat pengakuan atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik
			Penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan dapat mendorong semangat berprestasi
		<i>Work itself</i>	Tantangan dan menariknya pekerjaan
			Variasi pekerjaan
			Keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaan
		<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	OCB (Y)
Mengerjakan pekerjaan rekan yang sedang tidak masuk kerja			
Membantu rekan kerja yang sedang memiliki masalah			
<i>Conscientiousness</i>	Mengerjakan pekerjaan tanpa terus menerus menunggu perintah dari atasan		
	Disiplin terhadap aturan perusahaan		
	Patuh terhadap aturan perusahaan walaupun tanpa pengawasan		

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		<i>Sportmanship</i>	Tidak mengkritik hal-hal kecil yang kurang ideal
			Tidak membesar-besarkan masalah yang ada
			Tidak mengeluh terhadap kondisi dan pekerjaan yang diberikan
		<i>Courtesy</i>	Menghindari konflik dengan rekan kerja
			Mempertimbangkan dampak dari apa yang dilakukan terhadap orang lain (rekan kerja)
			Menghormati hak orang lain yang bekerja dengannya
		<i>Civic Virtue</i>	Berpartisipasi dalam kegiatan di perusahaan
			Berinisiatif dalam memberikan ide pada perusahaan
			Perhatian terhadap segala informasi mengenai keadaan perusahaan

4. Pengukuran

Dalam pengukuran variabel, penelitian ini menggunakan skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur setiap sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang terhadap fenomena sosial (Sugiyono,2010:93). Variabel akan diukur berdasarkan indikator variabel yang kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai acuan dalam menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau

pernyataan yang nantinya setiap item akan diberikan bobot dengan menggunakan skala *likert*.

Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan kemudian diminta memberikan jawaban “sangat setuju”, “setuju”, “ragu-ragu”, “tidak setuju”, dan “sangat tidak setuju”. Kemudian jawaban ini diberi skor 1-5. Responden hanya diperbolehkan memilih jawaban dari alternatif yang tersedia (Purwanto dan Sulistyastuti, 2017:63). Berikut nilai skala *Likert*:

Tabel 3.2 : Skala Likert

No.	Keterangan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Ragu-ragu	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5

Sumber: Purwanto dan Sulistyastuti, 2017:63

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80) populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jumlah seluruh karyawan PT Temprina Media Grafika Surabaya sebesar 183 orang, namun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *Gen-X* dan *Millenials* saja, yaitu sebanyak 180 orang, sedangkan 3 orang lainnya adalah generasi Z. Adapun rinciannya sebagai berikut:

Tabel 3.3 Jumlah Karyawan *Gen-X* dan *Millenials* PT Temprina Media Grafika

Generasi (Usia)	Jumlah
<i>Gen-X</i> (37-52 tahun)	66 orang
<i>Millenials</i> (22-36 tahun)	114 orang
TOTAL	180 orang

Sumber : Data olahan peneliti dari narasumber PT Temprina Media Grafika

2. Sampel

Sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” (Sugiyono, 2016:81). Teknik *sampling* (pengambilan sampel) pada penelitian ini yaitu *cluster sampling*. Darmawan (2014:148-149) menyatakan bahwa *cluster sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak dan berumpun. Teknik ini juga biasa diterjemahkan sebagai pengambilan sampel berdasarkan gugus yang pada setiap gugus boleh mengandung unsur karakteristik berbeda atau heterogen. Dalam penelitian ini terdapat dua *cluster* atau gugus dalam satu populasi berdasarkan generasi yang diukur dari tahun kelahirannya, yaitu karyawan *Gen-X* dan karyawan generasi *Millenials*. Adapun rumus yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel pada penelitian ini adalah rumus *slovin* yang dikutip dari Sinambela (2014:98) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persentasi kelonggaran ketelitian kar ena kesalahan penetapan sampel

Berdasarkan rumus sampling *slovin* di atas dengan persentasi kesalahan 10% atau 0,1, maka jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu

$$n = \frac{180}{1 + 1,8} = 64,28571$$

$$= 65 \text{ orang}$$

Adapun rinciannya sebagai berikut:

Tabel 3.4 Penentuan Jumlah Sampel Penelitian

Pengelompokan Karyawan	Jumlah Populasi	Penentuan Sampel
<i>Gen-X</i> (37-52 tahun)	66 orang	$\frac{66}{180} \times 65 = 23,83$ = 24 orang
Generasi <i>Millenials</i> (22-36 tahun)	114 orang	$\frac{114}{180} \times 65 = 41,167$ = 41 orang
TOTAL	180 orang	65 orang

Sumber: Olahan Peneliti

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh melalui 2 sumber data yaitu data primer dan data sekunder sebagai berikut:

1. Data Primer, adalah sumber data yang berasal dari objek penelitian. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari responden dengan menyebarkan kuesioner yang diisi oleh karyawan PT Temprina Media Grafika.
2. Data Sekunder, adalah sumber data yang berasal dari bahan tertulis yang berada di lapangan dan mempunyai hubungan dengan objek penelitian. Data sekunder diperoleh dari berbagai pihak baik dari dalam perusahaan atau pihak lain, atau studi pustaka yang ada hubungannya dengan penelitian ini dan mendukung data primer seperti data profil perusahaan, data visi misi perusahaan, data struktur organisasi perusahaan, dan data

karyawan.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Validitas atau valid memiliki arti ketepatan. “Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti” (Sugiyono 2016:121). Instrumen yang valid berarti dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2016:123) instrumen yang berupa tes, validitas internalnya harus memenuhi *construct validity* dan *content validity*, sedangkan instrumen non tes cukup memenuhi *construct validity*. Pada penelitian ini untuk uji validitas instrumennya, hanya membutuhkan pemenuhan *construct validity*, karena berbentuk non tes (digunakan untuk mengukur sikap). Butir instrumen dikatakan valid bila koefisien korelasi (r hitung) sama dengan atau lebih dari r kritis sebesar 0,3 (Sugiyono, 2016:134). Korelasi yang digunakan adalah rumus korelasi *Pearson Moment* yang dikutip dalam buku Sugiyono (2016:183) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi

x_i = skor butir pertanyaan

y_i = total skor

n = jumlah subyek

Pada penelitian ini, pengujian validitas akan diproses menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 22.

2. Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2016:121) reliabel berarti konsisten, instrumen yang reliabel yaitu instrumen yang apabila digunakan berkali-kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Nunnally dalam Ghazali, 2016:48). Adapun rumus yang digunakan adalah Cronbach Alpha sebagai berikut (Sinambela, 2014:169):

$$r_i = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_b^2} \right]$$

Keterangan:

r_i = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir $\rightarrow \frac{\sum x^2 - \left\{ \frac{\sum x}{N} \right\}^2}{n}$

σ_b^2 = varians total

Pada penelitian ini, pengujian reliabilitas akan diproses menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 22.

3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Rekapitulasi Uji Validitas

Pengujian validitas diproses menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 22 dengan melakukan korelasi *bivariate-pearson*. Pengambilan keputusan valid atau tidak valid berdasarkan nilai koefisien yang dihasilkan (r hitung). Suatu item dikategorikan sebagai item yang valid apabila memiliki nilai r hitung $\geq 0,3$ (r kritis) (Sugiyono, 2016:126).

Tabel 3.5 Hasil Rekapitulasi Uji Validitas

Item	r Hitung	r kritis	Keterangan
X.1.1	0,647	0,3	Valid
X.1.2	0,546	0,3	Valid
X.1.3	0,700	0,3	Valid
X.2.1	0,614	0,3	Valid
X.2.2	0,610	0,3	Valid
X.2.3	0,554	0,3	Valid
X.3.1	0,617	0,3	Valid
X.3.2	0,625	0,3	Valid
X.3.3	0,609	0,3	Valid
X.4.1	0,661	0,3	Valid
X.4.2	0,674	0,3	Valid
X.4.3	0,604	0,3	Valid
Y.1.1	0,379	0,3	Valid
Y.1.2	0,571	0,3	Valid
Y.1.3	0,364	0,3	Valid
Y.2.1	0,406	0,3	Valid
Y.2.2	0,431	0,3	Valid
Y.2.3	0,484	0,3	Valid
Y.3.1	0,452	0,3	Valid
Y.3.2	0,376	0,3	Valid
Y.3.3	0,422	0,3	Valid
Y.4.1	0,489	0,3	Valid
Y.4.2	0,485	0,3	Valid
Y.4.3	0,427	0,3	Valid
Y.5.1	0,517	0,3	Valid
Y.5.2	0,696	0,3	Valid
Y.5.3	0,608	0,3	Valid

Keterangan:

Kolom item X.1.1 = Variabel.No Indikator.No Item

Sumber: Data diolah, 2018

Dari tabel 3.5 diketahui bahwa nilai r hitung untuk seluruh item lebih dari 0,3. Dari kriteria yang telah disebutkan sebelumnya maka semua item yang digunakan untuk penelitian telah valid.

b. Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas diolah menggunakan IBM SPSS 22 dengan Cronbach's Alpha. Suatu variabel yang dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$.

Tabel 3.6 Cronbach's Alpha Variabel Motivasi Karyawan (X)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,851	12

Sumber: Olahan data primer dari IBM SPSS versi 22

Tabel 3.7 Cronbach's Alpha Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,743	15

Sumber: Olahan data primer dari IBM SPSS versi 22

Tabel 3.8 Hasil Rekapitulasi Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Motivasi Karyawan (X)	0,851	Reliabel
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,743	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 3.7 diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk instrumen seluruh variabel lebih besar dari 0,70. Dari kriteria yang telah disebutkan sebelumnya maka semua instrumen dalam variabel yang digunakan untuk penelitian telah reliabel.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan

variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2016:147). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud mengeneralisasi kesimpulan (Sugiyono, 2016:147). Pada analisis deskriptif, data dapat disajikan melalui tabel, grafik, dan perhitungan mean.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Teknik analisis ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas (Sugiyono, 2016:148). Pada penelitian ini juga menggunakan analisis regresi linear. Menurut Misbahuddin dan Hasan (2013:277), untuk menganalisis sebuah data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data diperlukan uji prasyarat analisis agar data tersebut layak dianalisis. Uji prasyarat analisis atau yang biasa disebut sebagai uji asumsi meliputi uji normalitas, uji heterokedastisitas, autokorelasi dan uji multikolinieritas.

a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, heterokedastisitas, linearitas, autokorelasi, dan multikolinieritas. Namun pada penelitian ini hanya menggunakan uji normalitas heterokedastisitas, dan linearitas saja. Hal ini dikarenakan uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2016:103), sedangkan pada penelitian ini hanya terdapat satu variabel independen sehingga tidak perlu dilakukan uji multikolinieritas. Pada uji autokorelasi, bertujuan untuk menguji adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ atau periode sebelumnya yang sering ditemukan pada data *time series* (Ghozali, 2016:107). Penelitian ini dilakukan dalam satu periode saja sehingga tidak memiliki $t-1$ (periode sebelum), maka tidak perlu dilakukan uji autokorelasi.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau variabel residual memiliki distribusi normal. Data yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Adapun cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan uji statistik *Kolmogrov-Smirnov Test*. Residual

berdistribusi normal apabila memiliki nilai signifikansi $>0,05$.
(Ghozali, 2016:160)

2) Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas menurut Ghozali (2016:134) adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila varians residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda maka disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran. Menurut Ghozali (2016:134), salah satu cara untuk mendeteksi keberadaan heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot (*scatterplot*). Apabila terdapat pola tertentu baik bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka terindikasi telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3) Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear atau tidak (Ghozali, 2016:159). Namun secara umum, uji linearitas dapat bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear secara signifikan atau tidak. Data yang baik

seharusnya terdapat hubungan linear antara variabel bebas dengan terikat. Apabila nilai signifikansi *deviation from linearity* lebih dari 0,05 maka terdapat hubungan linear antara variabel bebas dan terikat (Suryani dan Hendryadi, 2016:316).

b. Analisis Regresi Linear Sederhana

Regresi linear digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2016:94). Adapun persamaan analisis regresi linear sederhana dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

a dan b = konstanta

c. Koefisien Korelasi Dan Koefisien Determinasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui korelasi atau kuatnya hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Priyatno, 2014:141).

“Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel *independent* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel *dependent*” (Ghozali, 2016:97).

3. Uji Hipotesis

a. Uji t untuk dua sampel independen (Uji Beda)

Uji t-test dua sampel independen digunakan untuk menguji hipotesis komparatif. Adapun beberapa persyaratan sebagai berikut (Sugiyono, 2016:178):

- 1) Skala data harus interval/rasio
- 2) Sampel penelitian harus independen atau tidak berpasangan
- 3) Data per kelompok harus berdistribusi normal

Sebelum pengujian dapat dilakukan, maka terlebih dahulu harus diketahui apakah varians antar kelompok homogen atau tidak serta jumlah sampel antar kelompok sama atau berbeda, karena terdapat perbedaan dalam rumus t-testnya (Sugiyono, 2016:196).

b. Uji t

Menurut Ghozali (2016:98) uji t digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Adapun kriteria yang digunakan antara lain (Ghozali, 2016:99):

- 1) H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau nilai $sig > 0,05$
- 2) H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau nilai $sig < 0,05$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT Temprina Media Grafika

PT Temprina Media Grafika pada mulanya merupakan bagian dari departemen produksi PT Jawa Pos yang kemudian dipisahkan menjadi perusahaan berbadan hukum sendiri dengan Akta Pendirian Perusahaan pada 29 November 1996. Maka, berdirinya PT Temprina Media Grafika tidak bisa dilepaskan dari PT Jawa Pos. Pertimbangan didirikannya PT Temprina antara lain:

1. Perkembangan koran Jawa Pos semakin meningkat sehingga harus diimbangi melalui penambahan unit dan kapasitas mesin-mesin cetak. Untuk mengoptimalkan kapasitas produksi selain untuk mencetak koran Jawa Pos maka mesin-mesin tersebut juga dioptimalkan untuk mencetak media cetak selain koran Jawa Pos.
2. Diperlukan tempat yang lebih luas, representatif dan strategis untuk memperluas jangkauan layanan dan perkembangan variasi produk-produk media cetak.
3. Mengintegrasikan layanan Sistem Cetak Jarak Jauh (SCJJ) yang dimulai tahun 1996. Pengembangannya kemudian diperluas lagi yaitu pada tahun 1997 ke Solo, 1998 ke Bekasi, 1999 ke Banyuwangi, 2000

ke Nganjuk, 2001 ke Bali, 2002 ke Cengkareng, 2003 ke Semarang, dan 2005 ke Jember.

4. Pengembangan pasar komersial di luar cetakan reguler untuk mengurangi *idle capacity* dari mesin-mesin cetak koran yang rata-rata hanya terpakai 35% dari kapasitas optimal. Selain itu ditujukan juga untuk membuka peluang pengembangan bisnis baru.
5. Meningkatkan kualitas pengelolaan manajemen perusahaan dengan upaya perbaikan yang berkelanjutan melalui penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000.

Sejak tahun 2002 PT Temprina Media Grafika mulai memantapkan diri sebagai salah satu perusahaan media cetak terbesar di Indonesia dengan *sheetfed printing* dan *finishing* yang menghasilkan produk koran, tabloid, majalah, buku, dan produk media cetak lainnya. Seiring dengan tuntutan peningkatan kualitas produk dan layanan yang prima maka PT Temprina Media Grafika telah menggunakan teknologi grafika terkini seperti yang terdapat pada mesin-mesin cetak yang berteknologi tinggi serta mesin-mesin pendukung proses produksi. Di samping mesin dan teknologi, PT Temprina Media Grafika juga didukung oleh SDM unggul dan berkualitas dan handal dari lulusan berbagai universitas maupun sekolah grafika terkemuka di Indonesia, bahkan beberapa diantaranya ada yang mengikuti berbagai *short course* di luar negeri. Sampai saat ini PT Temprina Media Grafika telah memiliki beberapa perusahaan anak cabang di berbagai daerah di Indonesia, yaitu

PT Aliansi Temprina Nyata Grafika di Tangerang, PT Temprina Media Grafika Bekasi, PT Nyata Grafika Media Surakarta, PT Temprina Media Grafika Nganjuk, PT Temprina Media Grafika Jember, PT Temprina Media Grafika Semarang, dan PT Temprina Media Grafika Bali. Lokasi yang dipilih sebagai tempat penelitian ini adalah PT Temprina Media Grafika yang terletak di Jalan Raya Wringinanom, Pasinan Lemahputih, Wringinanom, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Kantor tersebut merupakan kantor pusat (*Holding*) sekaligus kantor cabang Surabaya.

2. Visi dan Misi PT Temprina Media Grafika

Visi :

Menjadi Perusahaan Percetakan yang dapat memenuhi seluruh kebutuhan cetak pelanggan, dengan produk Berkualitas Terbaik, serta menjunjung tinggi Integritas dan Profesionalitas Kerja.

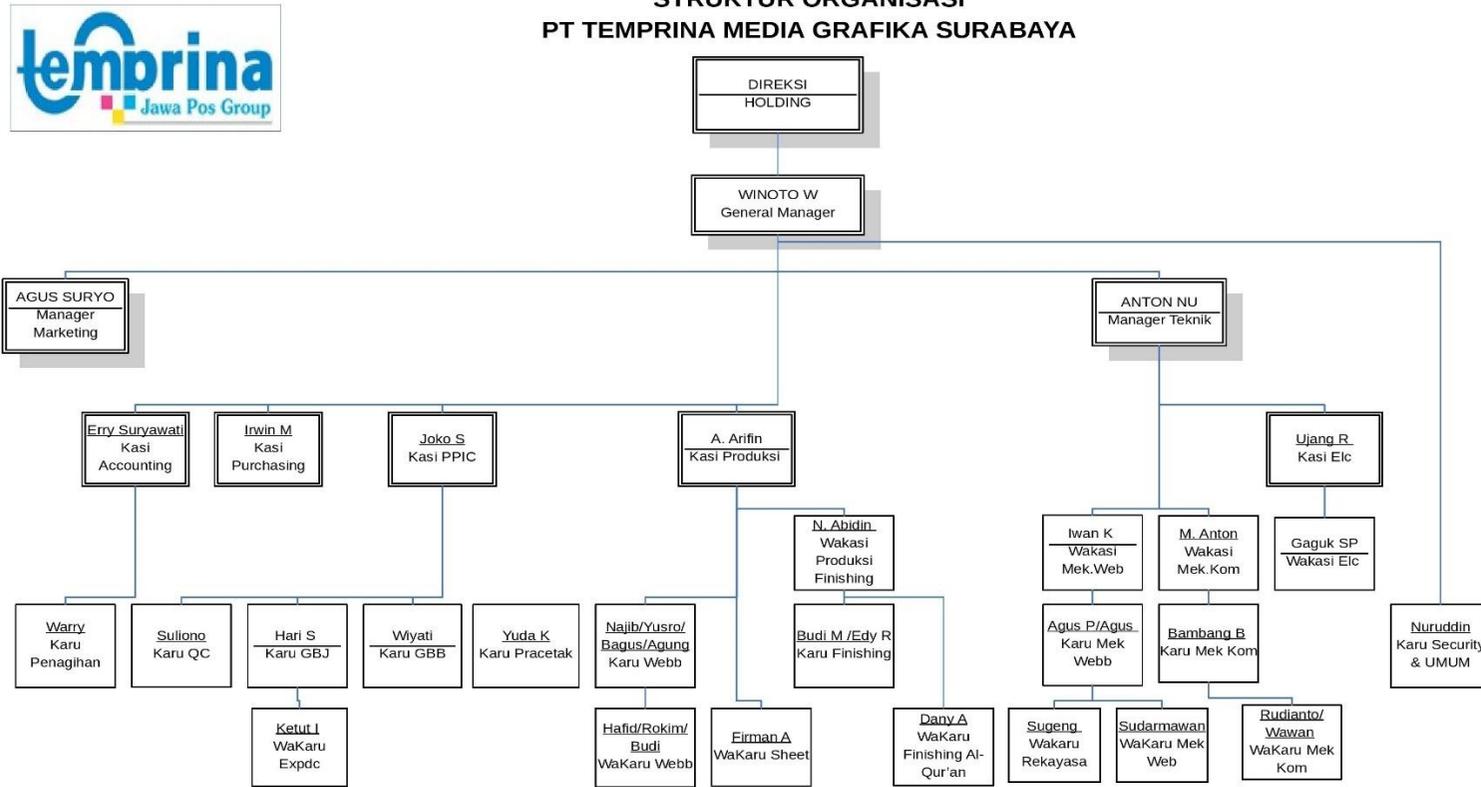
Misi :

1. Memberikan layanan produk yang berkualitas, inovatif , tepat waktu dan jumlah, melalui layanan yang prima serta memberikan jaminan keamanan produk kepada pelanggan.
2. Meningkatkan komunikasi dan sinergi dalam menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, demi terciptanya Kerjasama yang berkesinambungan dan saling menguntungkan.

3. Menciptakan sumber daya manusia yang profesional, berkualitas, berintegritas dan berdedikasi tinggi demi tumbuh kembangnya perusahaan.
4. Melakukan *Improvement* yang berkesinambungan di bidang teknologi cetak demi terciptanya daya saing produk yang tinggi.
5. Menciptakan berbagai Inovasi demi terciptanya nilai tambah produk yang dapat menguntungkan dan menciptakan peluang usaha baru.

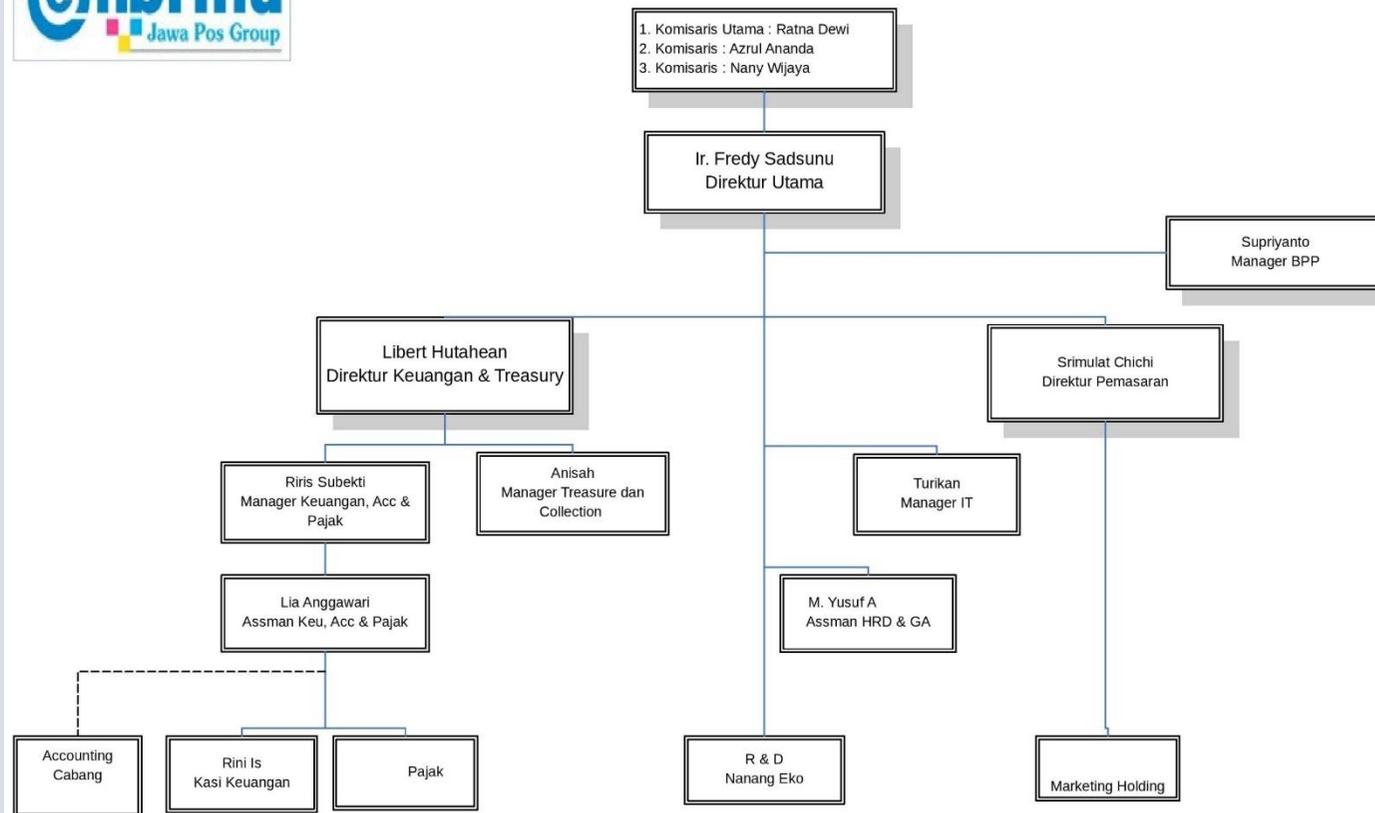


3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Temprina Media Grafika

**STRUKTUR ORGANISASI
PT TEMPRINA MEDIA GRAFIKA
HOLDING 2017**



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Temprina Media Grafika Holding

4. Tugas dan Tanggung Jawab

a. Direktur Utama

- 1) Bertanggung jawab dalam keseluruhan kegiatan organisasi.
- 2) Membuat visi dan misi organisasi, tujuan, dan sasaran organisasi, serta strategi dan *business plan* organisasi.
- 3) Memastikan tercapainya pemahaman atas visi dan misi organisasi, tujuan, dan sasaran organisasi, serta strategi dan *business plan* organisasi beserta implementasinya.
- 4) Bertanggung jawab terhadap laporan pertanggung jawaban kinerja organisasi kepada komisaris dalam forum Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan pelaksanaan hasil-hasil keputusannya.
- 5) Memastikan sikap yang positif dalam meraih keuntungan melalui Sistem Manajemen Mutu, K3 & Lingkungan.
- 6) Memastikan bahwa pimpinan unit kerja terkait berkomitmen untuk berpartisipasi dan terlibat aktif dalam Rapat Tinjauan Manajemen.
- 7) Bersama dengan MR memantau perkembangan dan membicarakan tindak lanjut penerapan Sistem Manajemen Mutu, K3 & Lingkungan.
- 8) Jika memungkinkan, hadir dalam setiap rapat pembukaan dan penutupan Audit Internal untuk memberi dukungan moral dan kepercayaan kepada auditor.

9) Menyelenggarakan Tinjauan Manajemen Mutu, K3 & Lingkungan.

b. General Manager : Mengelola dan mengawasi operasional perusahaan

c. *Marketing*

- 1) Tercapainya omset yang telah ditetapkan direksi
- 2) Memasarkan produk
- 3) Mencari customer dan orderan
- 4) Memelihara dan menjaga hubungan baik dengan customer
- 5) Membuat tugas kerja untuk PPIC sesuai kebutuhan customer

d. Teknik

- 1) Membuat progress report terkait dengan produksi dan teknik
- 2) Mengusulkan tindakan perbaikan metode kerja teknik

e. *Accounting/Finance*

1) *Manager Accounting/Finance*

- a) Fungsi control terhadap siklus akuntansi, pajak, dan *risk management* seluruh Temprina.
- b) Verifikasi laporan keuangan konsolidasi Temprina.
- c) Memahami dan melaksanakan Sistem Manajemen Mutu yang diterapkan oleh organisasi.

2) Kasi Keuangan : Membantu manager mengontrol keuangan, mengecek tagihan, dan membuat lapora rekonsiliasi bank. Kasi dibantu oleh Staff Keuangan dalam melaksanakan tugasnya.

- 3) Kasi *Accounting* : Melaksanakan fungsi kontrol terhadap siklus keuangan Temprina Surabaya dan perlakuan *accounting* lainnya.
- 4) Staff Administrasi Piutang : Membuat laporan piutang dan pemyarannya serta melakukan verifikasi piutang customer.
- 5) Staff Pembelian : *Menghandle* dan mengecek seluruh proses pembelian bahan dan mencari informasi kejelasan barang yang diminta pada divisi terkait.
- 6) Staff Penagihan : Mengantar dan melakukan tagihhan kepada customer.
- 7) Kasir : Menerima dan mengecek tagihan dari supplier, membuat laporan kas kecil.

f. PPIC (*Product Planning*)

- 1) Mengontrol penjadwalan dan monitoring proses cetak sesuai deadline
- 2) Mengontrol ketersediaan bahan baku dan sparepart mesin
- 3) Mengontrol laporan produksi

g. Produksi

- 1) Mengkoordinasikan rencana kerja produksi perusahaan
- 2) Melakukan koordinasi tentang materi cetak dengan bagian terkait
- 3) Bertanggung jawab mengelola proses produksi

h. BPP (Badan Pengawas dan Pembinaan) : Melakukan pengawasan terhadap jalannya sistem dan prosedur perusahaan

- i. *Treasury* : Membantu dalam penyusunan rencana operasional dan anggaran
- j. HRD & Umum
- 1) Membuat perencanaan kebutuhan karyawan dan mengkoordinasikan dengan bagian terkait
 - 2) Menegakkan kedisiplinan dan semangat kerja karyawan
 - 3) Evaluasi kinerja dan karyawan
 - 4) Bertanggung jawab atas kelengkapan data karyawan
 - 5) Mengelola rekrutmen dan pelatihan karyawan
 - 6) Menghitung dan membayar kompensasi karyawan
 - 7) Mengontrol ijin, lembur, dan cuti karyawan
 - 8) Mendukung kelengkapan kerja karyawan
 - 9) Administrasi surat menyurat kepersonaliaan
 - 10) Memahami dan melaksanakan sistem manajemen mutu dan K3
 - 11) Mengkoordinasikan tugas-tugas umum
- k. IT
- 1) Perencanaan IT jangka panjang dan pendek.
 - 2) Mengevaluasi dan mengajukan pengembangan sistem
 - 3) Menginventarisasi semua asset IT baik hardware dan software
 - 4) Merawat dan memperbaiki jaringan dan sistem
 - 5) Memproses permintaan jaringan dan sistem baru

1. R&D

- 1) Melakukan standarisasi mesin dan outputnya pada unit
- 2) Melakukan pengukuran, penelitian, dan penganalisaan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi mutu produksi.
- 3) Verifikasi dan menganalisis mutu materia yang akan dimasukkan (trial) dan material yang sudah terpakai.

B. Deskripsi Karakteristik Responden

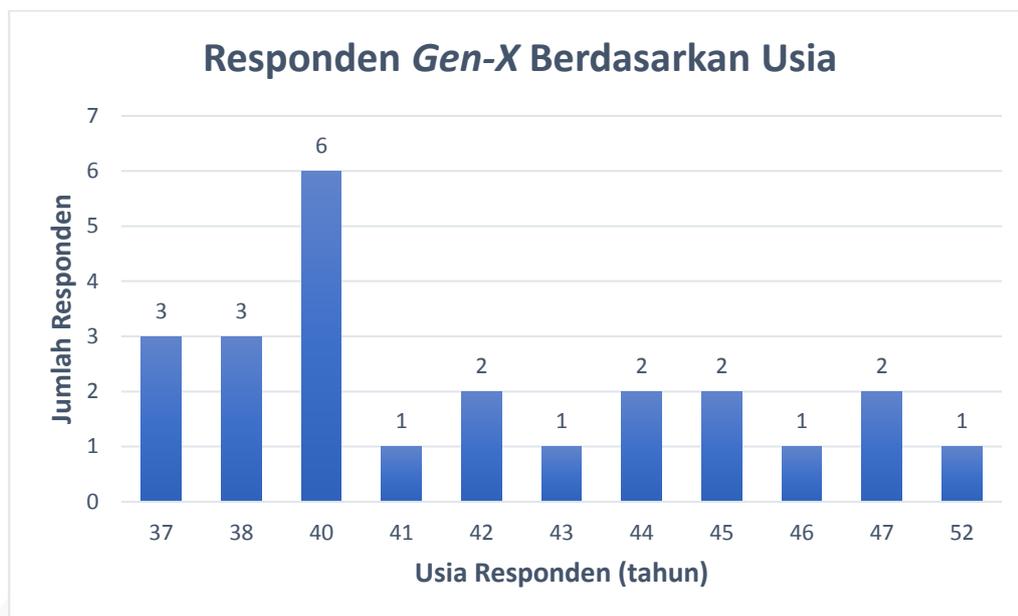
Berdasarkan data responden yang diperoleh maka data yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Generasi	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
<i>Gen-X</i>	Laki-Laki	22	91,7 %
	Perempuan	2	8,3 %
Total		24	
<i>Millenials</i>	Laki-Laki	30	73,2 %
	Perempuan	11	26,8 %
Total		41	

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan data tabel 4.1 menunjukkan bahwa pada responden *Gen-X* yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 22 orang atau 91,7% dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 2 orang atau 8,3%. Sedangkan pada responden *Millenials* yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 30 orang atau 73,2% dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 11 orang atau 26,8%. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) adalah laki-laki yaitu sebanyak 80%, sedangkan perempuan sebanyak 20% baik dari kalangan *Gen-X* maupun *Millenials*.

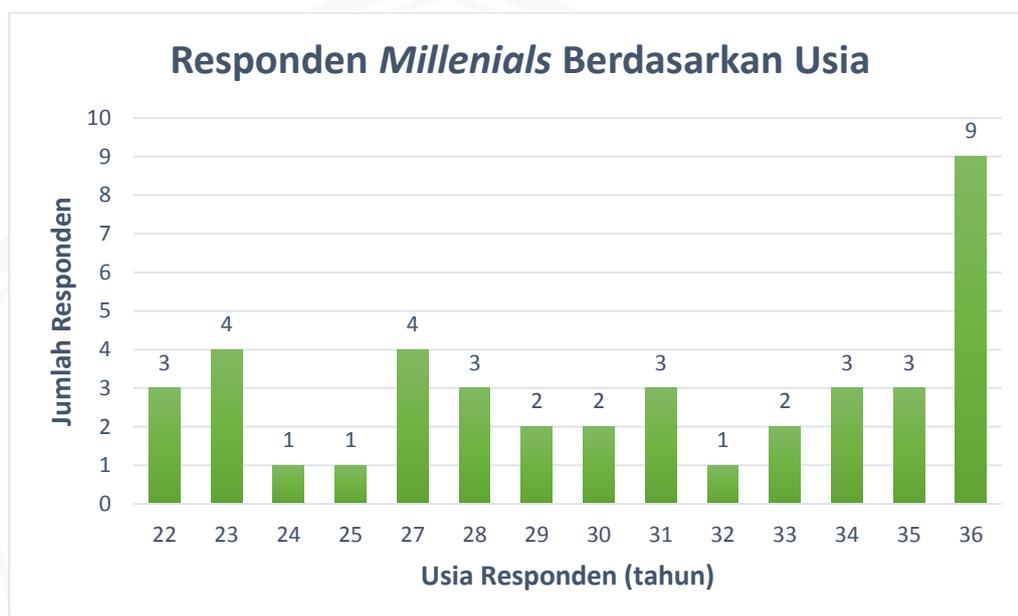


Gambar 4.3 Karakteristik Responden *Gen-X* Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar 4.3, karyawan *Gen-X* yang berusia 37 tahun sebanyak 3 orang, berusia 38 tahun sebanyak 3 orang, berusia 40 tahun sebanyak 6 orang, berusia 41 tahun sebanyak 1 orang, berusia 42 tahun sebanyak 2 orang, berusia 43 tahun sebanyak 1 orang, berusia 44 tahun sebanyak 2 orang, berusia 45 tahun sebanyak 2 orang, berusia 46 tahun sebanyak 1 orang, berusia 47 tahun sebanyak 2 orang, dan berusia 52 tahun sebanyak 1 orang.

Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan *Gen-X* pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) berusia 40 tahun, yaitu sebesar 25%. Pada urutan kedua yaitu berusia 37 dan 38 tahun yang masing-masing sebesar 12,5%, lalu diikuti oleh usia 42, 44, 45, dan 47 tahun yang masing-masing sebesar 8,3%. Terakhir yaitu karyawan *Gen-X* berusia 41, 43, 46, dan 52 tahun yang masing-masing hanya sebesar 4,2%. Sehingga pada karyawan *Gen-X* PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) mayoritas berusia 40

tahun. Usia ini hanya berjarak kurang lebih 4 tahun dengan generasi setelahnya, yaitu generasi *Millenials* dan berjarak cukup jauh yaitu kurang lebih 13 tahun dengan generasi sebelumnya yaitu generasi *Baby Boomers*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa mayoritas karyawan *Gen-X* pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) masih dalam usia yang sangat produktif.



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Generasi *Millenials* Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar 4.4, karyawan *Millenials* yang berusia 22 tahun sebanyak 3 orang, berusia 23 tahun sebanyak 4 orang, berusia 24 dan 25 tahun masing-masing 1 orang, berusia 27 tahun sebanyak 4 orang, berusia 28 tahun sebanyak 3 orang, berusia 29 dan 30 tahun masing-masing sebanyak 2 orang, berusia 31 tahun sebanyak 3 orang, berusia 32 tahun sebanyak 1 orang, berusia 33 tahun sebanyak 2 orang, berusia 34 dan 35 tahun masing-masing sebanyak 3 orang, dan berusia 36 tahun sebanyak 9 orang.

Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan *Millenials* pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) berusia 36 tahun yaitu sebanyak 21,96%. Usia ini hanya berjarak kurang lebih satu tahun dengan generasi sebelumnya, yaitu *Gen-X*. Usia tersebut diikuti oleh usia 23 dan 27 tahun masing-masing sebanyak 9,8%. Sisanya, tersebar di usia 22, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, dan 35 dengan persentase yang sangat kecil yaitu 4,9% dan 2,4%.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir dan Masa Kerja

Pendidikan	Masa Kerja					Jumlah
	0-5 th	6-10 th	11-15 th	16-20 th	21-25 th	
SMA/SMK	2 (3%)	11 (16,9%)	6 (9,2%)	2 (3%)	1 (1,5%)	22 (33,8%)
Diploma	1 (1,5%)	4 (6,2%)	1 (1,5%)	-	-	6 (9,2%)
S1	11 (16,9%)	8 (12,3%)	10 (15,4%)	6 (9,2%)	-	35 (54%)
S2	-	-	1 (1,5%)	1 (1,5%)	-	2 (3%)
Jumlah	14 (21,5%)	23 (35,4%)	18 (27,7%)	9 (13,9%)	1 (1,5%)	65 (100%)

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir dan Masa Kerja Tiap Generasi

Generasi	Pendidikan	Masa Kerja					Jumlah
		0-5 th	6-10 th	11-15 th	16-20 th	21-25 th	
<i>Gen-X</i>	SMA/SMK	-	1	3	2	1	7
	Diploma	-	-	1	-	-	1
	S1	-	1	8	6	-	15
	S2	-	-	-	1	-	1
	Jumlah	0	2	12	9	1	24
<i>Millenials</i>	SMA/SMK	2	10	3	-	-	15
	Diploma	1	4	-	-	-	5
	S1	11	7	2	-	-	20
	S2	-	-	1	-	-	1
	Jumlah	14	21	6	0	0	41

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 dan 4.3 diatas, karyawan berpendidikan akhir SMA/SMK dengan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 3%, berpendidikan akhir SMA/SMK dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 16,9%, berpendidikan akhir SMA/SMK dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 9,2%, berpendidikan akhir SMA/SMK dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 3%, berpendidikan SMA/SMK dengan masa kerja 21-25 tahun sebanyak 1,5%.

Karyawan berpendidikan akhir Diploma dengan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 1,5%, berpendidikan akhir Diploma dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 6,2%, berpendidikan akhir Diploma dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 1,5%. Karyawan berpendidikan akhir S1 dengan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 16,9%, berpendidikan akhir S1 dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 12,3%, berpendidikan akhir S1 dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 15,4%, berpendidikan akhir S1 dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 9,2%. Sedangkan karyawan yang berpendidikan akhir S2 hanya sebesar 3% dengan masa kerja 11-15 tahun dan 16-20 tahun.

Ditinjau dari tingkat pendidikan akhir, mayoritas karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) berpendidikan akhir S1 yaitu sebesar 54%, 23% dari karyawan *Gen-X* dan 31% dari karyawan generasi *Millenials*. Sedangkan karyawan berpendidikan akhir SMA/SMK sebesar 33,8%, 10,8% dari karyawan *Gen-X* dan 23% dari karyawan *Millenials*. Sisanya, berpendidikan akhir Diploma sebesar 9,2%, 1,5% karyawan *Gen-X* dan 7,7% karyawan *Millenials* serta berpendidikan akhir S2 sebanyak 3% yang masing-masing sebesar 1,5% dari *Gen-X* dan *Millenials*. Dalam penerapannya, pada

PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) selain membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan manajerial juga membutuhkan tenaga kerja dengan kemampuan keterampilan teknis karena terdapat kegiatan produksi percetakan dalam satu area perkantoran dan struktur organisasi.

Tabel 4.2 dan 4.3 juga menunjukkan mayoritas karyawan PT Media Grafika (Kantor Gresik) telah bekerja selama 6-10 tahun yaitu sebanyak 35,4%. Namun apabila diperhatikan dari tiap generasi, karyawan *Gen-X* mayoritas telah bekerja selama 11-15 tahun yaitu sebesar 50% dari total karyawan *Gen-X* atau sebesar 18,5% dari total karyawan. Lain halnya dengan karyawan *Millenials* yang mayoritas telah bekerja selama 6-10 tahun yaitu sebesar 51,2% dari jumlah karyawan *Millenials* atau sebesar 32,3% dari total karyawan. Sedangkan pada karyawan *Gen-X* dengan masa kerja diatas 15 tahun jumlahnya lebih sedikit dibanding masa kerja 0-15 tahun yaitu sebesar 41,7%. Apabila dihubungkan dengan usia mayoritas pada karyawan *Gen-X* yaitu 40 tahun serta usia 45 tahun dan diatasnya yang sebesar 9,2% dari total karyawan, hal ini dapat memungkinkan bahwa karyawan *Gen-X* tidak memulai karir pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) atau bahkan memulai karir pada PT Temprina namun dengan komitmen kerja yang tidak terlalu tinggi. Bisa dengan alasan pindah kerja maupun pensiun dini. Pada karyawan *Millenials* mayoritas telah bekerja selama 6-10 tahun sedangkan dengan masa kerja diatas 15 tahun tidak ada satu orang pun karna apabila karir seseorang dimulai dari usia 23 tahun untuk lulusan S1, maka dengan masa kerja ≥ 15 tahun tentunya ia telah memasuki *Gen-X* (23 tahun + 15 tahun masa kerja = usia 38 tahun).

Sehingga menjadi hal yang wajar bila masa kerja karyawan 6-10 tahun saat berada di posisi *Millenials*. Apabila ditinjau pula dari usia mayoritas karyawan *Millenials* yaitu 36 tahun, hal ini dapat memungkinkan bahwa karyawan *Millenials* memulai karirnya di PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) dan bertahan hingga saat ini.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan hasil distribusi item pada masing-masing variabel. Data dikumpulkan dan ditabulasikan dalam tabel kemudian dibahas secara deskriptif, baik dengan pemberian angka maupun persentase. Selain itu digunakan pula rumus interval *Struges* (Supranto, 2000:62) sebagai berikut untuk mengetahui tingkatan dari jawaban responden:

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

$$C = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Keterangan:

C = Perkiraan besarnya

K = Banyaknya kelas

X_n = Nilai observasi terbesar

X₁ = Nilai observasi terkecil

Berdasarkan interval rumus *Struges*, maka masing-masing kelas memiliki interval sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = Sangat Rendah

1,81 – 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Cukup

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

a. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Seluruh Responden

Pada variabel Motivasi Karyawan (X) terdapat 12 item pernyataan yang mewakili 4 indikator. Item-item pernyataan tersebut diberikan kepada responden untuk dipilih berdasarkan kesesuaian pernyataan dengan pendapat responden. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Seluruh Responden

Item	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X.1.1	9	13,85	40	61,54	12	18,46	4	6,15	0	0	3,83
X.1.2	22	33,85	26	40,00	13	20	4	6,15	0	0	4,02
X.1.3	16	24,62	33	50,77	11	16,92	5	7,69	0	0	3,92
X.2.1	9	13,85	46	70,77	10	15,38	0	0,00	0	0	3,98
X.2.2	15	23,08	46	70,77	4	6,154	0	0,00	0	0	4,17
X.2.3	16	24,62	41	63,08	8	12,31	0	0,00	0	0	4,12
X.3.1	5	7,69	36	55,38	23	35,38	1	1,54	0	0	3,69
X.3.2	3	4,62	37	56,92	21	32,31	4	6,15	0	0	3,60
X.3.3	6	9,23	49	75,38	10	15,38	0	0,00	0	0	3,94
X.4.1	20	30,77	32	49,23	11	16,92	2	3,08	0	0	4,08
X.4.2	11	16,92	31	47,69	15	23,08	8	12,31	0	0	3,69
X.4.3	11	16,92	39	60,00	11	16,92	4	6,15	0	0	3,88
Rata-rata Total											3,91

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- X.1.1: Saya merasa senang dengan pekerjaan saya yang memungkinkan untuk mendapatkan prestasi kerja
- X.1.2: Menyelesaikan pekerjaan dan pencapaian yang saya lakukan dapat membuat saya merasa puas dan senang
- X.1.3: Prestasi yang saya raih dari pekerjaan ini membuat saya ingin bekerja lebih baik lagi di kemudian hari
- X.2.1: Saya senang karena saya memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan ini
- X.2.2: Pekerjaan saya dapat menambah pengalaman serta meningkatkan kemampuan dan hasil kinerja saya
- X.2.3: Program peningkatan karir bagi karyawan, membuat saya semangat dalam bekerja
- X.3.1: Organisasi selalu mengapresiasi pencapaian kinerja saya contohnya dengan memberi penghargaan atau semacamnya
- X.3.2: Pekerjaan yang saya selesaikan dengan baik selalu diakui oleh organisasi serta orang-orang di dalamnya, termasuk diberikannya ucapan terimakasih
- X.3.3: Penghargaan dan pengakuan yang diberikan atas kinerja saya, mendorong semangat untuk bekerja
- X.4.1: Saya merasa senang karena adanya tantangan dan pekerjaan saya yang sangat menarik
- X.4.2: Pekerjaan dan tugas saya yang bervariasi membuat saya senang dan tidak membosankan
- X.4.3: Saya merasa diberikan keleluasaan unntuk melakukan pekerjaan saya

Pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 65 responden untuk item X.1.1 terdapat 9 responden atau 13,85% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan memungkinkan untuk mendapatkan prestasi kerja. Sebanyak 40 responden atau 61,54% menyatakan setuju, sebanyak 12 responden atau 18,46% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 4 responden atau 6,15% menyatakan tidak setuju.

Item X.1.2 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 22 responden atau 33,85% menyatakan sangat setuju bahwa menyelesaikan pekerjaan dan pencapaian dapat memunculkan rasa

puas dan senang. Sebanyak 26 responden atau 40% menyatakan setuju, sebanyak 13 responden atau 20 % menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 4 responden atau 6,15% menyatakan tidak setuju.

Item X.1.3 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 16 responden atau 24,62% menyatakan sangat setuju bahwa prestasi yang diraih dari pekerjaannya membuat ingin bekerja lebih baik lagi di kemudian hari. Sebanyak 33 responden atau 50,77% menyatakan setuju, 11 responden atau 16,92% menyatakan ragu-ragu, dan 5 responden atau 7,69% menyatakan tidak setuju.

Item X.2.1 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 9 responden atau 13,85% menyatakan sangat setuju untuk merasa senang karena saya memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan Temprina. Sebanyak 46 responden atau 70,77% menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden atau 15,38% menyatakan ragu-ragu.

Item X.2.2 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 15 responden atau 23,08% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman serta meningkatkan kemampuan dan hasil kinerja. Sebanyak 46 responden atau 70,77% menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden atau 6,15% menyatakan ragu-ragu.

Item X.2.3 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 16 responden atau 24,62% menyatakan sangat setuju bahwa program

peningkatan karir bagi karyawan membuat karyawan tersebut semangat dalam bekerja. Sebanyak 41 responden atau 63,08% menyatakan setuju, dan sebanyak 8 responden atau 12,31% menyatakan ragu-ragu.

Item X.3.1 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 5 responden atau 7,69% menyatakan sangat setuju bahwa organisasi selalu mengapresiasi pencapaian kinerja karyawan contohnya dengan memberi penghargaan atau semacamnya. Sebanyak 36 responden atau 55,38% menyatakan setuju, sebanyak 23 responden atau 35,38% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 1,54% menyatakan tidak setuju.

Item X.3.2 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 3 responden atau 4,62% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang diselesaikan dengan baik selalu diakui oleh organisasi serta orang-orang di dalamnya, termasuk diberikannya ucapan terimakasih. Sebanyak 37 responden atau 56,92% menyatakan setuju, sebanyak 21 responden atau 32,31% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 4 responden atau 6,15% menyatakan tidak setuju.

Item X.3.3 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 6 responden atau 9,23% menyatakan sangat setuju bahwa penghargaan dan pengakuan yang diberikan atas kinerja karyawan, mendorong semangat untuk bekerja. Sebanyak 49 responden atau 75,38%

menyatakan setuju, dan sebanyak 10 responden atau 15,38% menyatakan ragu-ragu.

Item X.4.1 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 20 responden atau 30,77% menyatakan sangat setuju bahwa merasa senang karena adanya tantangan dan pekerjaan yang sangat menarik. Sebanyak 32 responden atau 49,23% menyatakan setuju, sebanyak 11 responden atau 16,92% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden atau 3,08% menyatakan tidak setuju.

Item X.4.2 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 11 responden atau 16,92% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan dan tugas karyawan yang bervariasi membuat mereka senang dan tidak membosankan. Sebanyak 31 responden atau 47,69% menyatakan setuju, sebanyak 15 responden atau 23,08% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 8 responden atau 12,31% menyatakan tidak setuju.

Item X.4.3 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 11 responden atau 16,92% menyatakan sangat setuju bahwa merasa diberikan keleluasaan untuk melakukan pekerjaan. Sebanyak 39 responden atau 60% menyatakan setuju, sebanyak 11 responden atau 16,92% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 4 responden atau 6,15% menyatakan tidak setuju.

Kesimpulan dari dua belas item berdasarkan jawaban dari responden atau skor masing-masing item, untuk variabel Motivasi

Karyawan (X) rata-rata menunjukkan nilai 3,91 yang artinya karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) memiliki motivasi yang tinggi. Item dengan rata-rata paling tinggi yaitu dengan nilai 4,17 pada item X.2.2 tentang pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman serta meningkatkan kemampuan dan hasil kinerja. Sedangkan item dengan rata-rata terendah yaitu dengan nilai 3,60 pada item X.3.2 tentang pemberian pengakuan dan ucapan terimakasih atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman dan kemampuan yang didapat dari melakukan pekerjaan lebih membuat karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) termotivasi dibandingkan dengan pengakuan yang diberikan oleh organisasi.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Responden Gen-X

Jawaban responden *Gen-X* terhadap item-item pernyataan Motivasi Karyawan (X) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Gen-X

Item	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X.1.1	5	20,83	19	79,17	0	0,00	0	0,00	0	0	4,21
X.1.2	11	45,83	12	50,00	1	4,17	0	0,00	0	0	4,42
X.1.3	7	29,17	17	70,83	0	0,00	0	0,00	0	0	4,29
X.2.1	3	12,50	20	83,33	1	4,17	0	0,00	0	0	4,08
X.2.2	4	16,67	19	79,17	1	4,17	0	0,00	0	0	4,13
X.2.3	7	29,17	15	62,50	2	8,33	0	0,00	0	0	4,21
X.3.1	1	4,17	16	66,67	6	25,00	1	4,17	0	0	3,71

Lanjutan Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Gen-X

Item	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X.3.2	0	0,00	15	62,50	7	29,17	2	8,33	0	0	3,54
X.3.3	2	8,33	19	79,17	3	12,50	0	0,00	0	0	3,96
X.4.1	12	50,00	10	41,67	2	8,33	0	0,00	0	0	4,42
X.4.2	5	20,83	16	66,67	2	8,33	1	4,17	0	0	4,04
X.4.3	5	20,83	17	70,83	1	4,17	1	4,17	0	0	4,08
Rata-rata Total											4,09

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- X.1.1: Saya merasa senang dengan pekerjaan saya yang memungkinkan untuk mendapatkan prestasi kerja
- X.1.2: Menyelesaikan pekerjaan dan pencapaian yang saya lakukan dapat membuat saya merasa puas dan senang
- X.1.3: Prestasi yang saya raih dari pekerjaan ini membuat saya ingin bekerja lebih baik lagi di kemudian hari
- X.2.1: Saya senang karena saya memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan ini
- X.2.2: Pekerjaan saya dapat menambah pengalaman serta meningkatkan kemampuan dan hasil kinerja saya
- X.2.3: Program peningkatan karir bagi karyawan, membuat saya semangat dalam bekerja
- X.3.1: Organisasi selalu mengapresiasi pencapaian kinerja saya contohnya dengan memberi penghargaan atau semacamnya
- X.3.2: Pekerjaan yang saya selesaikan dengan baik selalu diakui oleh organisasi serta orang-orang di dalamnya, termasuk diberikannya ucapan terimakasih
- X.3.3: Penghargaan dan pengakuan yang diberikan atas kinerja saya, mendorong semangat untuk bekerja
- X.4.1: Saya merasa senang karena adanya tantangan dan pekerjaan saya yang sangat menarik
- X.4.2: Pekerjaan dan tugas saya yang bervariasi membuat saya senang dan tidak membosankan
- X.4.3: Saya merasa diberikan keleluasaan unntuk melakukan pekerjaan saya

Pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 24 responden untuk item X.1.1 terdapat 5 responden atau 20,83% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan memungkinkan untuk

mendapatkan prestasi kerja. Sebanyak 19 responden atau 79,17% menyatakan setuju, serta tidak ada satupun responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Item X.1.2 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 11 responden atau 45,83% menyatakan sangat setuju bahwa menyelesaikan pekerjaan dan pencapaian dapat memunculkan rasa puas dan senang. Sebanyak 12 responden atau 50% menyatakan setuju, sebanyak 1 responden atau 4,17 % menyatakan ragu-ragu.

Item X.1.3 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 7 responden atau 29,17% menyatakan sangat setuju bahwa prestasi yang diraih dari pekerjaannya membuat ingin bekerja lebih baik lagi di kemudian hari. Sebanyak 17 responden atau 70,83% menyatakan setuju, serta tidak ada satupun responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Item X.2.1 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 3 responden atau 12,50% menyatakan sangat setuju untuk merasa senang karena saya memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan Temprina. Sebanyak 20 responden atau 83,33% menyatakan setuju, dan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan ragu-ragu.

Item X.2.2 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 4 responden atau 16,67% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman serta meningkatkan

kemampuan dan hasil kinerja. Sebanyak 19 responden atau 79,17% menyatakan setuju, dan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan ragu-ragu.

Item X.2.3 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 7 responden atau 29,17% menyatakan sangat setuju bahwa program peningkatan karir bagi karyawan membuat karyawan tersebut semangat dalam bekerja. Sebanyak 15 responden atau 62,50% menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden atau 8,33% menyatakan ragu-ragu.

Item X.3.1 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan sangat setuju bahwa organisasi selalu mengapresiasi pencapaian kinerja karyawan contohnya dengan memberi penghargaan atau semacamnya. Sebanyak 16 responden atau 66,67% menyatakan setuju, sebanyak 6 responden atau 25% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan tidak setuju.

Item X.3.2 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 15 responden atau 62,50% menyatakan setuju bahwa pekerjaan yang diselesaikan dengan baik selalu diakui oleh organisasi serta orang-orang di dalamnya, termasuk diberikannya ucapan terimakasih. Sebanyak 7 responden atau 29,17% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden atau 8,33% menyatakan tidak setuju.

Item X.3.3 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 2 responden atau 8,33% menyatakan sangat setuju bahwa penghargaan dan pengakuan yang diberikan atas kinerja karyawan, mendorong semangat untuk bekerja. Sebanyak 19 responden atau 79,17% menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden atau 12,50% menyatakan ragu-ragu.

Item X.4.1 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 12 responden atau 50% menyatakan sangat setuju bahwa merasa senang karena adanya tantangan dan pekerjaan yang sangat menarik. Sebanyak 10 responden atau 41,67% menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden atau 8,33% menyatakan ragu-ragu.

Item X.4.2 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 5 responden atau 20,83% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan dan tugas karyawan yang bervariasi membuat mereka senang dan tidak membosankan. Sebanyak 16 responden atau 66,67% menyatakan setuju, sebanyak 2 responden atau 8,33% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan tidak setuju.

Item X.4.3 pada tabel 4.4 menunjukkan sebanyak 5 responden atau 20,83% menyatakan sangat setuju bahwa merasa diberikan keleluasaan untuk melakukan pekerjaan. Sebanyak 17 responden atau 70,83% menyatakan setuju, sebanyak 1 responden

atau 4,17% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan tidak setuju.

Kesimpulan dari dua belas item berdasarkan jawaban dari responden atau skor masing-masing item, untuk variabel Motivasi Karyawan (X) pada karyawan *Gen-X* rata-rata menunjukkan nilai 4,09 yang artinya karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) memiliki motivasi yang tinggi. Item dengan rata-rata paling tinggi yaitu dengan nilai 4,42 pada item X.1.2 tentang rasa puas dan senang setelah menyelesaikan pekerjaan dan melakukan pencapaian. Sedangkan item dengan rata-rata terendah yaitu dengan nilai 3,54 pada item X.3.2 tentang pemberian pengakuan dan ucapan terimakasih atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian yang didapatkan lebih membuat karyawan *Gen-X* PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) termotivasi dibandingkan dengan pengakuan yang diberikan oleh organisasi.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X) Responden

Millenials

Jawaban responden *Millenials* terhadap item-item pernyataan Motivasi Karyawan (X) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Karyawan (X)
Millenials

Item	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X.1.1	4	9,76	21	51,22	12	29,27	4	9,76	0	0	3,61
X.1.2	11	26,83	14	34,15	12	29,27	4	9,76	0	0	3,78
X.1.3	9	21,95	16	39,02	11	26,83	5	12,20	0	0	3,71
X.2.1	6	14,63	26	63,41	9	21,95	0	0,00	0	0	3,93
X.2.2	11	26,83	27	65,85	3	7,32	0	0,00	0	0	4,20
X.2.3	9	21,95	26	63,41	6	14,63	0	0,00	0	0	4,07
X.3.1	4	9,76	20	48,78	17	41,46	0	0,00	0	0	3,68
X.3.2	3	7,32	22	53,66	14	34,15	2	4,88	0	0	3,63
X.3.3	4	9,76	30	73,17	7	17,07	0	0,00	0	0	3,93
X.4.1	8	19,51	22	53,66	9	21,95	2	4,88	0	0	3,88
X.4.2	6	14,63	15	36,59	13	31,71	7	17,07	0	0	3,49
X.4.3	6	14,63	22	53,66	10	24,39	3	7,32	0	0	3,76
Rata-rata Total											3,80

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- X.1.1: Saya merasa senang dengan pekerjaan saya yang memungkinkan untuk mendapatkan prestasi kerja
- X.1.2: Menyelesaikan pekerjaan dan pencapaian yang saya lakukan dapat membuat saya merasa puas dan senang
- X.1.3: Prestasi yang saya raih dari pekerjaan ini membuat saya ingin bekerja lebih baik lagi di kemudian hari
- X.2.1: Saya senang karena saya memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan ini
- X.2.2: Pekerjaan saya dapat menambah pengalaman serta meningkatkan kemampuan dan hasil kinerja saya
- X.2.3: Program peningkatan karir bagi karyawan, membuat saya semangat dalam bekerja
- X.3.1: Organisasi selalu mengapresiasi pencapaian kinerja saya contohnya dengan memberi penghargaan atau semacamnya
- X.3.2: Pekerjaan yang saya selesaikan dengan baik selalu diakui oleh organisasi serta orang-orang di dalamnya, termasuk diberikannya ucapan terimakasih
- X.3.3: Penghargaan dan pengakuan yang diberikan atas kinerja saya, mendorong semangat untuk bekerja
- X.4.1: Saya merasa senang karena adanya tantangan dan pekerjaan saya yang sangat menarik

X.4.2: Pekerjaan dan tugas saya yang bervariasi membuat saya senang dan tidak membosankan

X.4.3: Saya merasa diberikan keleluasaan untuk melakukan pekerjaan saya

Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 41 responden untuk item X.1.1 terdapat 4 responden atau 9,76% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan memungkinkan untuk mendapatkan prestasi kerja. Sebanyak 21 responden atau 51,22% menyatakan setuju, sebanyak 12 responden atau 29,27% menyatakan ragu-ragu, serta sebanyak 4 responden atau 9,76% menyatakan tidak setuju.

Item X.1.2 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 11 responden atau 26,83% menyatakan sangat setuju bahwa menyelesaikan pekerjaan dan pencapaian dapat memunculkan rasa puas dan senang. Sebanyak 14 responden atau 34,15% menyatakan setuju, sebanyak 12 responden atau 29,97% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 4 responden atau 9,76% menyatakan tidak setuju.

Item X.1.3 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 9 responden atau 21,95% menyatakan sangat setuju bahwa prestasi yang diraih dari pekerjaannya membuat ingin bekerja lebih baik lagi di kemudian hari. Sebanyak 16 responden atau 39,02% menyatakan setuju, sebanyak 11 responden atau 26,83% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 5 responden atau 12,20% menyatakan tidak setuju.

Item X.2.1 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 6 responden atau 14,63% menyatakan sangat setuju untuk merasa senang karena saya memiliki banyak kesempatan untuk

mengembangkan karir di perusahaan Temprina. Sebanyak 26 responden atau 63,41% menyatakan setuju, dan sebanyak 9 responden atau 21,95% menyatakan ragu-ragu.

Item X.2.2 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 11 responden atau 26,83% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengalaman serta meningkatkan kemampuan dan hasil kinerja. Sebanyak 27 responden atau 65,85% menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden atau 7,32% menyatakan ragu-ragu.

Item X.2.3 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 9 responden atau 21,95% menyatakan sangat setuju bahwa program peningkatan karir bagi karyawan membuat karyawan tersebut semangat dalam bekerja. Sebanyak 26 responden atau 63,41% menyatakan setuju, dan sebanyak 6 responden atau 14,63% menyatakan ragu-ragu.

Item X.3.1 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 4 responden atau 9,76% menyatakan sangat setuju bahwa organisasi selalu mengapresiasi pencapaian kinerja karyawan contohnya dengan memberi penghargaan atau semacamnya. Sebanyak 20 responden atau 48,78% menyatakan setuju, dan sebanyak 17 responden atau 41,46% menyatakan ragu-ragu.

Item X.3.2 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 3 responden atau 7,32% menyatakan setuju bahwa pekerjaan yang

diselesaikan dengan baik selalu diakui oleh organisasi serta orang-orang di dalamnya, termasuk diberikannya ucapan terimakasih. Sebanyak 22 responden atau 53,66% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 14 responden atau 34,15% menyatakan tidak setuju, dan 2 responden atau 4,88% menyatakan tidak setuju.

Item X.3.3 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 4 responden atau 9,76% menyatakan sangat setuju bahwa penghargaan dan pengakuan yang diberikan atas kinerja karyawan, mendorong semangat untuk bekerja. Sebanyak 30 responden atau 73,17% menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden atau 17,07% menyatakan ragu-ragu.

Item X.4.1 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 8 responden atau 19,51% menyatakan sangat setuju bahwa merasa senang karena adanya tantangan dan pekerjaan yang sangat menarik. Sebanyak 22 responden atau 53,66% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 21,95% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden atau 4,88% menyatakan tidak setuju.

Item X.4.2 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 6 responden atau 14,63% menyatakan sangat setuju bahwa pekerjaan dan tugas karyawan yang bervariasi membuat mereka senang dan tidak membosankan. Sebanyak 15 responden atau 36,59% menyatakan setuju, sebanyak 13 responden atau 31,71% menyatakan

ragu-ragu, dan sebanyak 7 responden atau 17,07% menyatakan tidak setuju.

Item X.4.3 pada tabel 4.6 menunjukkan sebanyak 6 responden atau 14,63% menyatakan sangat setuju bahwa merasa diberikan keleluasaan untuk melakukan pekerjaan. Sebanyak 22 responden atau 53,66% menyatakan setuju, sebanyak 10 responden atau 24,39% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 3 responden atau 7,32% menyatakan tidak setuju.

Kesimpulan dari dua belas item berdasarkan jawaban dari responden atau skor masing-masing item, untuk variabel Motivasi Karyawan (X) pada karyawan *Millenials* rata-rata menunjukkan nilai 3,80 yang artinya karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) memiliki motivasi yang tinggi. Item dengan rata-rata paling tinggi yaitu dengan nilai 4,20 pada item X.2.2 tentang pengalaman dan kemampuan yang didapat dari pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan item dengan rata-rata terendah yaitu dengan nilai 3,49 pada item X.4.2 tentang variasi tugas dan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman dan kemampuan yang didapat dari pekerjaan yang dilakukan lebih membuat karyawan *Millenials* pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) termotivasi dibandingkan dengan variasi tugas dan pekerjaan yang ada.

d. Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) Seluruh Responden

Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) terdapat 15 item pernyataan yang mewakili 5 indikator. Item-item pernyataan tersebut diberikan kepada responden untuk dipilih berdasarkan kesesuaian pernyataan dengan pendapat responden. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) Seluruh Responden

Item	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1.1	10	15,38	51	78,46	3	4,615	1	1,54	0	0,00	4,08
Y.1.2	11	16,92	38	58,46	10	15,38	6	9,23	0	0,00	3,83
Y.1.3	12	18,46	45	69,23	6	9,23	2	3,08	0	0,00	4,03
Y.2.1	8	12,31	33	50,77	20	30,77	4	6,15	0	0,00	3,69
Y.2.2	7	10,77	38	58,46	17	26,15	3	4,62	0	0,00	3,75
Y.2.3	9	13,85	38	58,46	13	20	5	7,69	0	0,00	3,78
Y.3.1	1	1,54	19	29,23	27	41,54	12	18,46	6	9,23	2,95
Y.3.2	0	0,00	18	27,69	21	32,31	20	30,77	6	9,23	2,78
Y.3.3	2	3,08	40	61,54	20	30,77	3	4,62	0	0,00	3,63
Y.4.1	13	20,00	39	60,00	11	16,92	1	1,54	1	1,54	3,95
Y.4.2	8	12,31	45	69,23	10	15,38	2	3,08	0	0,00	3,91
Y.4.3	13	20,00	50	76,92	2	3,08	0	0,00	0	0,00	4,17
Y.5.1	8	12,31	32	49,23	16	24,62	9	13,85	0	0,00	3,60
Y.5.2	7	10,77	43	66,15	12	18,46	3	4,62	0	0,00	3,83
Y.5.3	8	12,31	43	66,15	8	12,31	5	7,69	1	1,54	3,80
Rata-rata Total											3,72

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

Y.1.1: Saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki banyak pekerjaan

- Y.1.2: Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja walaupun tidak diminta
- Y.1.3: Saya bersedia dengan sepenuh hati membantu rekan kerja yang sedang memiliki masalah
- Y.2.1: Saya selalu mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan
- Y.2.2: Saya tidak mengambil waktu istirahat melebihi batas dari aturan perusahaan
- Y.2.3: Saya selalu tertib sesuai aturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang melihat dan mengawasi saya
- Y.3.1: Saya tidak suka mengkritik dan memberi komentar ketika terdapat hal hal yang kurang ideal dalam perusahaan ini sekecil apapun itu
- Y.3.2: Saya tidak memberi perhatian pada masalah yang terjadi, karena menurut saya hal itu dapat memicu masalah menjadi lebih besar
- Y.3.3: Saya tidak pernah mengeluh, bagaimanapun kondisi dan pekerjaan yang diberikan kepada saya
- Y.4.1: Saya selalu mencoba menghindari konflik dengan rekan kerja
- Y.4.2: Saya sangat mempertimbangkan dampak yang timbul kepada orang lain (rekan kerja) dari apa yang saya lakukan
- Y.4.3: Saya selalu menghormati hak orang lain yang bekerja dengan saya
- Y.5.1: Saya berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan yang tidak wajib diikuti, namun bersifat penting bagi keberlangsungan organisasi
- Y.5.2: Saya selalu berinisiatif dalam memberikan ide pada perusahaan
- Y.5.3: Saya memberikan perhatian terhadap segala hal yang memberikan informasi mengenai perusahaan, seperti mengikuti berita tentang perusahaan serta mencari tahu kondisi perusahaan terkini

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 65 responden untuk item Y.1.1 sebanyak 10 responden atau 15,38% menyatakan sangat setuju bahwa mereka membantu rekan kerja yang sedang memiliki banyak pekerjaan. Sebanyak 51 responden atau 78,46% menyatakan setuju, sebanyak 3 responden atau 4,62% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 1,54% menyatakan tidak setuju.

Item Y.1.2 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 11 responden atau 16,92% menyatakan sangat setuju bahwa mereka membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja walaupun tidak diminta. Sebanyak 38 responden atau 58,46% menyatakan setuju, sebanyak 10 responden atau 15,38% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 6 responden atau 9,23% menyatakan tidak setuju.

Item Y.1.3 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 12 responden atau 18,46% menyatakan sangat setuju bersedia dengan sepenuh hati membantu rekan kerja yang sedang memiliki masalah. Sebanyak 45 responden atau 69,23% menyatakan setuju, sebanyak 6 responden atau 9,23% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden atau 3,08% menyatakan tidak setuju.

Item Y.2.1 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 8 responden atau 12,31% menyatakan sangat setuju bahwa selalu mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan. Sebanyak 33 responden atau 50,77% menyatakan setuju, sebanyak 20 responden atau 30,77% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 4 responden atau 6,15% menyatakan tidak setuju.

Item Y.2.2 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 7 responden atau 10,77% menyatakan sangat setuju bahwa tidak mengambil waktu istirahat melebihi batas dari aturan perusahaan. Sebanyak 38 responden atau 58,46% menyatakan setuju, 17

responden atau 26,15% menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden atau 4,62% menyatakan tidak setuju.

Item Y.2.3 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 9 responden atau 13,85% menyatakan sangat setuju bahwa selalu tertib sesuai aturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang melihat dan mengawasi. Sebanyak 38 responden atau 58,46% menyatakan setuju, 13 responden atau 20% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 5 responden atau 7,69% menyatakan tidak setuju.

Item Y.3.1 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 1,54% menyatakan sangat setuju bahwa tidak suka mengkritik dan memberi komentar ketika terdapat hal hal yang kurang ideal dalam perusahaan ini sekecil apapun itu. Sebanyak 19 responden atau 29,23% menyatakan setuju, sebanyak 27 responden atau 41,54% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 12 reponden atau 18,46% menyatakan tidak setuju, dan 6 responden atau 9,23% menyatakan sangat tidak setuju.

Item Y.3.2 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 18 responden atau 27,69% menyatakan setuju bahwa tidak memberi perhatian pada masalah yang terjadi, karena menurut mereka hal itu dapat memicu masalah menjadi lebih besar. Sebanyak 21 responden atau 32,31% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 20 responden atau 30,77% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 6 responden atau 9,23% menyatakan sangat tidak setuju.

Item Y.3.3 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 2 responden atau 3,08% menyatakan sangat setuju bahwa tidak pernah mengeluh, bagaimanapun kondisi dan pekerjaan yang diberikan. Sebanyak 40 responden atau 61,54% menyatakan setuju, sebanyak 20 responden atau 30,77% menyatakan ragu-ragu, 3 responden atau 4,62% menyatakan tidak setuju.

Item Y.4.1 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 13 responden atau 20% menyatakan sangat setuju bahwa selalu mencoba menghindari konflik dengan rekan kerja. Sebanyak 39 responden atau 60% menyatakan setuju, sebanyak 11 responden atau 16,92% menyatakan ragu-ragu, dan masing-masing 1 responden atau 1,54% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Item Y.4.2 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 8 responden atau 12,31% menyatakan sangat setuju bahwa sangat mempertimbangkan dampak yang timbul kepada orang lain (rekan kerja) dari apa yang dilakukan. Sebanyak 45 responden atau 69,23% menyatakan setuju, 10 responden atau 15,38% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden atau 3,08% menyatakan tidak setuju.

Item Y.4.3 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 13 responden atau 20% menyatakan sangat setuju bahwa selalu menghormati hak orang lain yang bekerja dengannya. Sebanyak 50 responden atau 76,92% menyatakan setuju, dan 2 responden atau 3,08% menyatakan ragu-ragu.

Item Y.5.1 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 8 responden atau 12,31% menyatakan sangat setuju untuk berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan yang tidak wajib diikuti, namun bersifat penting bagi keberlangsungan organisasi. Sebanyak 32 responden atau 49,23% menyatakan setuju, 16 responden atau 24,62% menyatakan ragu-ragu, dan 9 responden atau 13,85% menyatakan tidak setuju.

Item Y.5.2 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 7 responden atau 10,77% menyatakan sangat setuju bahwa selalu berinisiatif dalam memberikan ide pada perusahaan. Sebanyak 43 responden atau 66,15% menyatakan setuju, 12 responden atau 18,46% menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden atau 4,62% menyatakan tidak setuju.

Item Y.5.3 pada tabel 4.7 menunjukkan sebanyak 8 responden atau 12,31% menyatakan sangat setuju bahwa memberikan perhatian terhadap segala hal yang memberikan informasi mengenai perusahaan, seperti mengikuti berita tentang perusahaan serta mencari tahu kondisi perusahaan terkini. Sebanyak 43 responden atau 66,15% menyatakan setuju, 8 responden atau 12,31% menyatakan ragu-ragu, 5 responden atau 7,69% menyatakan tidak setuju, dan 1 responden atau 1,54% menyatakan sangat tidak setuju.

Kesimpulan dari lima belas item berdasarkan jawaban dari responden atau skor masing-masing item, untuk variabel OCB (Y)

rata-rata menunjukkan nilai 3,72 yang artinya karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) memiliki sikap OCB yang tinggi. Item dengan rata-rata paling tinggi yaitu dengan nilai 4,17 pada item Y.4.3 tentang menghormati hak orang lain (rekan kerja). Sedangkan item dengan rata-rata terendah dengan nilai 2,78 pada item Y.3.2 tentang memberi perhatian pada masalah kecil hingga masalah bisa menjadi besar. Hal ini menunjukkan bahwa sikap OCB yang paling ditunjukkan oleh karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) adalah sikap menghormati hak orang lain yang termasuk dalam indikator sikap *courtesy*. Sedangkan sikap OCB yang paling rendah adalah sikap *sportsmanship* tentang memberi perhatian pada masalah kecil sehingga membesar-besarkan masalah yang ada.

e. Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Y) Gen-X*

Jawaban responden *Gen-X* terhadap item-item pernyataan *Organizational Citizenship Behavior (Y)* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Y) Gen-X*

Item	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1.1	1	4,17	21	87,50	1	4,17	1	4,17	0	0	3,92
Y.1.2	3	12,50	16	66,67	4	16,67	1	4,17	0	0	3,88
Y.1.3	1	4,17	19	79,17	2	8,33	2	8,33	0	0	3,79
Y.2.1	7	29,17	15	62,50	1	4,17	1	4,17	0	0	4,17

Y.2.2	6	25,00	16	66,67	2	8,33	0	0,00	0	0	4,17
Y.2.3	7	29,17	16	66,67	1	4,17	0	0,00	0	0	4,25
Y.3.1	0	0,00	1	4,17	9	37,50	9	37,50	5	20,83	2,25
Y.3.2	0	0,00	0	0,00	8	33,33	12	50,00	4	16,67	2,17
Y.3.3	1	4,17	13	54,17	9	37,50	1	4,17	0	0	3,58
Y.4.1	4	16,67	13	54,17	6	25,00	0	0,00	1	4,17	3,79
Y.4.2	3	12,50	17	70,83	2	8,33	2	8,33	0	0	3,88
Y.4.3	3	12,50	20	83,33	1	4,17	0	0,00	0	0	4,08
Y.5.1	6	25,00	11	45,83	4	16,67	3	12,50	0	0	3,83
Y.5.2	3	12,50	19	79,17	1	4,17	1	4,17	0	0	4,00
Y.5.3	4	16,67	16	66,67	2	8,33	2	8,33	0	0	3,92
Rata-rata Total											3,71

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- Y.1.1: Saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki banyak pekerjaan
- Y.1.2: Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja walaupun tidak diminta
- Y.1.3: Saya bersedia dengan sepenuh hati membantu rekan kerja yang sedang memiliki masalah
- Y.2.1: Saya selalu mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan
- Y.2.2: Saya tidak mengambil waktu istirahat melebihi batas dari aturan perusahaan
- Y.2.3: Saya selalu tertib sesuai aturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang melihat dan mengawasi saya
- Y.3.1: Saya tidak suka mengkritik dan memberi komentar ketika terdapat hal hal yang kurang ideal dalam perusahaan ini sekecil apapun itu
- Y.3.2: Saya tidak memberi perhatian pada masalah yang terjadi, karena menurut saya hal itu dapat memicu masalah menjadi lebih besar
- Y.3.3: Saya tidak pernah mengeluh, bagaimanapun kondisi dan pekerjaan yang diberikan kepada saya
- Y.4.1: Saya selalu mencoba menghindari konflik dengan rekan kerja
- Y.4.2: Saya sangat mempertimbangkan dampak yang timbul kepada orang lain (rekan kerja) dari apa yang saya lakukan
- Y.4.3: Saya selalu menghormati hak orang lain yang bekerja dengan saya
- Y.5.1: Saya berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan yang tidak wajib diikuti, namun bersifat penting bagi keberlangsungan organisasi
- Y.5.2: Saya selalu berinisiatif dalam memberikan ide pada perusahaan

Y.5.3: Saya memberikan perhatian terhadap segala hal yang memberikan informasi mengenai perusahaan, seperti mengikuti berita tentang perusahaan serta mencari tahu kondisi perusahaan terkini.

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 24 responden *Gen-X*, untuk item Y.1.1 sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan sangat setuju bahwa mereka membantu rekan kerja yang sedang memiliki banyak pekerjaan. Sebanyak 21 responden atau 87,50% menyatakan setuju, sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan tidak setuju.

Item Y.1.2 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 3 responden atau 12,50% menyatakan sangat setuju bahwa mereka membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja walaupun tidak diminta. Sebanyak 16 responden atau 66,67% menyatakan setuju, sebanyak 4 responden atau 16,67% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan tidak setuju.

Item Y.1.3 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan sangat setuju bersedia dengan sepenuh hati membantu rekan kerja yang sedang memiliki masalah. Sebanyak 19 responden atau 79,17% menyatakan setuju, sebanyak 2 responden atau 8,33% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden atau 8,33% menyatakan tidak setuju.

Item Y.2.1 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 7 responden atau 29,17% menyatakan sangat setuju bahwa selalu

mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan. Sebanyak 15 responden atau 62,50% menyatakan setuju, sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan tidak setuju.

Item Y.2.2 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 6 responden atau 25% menyatakan sangat setuju bahwa tidak mengambil waktu istirahat melebihi batas dari aturan perusahaan. Sebanyak 16 responden atau 66,67% menyatakan setuju, dan 2 responden atau 8,33% menyatakan ragu-ragu.

Item Y.2.3 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 7 responden atau 29,17% menyatakan sangat setuju bahwa selalu tertib sesuai aturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang melihat dan mengawasi. Sebanyak 16 responden atau 66,67% menyatakan setuju, dan 1 responden atau 4,17% menyatakan ragu-ragu.

Item Y.3.1 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan setuju bahwa tidak suka mengkritik dan memberi komentar ketika terdapat hal hal yang kurang ideal dalam perusahaan ini sekecil apapun itu. Sebanyak 9 responden atau 37,50% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 9 reponden atau 37,50% menyatakan tidak setuju, dan 5 responden atau 20,83% menyatakan sangat tidak setuju.

Item Y.3.2 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 8 responden atau 33,33% menyatakan ragu-ragu bahwa tidak memberi

perhatian pada masalah yang terjadi, karena menurut mereka hal itu dapat memicu masalah menjadi lebih besar. Sebanyak 12 responden atau 50% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 4 responden atau 16,67% menyatakan sangat tidak setuju.

Item Y.3.3 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 4,17% menyatakan sangat setuju bahwa tidak pernah mengeluh, bagaimanapun kondisi dan pekerjaan yang diberikan. Sebanyak 13 responden atau 54,17% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 37,50% menyatakan ragu-ragu, 1 responden atau 4,17% menyatakan tidak setuju.

Item Y.4.1 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 4 responden atau 16,67% menyatakan sangat setuju bahwa selalu mencoba menghindari konflik dengan rekan kerja. Sebanyak 13 responden atau 54,17% menyatakan setuju, sebanyak 6 responden atau 25% menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden atau 4,17% menyatakan sangat tidak setuju.

Item Y.4.2 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 3 responden atau 12,50% menyatakan sangat setuju bahwa sangat mempertimbangkan dampak yang timbul kepada orang lain (rekan kerja) dari apa yang dilakukan. Sebanyak 17 responden atau 70,83% menyatakan setuju, 2 responden atau 8,33% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden atau 8,33% menyatakan tidak setuju.

Item Y.4.3 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 3 responden atau 12,50% menyatakan sangat setuju bahwa selalu menghormati hak orang lain yang bekerja dengannya. Sebanyak 20 responden atau 83,33% menyatakan setuju, dan 1 responden atau 4,17% menyatakan ragu-ragu.

Item Y.5.1 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 6 responden atau 25% menyatakan sangat setuju untuk berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan yang tidak wajib diikuti, namun bersifat penting bagi keberlangsungan organisasi. Sebanyak 11 responden atau 45,83% menyatakan setuju, 4 responden atau 16,67% menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden atau 12,50% menyatakan tidak setuju.

Item Y.5.2 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 3 responden atau 12,50% menyatakan sangat setuju bahwa selalu berinisiatif dalam memberikan ide pada perusahaan. Sebanyak 19 responden atau 79,17% menyatakan setuju, 1 responden atau 4,17% menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden atau 4,17% menyatakan tidak setuju.

Item Y.5.3 pada tabel 4.8 menunjukkan sebanyak 4 responden atau 16,67% menyatakan sangat setuju bahwa memberikan perhatian terhadap segala hal yang memberikan informasi mengenai perusahaan, seperti mengikuti berita tentang perusahaan serta mencari tahu kondisi perusahaan terkini. Sebanyak 16 responden atau 66,67%

menyatakan setuju, 2 responden atau 8,33% menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden atau 8,33% menyatakan tidak setuju.

Kesimpulan dari lima belas item berdasarkan jawaban dari responden *Gen-X* atau skor masing-masing item, untuk variabel OCB (Y) rata-rata menunjukkan nilai 3,71 yang artinya karyawan *Gen-X* pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) memiliki sikap OCB yang tinggi. Item dengan rata-rata paling tinggi yaitu dengan nilai 4,25 pada item Y.2.3 tentang selalu tertib sesuai aturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang melihat dan mengawasi. Sedangkan item dengan rata-rata terendah dengan nilai 2,17 pada item Y.3.2 tentang memberi perhatian pada masalah kecil hingga masalah bisa menjadi besar. Hal ini menunjukkan bahwa sikap OCB yang paling ditunjukkan oleh karyawan *Gen-X* pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) adalah sikap *conscientiousness* yang dicontohkan pada perilaku tertib dengan aturan perusahaan walaupun tidak ada yang mengawasi. Sedangkan sikap OCB yang paling rendah adalah sikap *sportsmanship* tentang memberi perhatian pada masalah kecil sehingga membesar-besarkan masalah yang ada.

f. **Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Y) Millennials***

Jawaban responden *Millennials* terhadap item-item pernyataan *Organizational Citizenship Behavior (Y)* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Y) Millennials*

Item	SS (5)		S (4)		R (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1.1	9	21,95	30	73,17	2	4,88	0	0,00	0	0	4,17
Y.1.2	8	19,51	22	53,66	6	14,63	5	12,20	0	0	3,80
Y.1.3	11	26,83	26	63,41	4	9,76	0	0,00	0	0	4,17
Y.2.1	1	2,44	18	43,90	19	46,34	3	7,32	0	0	3,41
Y.2.2	1	2,44	22	53,66	15	36,59	3	7,32	0	0	3,51
Y.2.3	2	4,88	22	53,66	12	29,27	5	12,20	0	0	3,51
Y.3.1	1	2,44	18	43,90	18	43,90	3	7,32	1	2,44	3,37
Y.3.2	0	0,00	18	43,90	13	31,71	8	19,51	2	4,88	3,15
Y.3.3	1	2,44	27	65,85	11	26,83	2	4,88	0	0	3,66
Y.4.1	9	21,95	26	63,41	5	12,20	1	2,44	0	0	4,05
Y.4.2	5	12,20	28	68,29	8	19,51	0	0,00	0	0	3,93
Y.4.3	10	24,39	30	73,17	1	2,44	0	0,00	0	0	4,22
Y.5.1	2	4,88	21	51,22	12	29,27	6	14,63	0	0	3,46
Y.5.2	4	9,76	24	58,54	11	26,83	2	4,88	0	0	3,73
Y.5.3	4	9,76	27	65,85	6	14,63	3	7,32	1	2,44	3,73
Rata-rata Total											3,73

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

Y.1.1: Saya membantu rekan kerja yang sedang memiliki banyak pekerjaan

Y.1.2: Saya membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja walaupun tidak diminta

Y.1.3: Saya bersedia dengan sepenuh hati membantu rekan kerja yang sedang memiliki masalah

Y.2.1: Saya selalu mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan

- Y.2.2: Saya tidak mengambil waktu istirahat melebihi batas dari aturan perusahaan
- Y.2.3: Saya selalu tertib sesuai aturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang melihat dan mengawasi saya
- Y.3.1: Saya tidak suka mengkritik dan memberi komentar ketika terdapat hal hal yang kurang ideal dalam perusahaan ini sekecil apapun itu
- Y.3.2: Saya tidak memberi perhatian pada masalah yang terjadi, karena menurut saya hal itu dapat memicu masalah menjadi lebih besar
- Y.3.3: Saya tidak pernah mengeluh, bagaimanapun kondisi dan pekerjaan yang diberikan kepada saya
- Y.4.1: Saya selalu mencoba menghindari konflik dengan rekan kerja
- Y.4.2: Saya sangat mempertimbangkan dampak yang timbul kepada orang lain (rekan kerja) dari apa yang saya lakukan
- Y.4.3: Saya selalu menghormati hak orang lain yang bekerja dengan saya
- Y.5.1: Saya berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan yang tidak wajib diikuti, namun bersifat penting bagi keberlangsungan organisasi
- Y.5.2: Saya selalu berinisiatif dalam memberikan ide pada perusahaan
- Y.5.3: Saya memberikan perhatian terhadap segala hal yang memberikan informasi mengenai perusahaan, seperti mengikuti berita tentang perusahaan serta mencari tahu kondisi perusahaan terkini.

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 41 responden *Millenials*, untuk item Y.1.1 sebanyak 9 responden atau 21,95% menyatakan sangat setuju bahwa mereka membantu rekan kerja yang sedang memiliki banyak pekerjaan. Sebanyak 30 responden atau 73,17% menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden atau 4,88% menyatakan ragu-ragu.

Item Y.1.2 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 8 responden atau 19,51% menyatakan sangat setuju bahwa mereka membantu pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja walaupun tidak diminta. Sebanyak 22 responden atau 53,66%

menyatakan setuju, sebanyak 6 responden atau 14,63% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 5 responden atau 12,20% menyatakan tidak setuju.

Item Y.1.3 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 11 responden atau 26,83% menyatakan sangat setuju bersedia dengan sepenuh hati membantu rekan kerja yang sedang memiliki masalah. Sebanyak 26 responden atau 63,41% menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden atau 9,76% menyatakan ragu-ragu.

Item Y.2.1 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 2,44% menyatakan sangat setuju bahwa selalu mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan. Sebanyak 18 responden atau 43,90% menyatakan setuju, sebanyak 19 responden atau 46,34% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 3 responden atau 7,32% menyatakan tidak setuju.

Item Y.2.2 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 2,44% menyatakan sangat setuju bahwa tidak mengambil waktu istirahat melebihi batas dari aturan perusahaan. Sebanyak 22 responden atau 53,66% menyatakan setuju, dan 15 responden atau 36,59% menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden atau 7,32% menyatakan tidak setuju.

Item Y.2.3 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 2 responden atau 4,88% menyatakan sangat setuju bahwa selalu tertib sesuai aturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang melihat dan

mengawasi. Sebanyak 22 responden atau 53,66% menyatakan setuju, dan 12 responden atau 29,27% menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 5 responden atau 12,20% menyatakan tidak setuju.

Item Y.3.1 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 2,44% menyatakan setuju bahwa tidak suka mengkritik dan memberi komentar ketika terdapat hal hal yang kurang ideal dalam perusahaan ini sekecil apapun itu. Sebanyak 18 responden atau 43,90% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 3 reponden atau 7,32% menyatakan tidak setuju, dan 1 responden atau 2,44% menyatakan sangat tidak setuju.

Item Y.3.2 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 18 responden atau 43,90% menyatakan setuju bahwa tidak memberi perhatian pada masalah yang terjadi, karena menurut mereka hal itu dapat memicu masalah menjadi lebih besar. Sebanyak 13 responden atau 31,71% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 8 responden atau 19,51% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 2 responden atau 4,88% menyatakan sangat tidak setuju.

Item Y.3.3 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 1 responden atau 2,44% menyatakan sangat setuju bahwa tidak pernah mengeluh, bagaimanapun kondisi dan pekerjaan yang diberikan. Sebanyak 27 responden atau 65,85% menyatakan setuju, sebanyak 11 responden atau 26,83% menyatakan ragu-ragu, 2 responden atau 4,88% menyatakan tidak setuju.

Item Y.4.1 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 9 responden atau 21,95% menyatakan sangat setuju bahwa selalu mencoba menghindari konflik dengan rekan kerja. Sebanyak 26 responden atau 63,41% menyatakan setuju, sebanyak 5 responden atau 12,20% menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden atau 2,44% menyatakan tidak setuju.

Item Y.4.2 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 5 responden atau 12,20% menyatakan sangat setuju bahwa sangat mempertimbangkan dampak yang timbul kepada orang lain (rekan kerja) dari apa yang dilakukan. Sebanyak 28 responden atau 68,29% menyatakan setuju, dan 8 responden atau 19,51% menyatakan ragu-ragu.

Item Y.4.3 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 10 responden atau 24,39% menyatakan sangat setuju bahwa selalu menghormati hak orang lain yang bekerja dengannya. Sebanyak 30 responden atau 73,17% menyatakan setuju, dan 1 responden atau 2,44% menyatakan ragu-ragu.

Item Y.5.1 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 2 responden atau 4,88% menyatakan sangat setuju untuk berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan yang tidak wajib diikuti, namun bersifat penting bagi keberlangsungan organisasi. Sebanyak 21 responden atau 51,22% menyatakan setuju, 12 responden atau 29,27%

menyatakan ragu-ragu, dan 6 responden atau 14,63% menyatakan tidak setuju.

Item Y.5.2 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 4 responden atau 9,76% menyatakan sangat setuju bahwa selalu berinisiatif dalam memberikan ide pada perusahaan. Sebanyak 24 responden atau 58,54% menyatakan setuju, 11 responden atau 26,83% menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden atau 4,88% menyatakan tidak setuju.

Item Y.5.3 pada tabel 4.9 menunjukkan sebanyak 4 responden atau 9,76% menyatakan sangat setuju bahwa memberikan perhatian terhadap segala hal yang memberikan informasi mengenai perusahaan, seperti mengikuti berita tentang perusahaan serta mencari tahu kondisi perusahaan terkini. Sebanyak 27 responden atau 65,85% menyatakan setuju, 6 responden atau 14,63% menyatakan ragu-ragu, 3 responden atau 7,32% menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden atau 2,44% menyatakan sangat tidak setuju.

Kesimpulan dari lima belas item berdasarkan jawaban dari responden *Millenials* atau skor masing-masing item, untuk variabel OCB (Y) rata-rata menunjukkan nilai 3,73 yang artinya karyawan *Millenials* pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) memiliki sikap OCB yang tinggi. Item dengan rata-rata paling tinggi yaitu dengan nilai 4,22 pada item Y.4.3 tentang menghormati hak orang lain. Sedangkan item dengan rata-rata terendah dengan nilai

3,15 pada item Y.3.2 tentang memberi perhatian pada masalah kecil hingga masalah bisa menjadi besar. Hal ini menunjukkan bahwa sikap OCB yang paling ditunjukkan oleh karyawan *Millenials* pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) adalah sikap *courtesy* yang dicirikan oleh sikap menghormati hak orang lain. Sedangkan sikap OCB yang paling rendah adalah sikap *sportsmanship* tentang memberi perhatian pada masalah kecil sehingga membesar-besarkan masalah yang ada.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual berdistribusi normal. Residual berdistribusi normal apabila memiliki nilai signifikansi (Asymp. Sig. (2-tailed)) $>0,05$ (Ghozali, 2016:159).

Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,57024292
Most Extreme Differences	Absolute	,089
	Positive	,089
	Negative	-,070
Test Statistic		,089
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

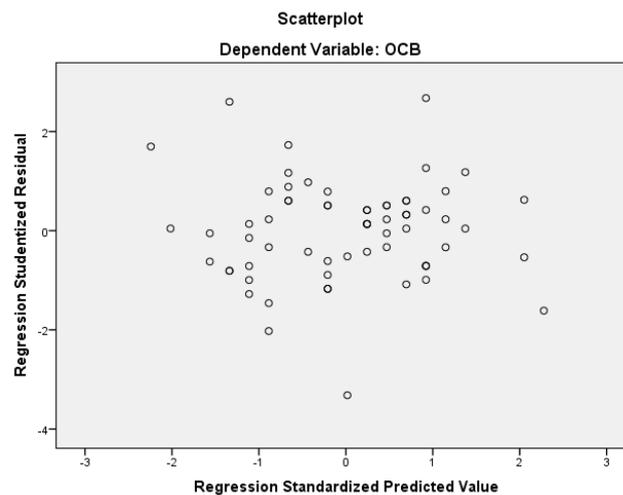
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dilihat dari tabel 4.10 hasil perhitungan nilai sig. sebesar 0,200 atau lebih besar dari 0,05 maka residual berdistribusi normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian dilakukan dengan melihat grafik plot (*scatterplot*) menggunakan SPSS versi 22. Apabila terdapat pola tertentu pada grafik *scatterplot* baik bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka terindikasi telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Priyatno, 2014:113).



Gambar 4.5 Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari gambar 4.5 dapat dilihat pada tampilan *scatterplot* yang menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heterokedastisitas.

c. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan linear secara signifikan atau tidak. Apabila nilai signifikansi (*deviation from linearity*) lebih dari 0,05 maka terdapat hubungan linear antara kedua variabel (Priyatno, 2014:79).

Tabel 4.11 Hasil Uji Linearitas

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * Motivasi Karyawan	Between Groups	(Combined)	854,852	17	50,285	4,567	,000
		Linearity	556,615	1	556,615	50,548	,000
		Deviation from Linearity	298,237	16	18,640	1,693	,082
	Within Groups		517,548	47	11,012		
	Total		1372,400	64			

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh nilai signifikansi *deviation from linearity* sebesar 0,082 yang lebih besar dari 0,05. Maka terdapat hubungan linear antara Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y).

3. Analisis Regresi Linear

Analisis regresi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel independen yaitu Motivasi Karyawan (X) terhadap variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

a. Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Analisis regresi diolah menggunakan IBM SPSS versi 22. Menurut Ghazali (2016:99), jika ukuran antar variabel independen tidak sama

maka interpretasi persamaan regresi menggunakan kolom *standardized coefficients*. Sedangkan pada penelitian ini hanya terdapat satu variabel independen, maka interpretasi menggunakan *unstandardized coefficients*.

Tabel 4.12 Persamaan Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24,521	4,792		5,117	,000
Motivasi Karyawan	,667	,102	,637	6,556	,000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.12 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 24,521 + 0,667X$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 24,521 menandakan tanpa adanya Motivasi Karyawan (X) maka besarnya OCB (Y) sebesar 24,521.
- 2) Koefisien regresi sebesar 0,667 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai Motivasi Karyawan, maka nilai OCB bertambah sebesar 0,667.

b. Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Koefisien korelasi (R) digunakan untuk mengetahui korelasi atau kuatnya hubungan antara variabel independen (Motivasi Karyawan) terhadap variabel dependen (OCB). Adapun tingkat hubungan menurut Sugiyono (2016:184) sebagai berikut:

Tabel 4.13 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, 2016

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen (Motivasi Karyawan) terhadap variabel dependen (OCB). Koefisien korelasi dan determinasi tersebut akan disajikan dalam tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 ^a	,406	,396	3,598

a. Predictors: (Constant), Motivasi Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.14 didapat hasil koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel independen yaitu Motivasi Karyawan (X) terhadap variabel dependen yaitu OCB (Y) yang disimbolkan dengan nilai R. Nilai R (koefisien korelasi) pada tabel 4.14 adalah sebesar 0,637. Berdasarkan kategori menurut Sugiyono (2016:184), maka hubungan Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y) termasuk dalam kategori kuat karena berada pada rentang 0,60 - 0,799. Hubungan antara Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y) bersifat positif, artinya jika variabel independen

(Motivasi Karyawan) ditingkatkan maka variabel dependen (OCB) juga akan mengalami peningkatan.

Selain koefisien korelasi, pada tabel 4.14 juga didapat koefisien determinasi yang dilihat dari besarnya *R Square*, sedangkan *Adjusted R Square* juga menunjukkan sumbangan pengaruh variabel independen terhadap dependen. Namun biasanya, *Adjusted R Square* digunakan pada regresi yang menggunakan lebih dari dua variabel independen (Priyatno, 2014:142). Nilai *R Square* pada tabel 4.14 yaitu sebesar 0,406 yang mengandung arti bahwa 40,6% OCB (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi Karyawan (X). Sedangkan 59,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

D. Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis I (Uji Beda t-test Untuk Dua Sampel Independen)

Uji beda t-test digunakan untuk menentukan apakah dua sampel yang tidak berhubungan memiliki nilai rata-rata yang berbeda. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada sig. 0,05 maka hasilnya signifikan dan berarti H_1 diterima. Namun sebelumnya perlu diketahui apakah varians populasi kedua sampel tersebut sama (*equal variance assumed*) atukah berbeda (*equal variances not assumed*) dengan melihat nilai *levene's test*. Apabila sig pada *levene's test* $> 0,05$ maka varians kedua sampel sama (Priyatno, 2014:174). Nilai t-test dilihat berdasarkan hasil varians tersebut.

H_1 : Terdapat perbedaan preferensi motivasi antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials* PT Temprina Media Grafika.

Tabel 4.15 Hasil Uji Beda Mean

Group Statistics					
	Generasi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivasi Karyawan	Gen-X	24	49,08	2,586	,528
	Millenials	41	45,66	4,799	,749

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada tabel 4.15 Hasil Uji Beda Mean, dapat diketahui perbedaan secara absolut motivasi karyawan antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials* dari nilai pada kolom mean (rata-rata). Nilai mean karyawan *Gen-X* lebih tinggi dari karyawan *Millenials*, yaitu sebesar 49,08 sedangkan karyawan *Millenials* sebesar 45,66. Perbedaan yang dihasilkan adalah sebesar 3,42 (49,08 – 45,66). Untuk mengetahui apakah perbedaan tersebut signifikan ataukah tidak, maka dapat dilihat dari tabel 4.16 Hasil Uji Beda *Independent Sample T-test*.

Tabel 4.16 Hasil Uji Beda *Independent Sample T-test*

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Motivasi Karyawan	Equal variances assumed	11,237	,001	3,226	63	,002	3,425	1,062	1,303	5,546
	Equal variances not assumed			3,736	62,697	,000	3,425	,917	1,593	5,257

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.16 Hasil Uji Beda *Independent Sample T-test*, dapat diketahui bahwa nilai sig pada *levене's test* lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,001, maka nilai *t-test* yang dilihat adalah pada baris *equal variances not assumed*. Dari tabel tersebut diperoleh hasil t hitung sebesar

3,736 pada df 62,697 (63). Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; df 63) adalah sebesar 1,999. Karena t hitung $>$ t tabel yaitu $3,736 > 1,999$ atau sig. t ($0,000$) $<$ $\alpha = 0,05$ maka terdapat perbedaan motivasi yang signifikan antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*. Untuk perbandingan preferensi motivasi karyawan *Gen-X* dan *Millenials* dapat dilihat dari tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17 Hasil Preferensi Motivasi Karyawan *Gen-X* dan *Millenials*

Faktor Motivasi	Karyawan <i>Gen-X</i>		Karyawan <i>Millenials</i>	
	Mean	Urutan Preferensi	Mean	Urutan Preferensi
<i>Achievement</i>	4,31	1	3,70	4
<i>Promotion</i>	4,14	3	4,07	1
<i>Recognition</i>	3,74	4	3,75	2
<i>Work itself</i>	4,18	2	3,71	3

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.17 maka dapat diketahui bahwa antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials* memiliki preferensi yang berbeda. Maka dari tabel 4.15, 4.16, dan 4.17 diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan preferensi motivasi antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*.

2. Hipotesis II (Uji t)

Hipotesis t test digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Apabila t hitung $>$ t tabel pada sig. 0,05 maka hasilnya signifikan dan berarti H_2 diterima.

H_2 : Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) karyawan *Gen-X*

Tabel 4.18 Perolehan R dan R Square Karyawan Gen-X**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,744 ^a	,553	,533	2,762

a. Predictors: (Constant), Motivasi Karyawan Gen-X

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa hasil koefisien korelasi antara Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) pada karyawan *Gen-X* yang disimbolkan dengan nilai R sebesar 0,744. Berdasarkan kategori menurut Sugiyono (2016:184), maka hubungan Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y) pada karyawan *Gen-X* termasuk dalam kategori kuat karena berada pada rentang 0,60 - 0,799. Hubungan antara Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y) bersifat positif, artinya jika variabel independen (Motivasi Karyawan) ditingkatkan maka variabel dependen (OCB) juga akan mengalami peningkatan.

Selain koefisien korelasi, pada tabel 4.18 juga didapat koefisien determinasi yang dilihat dari besarnya *R Square*, sedangkan *Adjusted R Square* juga menunjukkan sumbangan pengaruh variabel independen terhadap dependen. Namun biasanya, *Adjusted R Square* digunakan pada regresi yang menggunakan lebih dari dua variabel independen (Priyatno, 2014:142). Besarnya koefisien determinasi (*R Square*) berdasarkan tabel 4.18 yaitu sebesar 0,553 yang mengandung arti bahwa Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap OCB pada karyawan *Gen-X* adalah sebesar 55,3%. Sedangkan 44,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 4.19 Hasil Uji t *Gen-X*Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,340	10,945		-,122	,904
	Motivasi Karyawan <i>Gen-X</i>	1,161	,223	,744	5,216	,000

a. Dependent Variable: OCB *Gen-X*

Sumber: Data primer diolah, 2018

Menurut Ghozali (2016:99), jika ukuran antar variabel independen tidak sama maka interpretasi persamaan regresi menggunakan kolom *standardized coefficients*. Sedangkan pada penelitian ini hanya terdapat satu variabel independen, maka interpretasi menggunakan *unstandardized coefficients*. Berdasarkan tabel 4.19 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = -1,340 + 1,161X$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar -1,340 menandakan bahwa tanpa adanya Motivasi Karyawan pada *Gen-X*, maka besarnya OCB *Gen-X* adalah sebesar -1,340.
- 2) Koefisien regresi Motivasi Karyawan *Gen-X* sebesar 1,161 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai Motivasi Karyawan *Gen-X*, maka nilai OCB *Gen-X* bertambah sebesar 1,161.

Berdasarkan tabel 4.19 diperoleh hasil t hitung sebesar 5,216, sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; $df = 22$) adalah sebesar 2,074. Karena t hitung $>$ t tabel yaitu $5,216 > 2,074$ atau $\text{sig. } t (0,000) < \alpha = 0,05$, maka H_2

diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) karyawan *Gen-X*.

3. Hipotesis III (Uji t)

Hipotesis t test digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Apabila t hitung $>$ t tabel pada sig. 0,05 maka hasilnya signifikan dan berarti H_3 diterima.

H_3 : Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) karyawan *Millenials*

Tabel 4.20 Perolehan R dan R Square Karyawan Millenials

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 ^a	,485	,472	3,627

a. Predictors: (Constant), Motivasi Karyawan Millenials

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa hasil koefisien korelasi antara Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) pada karyawan *Millenials* yang disimbolkan dengan nilai R sebesar 0,696. Berdasarkan kategori menurut Sugiyono (2016:184), maka hubungan Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y) pada karyawan *Millenials* termasuk dalam kategori kuat karena berada pada rentang 0,60 - 0,799. Hubungan antara Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y) bersifat positif, artinya jika variabel independen

(Motivasi Karyawan) ditingkatkan maka variabel dependen (OCB) juga akan mengalami peningkatan.

Selain koefisien korelasi, pada tabel 4.20 juga didapat koefisien determinasi yang dilihat dari besarnya *R Square*, sedangkan *Adjusted R Square* juga menunjukkan sumbangan pengaruh variabel independen terhadap dependen. Namun biasanya, *Adjusted R Square* digunakan pada regresi yang menggunakan lebih dari dua variabel independen (Priyatno, 2014:142). Besarnya koefisien determinasi (*R Square*) berdasarkan tabel 4.20 yaitu sebesar 0,485 yang mengandung arti bahwa Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap OCB pada karyawan *Millenials* adalah sebesar 48,5%. Sedangkan 51,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 4.21 Hasil Uji t *Millenials*

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22,805	5,485		4,157	,000
Motivasi Karyawan Millenials	,724	,119	,696	6,062	,000

a. Dependent Variable: OCB Millenials

Sumber: Data primer diolah, 2018

Menurut Ghazali (2016:99), jika ukuran antar variabel independen tidak sama maka interpretasi persamaan regresi menggunakan kolom *standardized coefficients*. Sedangkan pada penelitian ini hanya terdapat satu variabel independen, maka interpretasi menggunakan *unstandardized coefficients*. Berdasarkan tabel 4.21 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 22,805 + 0,724X$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 22,805 menandakan bahwa tanpa adanya Motivasi Karyawan pada *Millenials*, maka besarnya OCB *Millenials* adalah sebesar 22,805.
- 2) Koefisien regresi Motivasi Karyawan *Millenials* sebesar 0,724 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai Motivasi Karyawan *Millenials*, maka nilai OCB *Millenials* bertambah sebesar 0,724.

Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh hasil t hitung sebesar 6,062, sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; $df = 39$) adalah sebesar 2,023. Karena t hitung $> t$ tabel yaitu $6,062 > 2,023$ atau $\text{sig. } t(0,000) < \alpha = 0,05$, maka H_3 diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) karyawan *Millenials*.

4. Hipotesis IV

H_4 : Terdapat perbedaan pengaruh motivasi karyawan (X) terhadap OCB (Y) antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials* PT Temprina Media Grafika.

Tabel 4.22 Perbandingan Perolehan R dan R Square Karyawan *Gen-X* dan *Millenials*

	<i>Gen-X</i>	<i>Millenials</i>
<i>R</i>	0,744	0,696
<i>R Square</i>	0,553	0,485

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.22 dapat diketahui bahwa koefisien korelasi yang ditunjukkan dengan perolehan R antara Motivasi Karyawan terhadap

OCB pada karyawan *Gen-X* dan *Millenials* memiliki perbedaan dengan selisih sebesar 0,048. Dari perolehan ini dapat diketahui bahwa korelasi Motivasi Karyawan terhadap OCB pada karyawan *Gen-X* lebih tinggi dibandingkan *Millenials*. Begitu pula dengan perolehan *R Square* dengan selisih 0,068 atau 6,8%.

Tabel 4.23 Perbandingan Regresi Karyawan *Gen-X* dan *Millenials*

	B	
	<i>Gen-X</i>	<i>Millenials</i>
(<i>Constant</i>)	-1,340	22,805
Motivasi Karyawan	1,161	0,724

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari perbandingan regresi tersebut, maka:

- 1) Perolehan konstanta menunjukkan bahwa tanpa adanya Motivasi Karyawan pada kedua generasi, maka besarnya OCB pada *Millenials* lebih tinggi dibandingkan dengan *Gen-X*.
- 2) Perolehan koefisien regresi menunjukkan bahwa setiap penambahan 1 nilai Motivasi Karyawan pada masing-masing generasi, maka pertambahan nilai OCB pada karyawan *Gen-X* lebih tinggi dibandingkan dengan *Millenials*. Hal ini selaras dengan perolehan *R Gen-X* yang juga lebih tinggi dibanding *Millenials*.

Untuk mengetahui perilaku OCB yang dominan pada karyawan *Gen-X* dan *Millenials*, dapat dilihat dari perbedaan mean pada tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.24 Uji Beda-Compare Means OCB Karyawan *Gen-X* dan *Millenials*

Group Statistics

	Generasi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Altruism	Gen-X	24	11,58	1,381	,282
	Millenials	41	12,15	1,667	,260
Conscientiousness	Gen-X	24	12,58	1,501	,306
	Millenials	41	10,44	1,761	,275
Sportmanship	Gen-X	24	8,00	1,719	,351
	Millenials	41	10,17	1,801	,281
Courtesy	Gen-X	24	11,75	1,511	,308
	Millenials	41	12,20	1,470	,230
Civic Virtue	Gen-X	24	11,75	1,871	,382
	Millenials	41	10,93	2,042	,319

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada tabel 4.24 dapat diketahui bahwa karyawan *Gen-X* memiliki nilai mean tertinggi pada indikator *conscientiousness* yaitu sebesar 12,58 dan nilai terendah pada indikator *sportmanship* yaitu sebesar 8,00. Sedangkan pada karyawan *Millenials*, memiliki nilai mean tertinggi pada indikator *courtesy* yaitu sebesar 12,20 dan nilai terendah pada indikator *sportmanship* dengan nilai 10,17 yang masih di atas nilai pada karyawan *Gen-X*.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Perbedaan Preferensi Motivasi Karyawan (X) *Gen-X* dan *Millenials*

Tabel 4.17 (hal. 115) menunjukkan perbedaan preferensi motivasi dari karyawan *Gen-X* dan *Millenials* berdasarkan perolehan mean. Karyawan *Gen-X* paling termotivasi dari *achievement*. Mereka menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan memungkinkan untuk mendapatkan prestasi kerja. Selain itu, pencapaian yang diraih dapat

membuat mereka merasa senang dan termotivasi untuk bekerja lebih baik di kemudian hari. Berbeda dengan karyawan *Millenials* yang menempatkan *achievement* pada posisi paling akhir. Mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan belum sepenuhnya memungkinkan untuk mendapatkan prestasi kerja, sehingga hal tersebut belum bisa menambah motivasi mereka. Hal ini mendukung penelitian Yusoff dan Kian (2013) yang berjudul “*Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*”.

Posisi tertinggi yang ditempatkan oleh karyawan *Millenials* yaitu faktor *promotion*. Mereka menganggap bahwa terdapat banyak kesempatan pada PT Temprina Media Grafika untuk mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuannya. Karyawan *Millenials* juga merasa senang dengan program peningkatan karir yang ada dan merasa termotivasi dari hal tersebut. Hal ini mendukung pernyataan dari Wong *et al.* (2008:808) bahwa generasi *Millenials* merupakan tipe karyawan yang menganggap penting pengembangan skill, sehingga ketika mereka merasa kebutuhan tersebut dapat terpenuhi dan merasa senang akan hal itu, mereka bisa saja menempatkan *promotion* pada posisi tertinggi yang dapat memotivasi mereka. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Wong *et al.* (2008) yang berjudul “*Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What are The Implications for The Workplace?*”. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa generasi

Millenials lebih termotivasi oleh jenjang karir dan pengembangan diri dibandingkan dengan generasi lainnya (*Baby Boomers* dan *Gen-X*).

Sedangkan *recognition* atau pengakuan berada di posisi terakhir pada karyawan *Gen-X*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan *Gen-X* merasa apresiasi yang didapatkan berupa penghargaan dan pengakuan dari PT Temprina Media Grafika belum bisa mendorong motivasi karyawan sebaik dengan faktor *achievement*. Lain halnya dengan karyawan *Millenials* yang menempatkan *recognition* pada posisi kedua, walaupun hasil perolehan mean antara *Gen-X* dan *Millenials* tidak terlalu jauh. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh karakteristik *Gen-X* yang selalu menantikan pengakuan dan penghargaan setiap mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Dougan *et al.* dalam Yusoff dan Kian, 2013:98), sehingga ketika pengakuan yang diberikan oleh organisasi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan (walaupun menurut karyawan *Millenials*, pengakuan yang diberikan sudah cukup baik), maka pengakuan dan penghargaan tersebut tidak dapat memotivasi karyawan *Gen-X* dengan optimal.

Preferensi tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan generasi. Seperti yang telah didefinisikan oleh peneliti sebelumnya bahwa generasi merupakan sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun kelahiran dan kejadian-kejadian dalam fase tumbuh kembang mereka (Kupperschmidt dalam Wong *et al.*, 2008:879). Pengalaman kehidupan sosial yang sama dari masing-masing generasi

dapat mempengaruhi fase perkembangan orang-orang dalam generasi tersebut dan membedakan generasi yang satu dengan yang lainnya (Wong *et al.*, 2008:879), sehingga menyebabkan perbedaan karakter atau perilaku tertentu yang membedakan antar generasi (Smola dan Sutton dalam Wong *et al.*, 2008:879). Hal ini juga dapat berpengaruh pada setiap generasi untuk memiliki preferensi atau ciri-ciri yang berbeda yang dapat membedakan perasaan mereka terhadap pekerjaan dan sesuatu yang mereka inginkan dari pekerjaan (Jurkiewicz and Brown; Kupperschmidt dalam Wong *et al.*, 2008:879). Variasi dari masing-masing generasi tersebut pada akhirnya dapat menghasilkan preferensi motivasi yang berbeda-beda pula.

Ditinjau dari tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan *Gen-X* dan *Millenials*, karyawan *Gen-X* memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dari karyawan *Millenials*. Hal ini didasarkan pada perolehan mean motivasi karyawan *Gen-X* sebesar 49,08 dan mean motivasi karyawan *Millenials* sebesar 45,66 yang 3,42 lebih kecil dari karyawan *Gen-X* (lihat tabel 4.10). Berdasarkan hasil perolehan t-test pada tabel 4.11, dapat diketahui bahwa nilai sig pada *levene's test* lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,001, maka nilai t-test yang dilihat adalah pada baris *equal variances not assumed*. Dari tabel tersebut diperoleh hasil t hitung sebesar 3,736 pada df 62,697 (63). Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; df 63) adalah sebesar 1,999. Karena t hitung > t tabel yaitu $3,736 > 1,999$ atau sig. t (0,000) < $\alpha = 0,05$ maka perbedaan motivasi antara karyawan *Gen-X* dan

Millenials signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yusoff dan Kian (2013) yang berjudul “*Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*” bahwa terdapat perbedaan motivasi antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*.

2. Pengaruh Motivasi Karyawan (X) Terhadap OCB (Y) Pada Karyawan *Gen-X*

Berdasarkan hasil analisis uji t, diketahui bahwa Motivasi Karyawan (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB (Y) pada karyawan *Gen-X*. Hal ini dibuktikan dari nilai t hitung ($5,216$) $>$ t tabel ($2,074$) dengan nilai signifikansi t ($0,000$) $<$ $\alpha = 0,05$. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan dari Organ *et al.*, 2006 dalam Titisari (2014:15) bahwa perilaku OCB dapat timbul dan meningkat dari banyak faktor, salah satunya adalah dari motivasi diri karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Antonio (2014) yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di CV Supratex” bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Pada tabel 4.18 (hal.116) menunjukkan bahwa korelasi antara Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y) pada karyawan *Gen-X* bersifat positif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ibrahim (2014) yang berjudul “*Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behavior (OCB)*” bahwa motivasi memiliki korelasi positif terhadap OCB.

Hal ini juga mendukung penelitian Kian *et al.* (2013) yang berjudul “*Relationship Between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y*” bahwa terdapat korelasi yang positif antara faktor instrinsik (motivasi) terhadap OCB *Gen-X*.

3. Pengaruh Motivasi Karyawan (X) Terhadap OCB (Y) Pada Karyawan *Millenials*

Berdasarkan hasil analisis uji t, diketahui bahwa Motivasi Karyawan (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB (Y) pada karyawan *Millenials*. Hal ini dibuktikan dari nilai t hitung (6,062) > t tabel (2,023) dengan nilai signifikansi $t(0,000) < \alpha = 0,05$. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan dari Organ *et al.*, 2006 dalam Titisari (2014:15) bahwa perilaku OCB dapat timbul dan meningkat dari banyak faktor, salah satunya adalah dari motivasi diri karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Antonio (2014) yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di CV Supratex” bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Pada tabel 4.22 (hal.118) menunjukkan bahwa korelasi antara Motivasi Karyawan (X) dengan OCB (Y) pada karyawan *Millenials* bersifat positif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ibrahim (2014) yang berjudul “*Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behavior (OCB)*” bahwa motivasi memiliki korelasi positif terhadap OCB.

Namun, hal ini tidak mendukung penelitian Kian *et al.* (2013) yang berjudul “*Relationship Between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y*”. Dalam penelitian tersebut, korelasi antara faktor intrinsik (motivasi) dengan OCB pada karyawan *Millenials* bersifat negatif. Perbedaan ini dapat terjadi karena adanya perbedaan geografis, karena dapat memungkinkan adanya perbedaan budaya dalam perusahaan antar negara sehingga tingkat motivasi yang dihasilkan oleh karyawan juga berbeda.

4. Perbedaan Pengaruh Motivasi Karyawan (X) Terhadap OCB (Y) antara *Gen-X* dengan *Millenials*

Dari hasil perolehan regresi (R, R Square) pada tabel 4.22 dan 4.23 antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*, menunjukkan bahwa peranan Motivasi Karyawan untuk perilaku OCB lebih tinggi pada karyawan *Gen-X* dibandingkan pada karyawan *Millenials*. Ketika kedua generasi sama-sama tidak termotivasi, karyawan *Millenials* masih menunjukkan perilaku OCB, sedangkan *Gen-X* tidak. Tetapi apabila motivasi pada kedua generasi mengalami peningkatan yang sama, efek yang ditimbulkan berbeda. Karyawan *Gen-X* akan memunculkan perilaku OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan *Millenials*. Perbedaan ini didukung oleh hasil penelitian dari Kian *et al.* (2013) yang berjudul “*Relationship Between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y*”. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat

perbedaan korelasi antara motivasi dengan OCB antara *Gen-X* dan *Millenials*. Pada karyawan *Gen-X*, korelasi bersifat positif sehingga apabila faktor instrinsik (pada penelitian ini disebut dengan variabel motivasi karyawan) meningkat, maka OCB pada karyawan *Gen-X* juga akan mengalami peningkatan. Berbeda dengan *Millenials* yang memiliki korelasi negatif sehingga apabila faktor instrinsik meningkat, maka OCB pada karyawan *Millenials* akan mengalami penurunan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pada karyawan *Gen-X*, variabel Motivasi lebih dapat mendorong perilaku OCB dibandingkan dengan karyawan *Millenials*.

Berdasarkan hasil penelitian, perilaku OCB (Y) dipengaruhi oleh Motivasi Karyawan (X). Pada tabel 4.23 (hal.119) menunjukkan bahwa perilaku OCB yang paling menonjol pada karyawan *Gen-X* adalah perilaku *conscientiousness* yaitu perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Pada penelitian ini tindakan yang dicontohkan adalah selalu mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan, tidak mengambil waktu istirahat melebihi aturan perusahaan, dan tertib dengan aturan perusahaan walaupun tidak ada yang mengawasi. Hal ini selaras dengan karakteristik *Gen-X* yang cenderung memiliki toleransi yang rendah pada aturan organisasi (Crumpacker & Crumpacker dalam Kian *et al.*, 2013:55), sehingga menjadikan mereka taat pada aturan.

Berbeda dengan karyawan *Gen-X*, pada karyawan *Millenials* perilaku OCB yang paling menonjol adalah *courtesy* yaitu menjaga

hubungan baik dengan rekan kerja. Hal ini selaras dengan karakteristik *Millenials* yang suka dengan kegiatan kolektif dan memiliki jiwa sosialisasi yang tinggi (Hart, Smola dan Sutton, Tulgan dan Martin, dalam Wong *et al.*, 2008:880). Maka dapat dikatakan pula bahwa faktor *achievement* yang paling dapat memotivasi karyawan *Gen-X* sehingga memunculkan sikap OCB yang didominasi oleh sikap *conscientiousness*. Sedangkan faktor *promotion* adalah yang paling dapat memotivasi karyawan *Millenials* sehingga memunculkan sikap OCB yang didominasi oleh sikap *courtesy*. Dari uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa selain terdapat perbedaan pengaruh Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*, juga terdapat perbedaan perilaku OCB yang mendominasi pada masing-masing generasi.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) mengenai motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan *Gen-X* dan *Millenials*, maka dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut:

A. Kesimpulan

Secara umum hasil penelitian pada karyawan PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) adalah:

1. Terdapat perbedaan preferensi Motivasi Karyawan (X) antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*. Karyawan *Gen-X* menempatkan *achievement* pada urutan pertama sebagai faktor yang paling memotivasi mereka. Faktor *work itself* pada urutan kedua, *promotion* pada urutan ketiga, dan *recognition* pada urutan terakhir. Berbeda dengan karyawan *Gen-X*, karyawan *Millenials* menempatkan *promotion* pada urutan pertama sebagai faktor yang paling memotivasi mereka dan *recognition* pada urutan kedua. Sedangkan *work itself* pada urutan ketiga dan *achievement* pada urutan terakhir. Perbedaan ini telah diuji secara statistik menggunakan *independent sample t-test*.
2. Pengaruh variabel Motivasi Karyawan (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) karyawan *Gen-X* dilakukan dengan uji t.

Berdasarkan hasil uji, maka terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) karyawan *Gen-X* diterima.

3. Pengaruh variabel Motivasi Karyawan (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) karyawan *Millenials* dilakukan dengan uji t.

Berdasarkan hasil uji, maka terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Karyawan (X) terhadap OCB (Y) karyawan *Millenials* diterima.

4. Terdapat perbedaan pengaruh Motivasi Karyawan (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) antara karyawan *Gen-X* dan *Millenials*. Pada karyawan *Gen-X*, Motivasi Karyawan lebih dapat mendorong perilaku OCB dibandingkan pada karyawan *Millenials*. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang paling menonjol pada karyawan *Gen-X* adalah *conscientiousness*, yaitu perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Sedangkan pada karyawan *Millenials* adalah perilaku *courtesy*, yaitu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa nilai rata-rata untuk item X.3.2 mengenai pemberian pengakuan dan ucapan terimakasih atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik merupakan nilai rata-rata terendah dari keseluruhan item pada variabel Motivasi Karyawan (X). Dari hasil temuan

penelitian tersebut, diharapkan pada PT Temprina Media Grafika (Kantor Gresik) lebih memberikan pengakuan kepada karyawan bagaimanapun besar atau kecilnya kontribusi yang mereka berikan, misalnya dengan menjalin hubungan baik secara *face to face* serta ucapan terimakasih. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa karyawan merasa diakui dan dihargai kontribusinya, sehingga mereka lebih termotivasi.

2. Adanya perbedaan preferensi motivasi karyawan antara *Gen-X* dan *Millenials*, maka PT Temprina Media Grafika diharapkan untuk meninjau ulang *feedback* dari penilaian kinerja karyawan terkait dengan kepuasan sistem perusahaan seperti sistem pencapaian prestasi kerja, *reward and punishment*, promosi, dan desain kerja, serta *feedback* mengenai apa yang mereka harapkan dari perusahaan, dengan begitu perusahaan dapat membuat sistem yang dapat menjangkau seluruh generasi sehingga motivasi karyawan seluruh generasi dapat ditingkatkan.
3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain di luar variabel yang ada dalam penelitian ini, misalnya dengan menggunakan variabel bebas perbedaan karakteristik antar generasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ardana, I Komang,dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Birkman. 2016. *How Generational Differences Impact Organizations & Teams*. Ebook Birkman International: Behavioral and Occupational Assessment Company.
- Darmawan, Deni. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Selatan:Pearson.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 Edisi 8*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2014. *Organisasi dan Motivasi*. Bandung: Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior 10th Edition*. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P. dan Winong Rosari. Jakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, Robeth L. dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ED.1. Diterjemahkan oleh Jimmy Sadell dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Misbahuddin dan Iqbal Hasan. 2013. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi:Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi Edisi 9*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Gava Media.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- _____. 2009. *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Mandar Maju.

- Sinambela, Lijan Poltak. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Singarimbun, Masri, dan Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Rnd*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2016. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Suryani dan Hendryadi. 2016. *Metode Riset Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Jurnal

- Becton, J. Bret and Farmer L.A. Jones. 2014. "Generational Differences in Workplace Behavior". *Journal of Applied Social Psychology*, 44, pp. 175-189.
- Ibrahim, Muh Akmal. 2014. *Relation of Motivation with Orgaizational Citizenship Behaviour (OCB) in Company BUMN Makassar*. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(12), pp.97-101.
- Kian et al., 2013. *Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3 No.11:53-63.
- Putra, Yanuar Surya. 2016. *Theoretical Review:Teori Perbedaan Generasi*. *Jurnal Among Makarti* Vol.9 No.18: 123-134.
- Tan, Shen Kian. 2013. *Herzberg's Two Factors Theory On Work Motivation: Does It's Work For Today Environnment?*. *Global Journal Of Commerce & Management Perspective* Vol.2(5):18-22. Published by: Global Institute for Research & Education.
- Yusoff, Wan Fauziah, Tan Shen Kian. 2013. *Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective*. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), p: 97-103.

Skripsi

- Antonio, Nio Erick. 2014. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di CV Supratex*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Website

Ellingson, Kari T. 2012. *Generational Differences In The Workplace*. Western Legislative Service Agency and Reasearch Directors Committee. (<http://www.csgwest.org/legislativeacademy/documents/generationsintheworkplace-cstwest-october22012.pdf>).

Wong, Melissa. Elliroma Gardiner.dkk. 2008. *Generational Differences In Personality and Motivation*. Journal of Managerial Psychology Vol.23 No.8: 878-890. (<https://doi.org/10.1108/02683940810904376>)

