

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pencapaian tujuan perusahaan diperlukan serangkaian system yang mengkoordinasikan asset perusahaan terutama unsur manusia yang berperan sebagai poin operasional perusahaan. Dari unsur manusia ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia. “sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi” (Sunyoto, 2014:1).

Beberapa pakar dalam menerangkan kajian manajemen sumber daya manusia juga memiliki sudut pandang yang berbeda-beda meningkat kompleksnya unsur-unsur yang ada di dalamnya. Berikut ini adalah pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli. Menurut Edy Sutrisno (2009:3), “sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya, semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan”.

Hasibuan (2008:11) menyatakan, “sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Begitu besarnya peran seorang tenaga kerja dalam pencapaian tujuan perusahaan maka peran dari manajemen sumber daya manusia juga sangat penting. Bahkan Dale Yoder dalam M. Manuallang (2011:16) mengatakan “*all manager are man power manager*, yang bermakna kurang lebih setiap pemimpin dalam suatu badan usaha tertentu bertanggung jawab sedikit banyak mengenai hubungan personalia”. Dari beberapa pakar dalam menerangkan kajian manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari beberapa unsur dari manajemen secara umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan.

2.1.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edy Sutrisno (2009:8) tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia ada tiga, yaitu :

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Menurut T. Hani Handoko (2008:4) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah “ untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif”. Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya mengingatkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas

dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan, tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek, sumber daya manusia seperti ini hanya akan di peroleh dari karyawan atau oganisasi.

Menurut Danang Sunyoto (2014:8) ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam mengenai hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Tujuan Sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara social dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.1.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Hasibuan (2008:14) manajemen

sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pension, pemberhentian, dan pesangonnya.

“Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan” (dalam Hasibuan,2008:15)

2.1.1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2008:21) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

- a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberitahuan karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan penelitian. Pendidikan dan penelitian yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya, pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

- i. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, emntal, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- j. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.
- k. **Pemberhentian**
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.Pemberitahuan ini isebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab isinya.Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 tahun 1964.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia akan diuraikan lebih detail pada bab-bab berikutnya :

Tabel 2.1
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Edwin D. Date yodar	M. Manulang	Moekijat	Malayu S.P. Hasibuan
1.Planning	1.Staffing	1.Precuring	1.Perencanaan
2.Organizing	-Recruitment	-membuat anggaran kerja bagi perusahaan	2.Pengorganisasian
3.Directing	-Selection	-membuat job analysis, job description, dan job specification	2. Penilaian prestasi
4.Cintrolling	-Promotion	-membuat job analysis, job description, dan job specification	3. Seleksi
5.Procurement	-placement	and	4.Pengembangan
6.Developmen t	2.Employee, Development	and	4.Pengendalian
7.Compensati on	and Training	-menentukan dan menghubungkan sumber-sumber tenaga kerja	5.Pengadaan
8.Integration	3. L a b o u r	relation	5.Administrasi gaji dan upah
9.Maintenance	relation	tenaga kerja	6. Lingkungan kerja
			7. Pengawasan
			8.Pengembangan
			7.Kompensasi
			8.Pengintegrasian
			9.Pemeliharaan
			10.Kedisiplinan

10. <i>Separation of salary administration</i>	4. <i>Wage and salary administration</i>	2. <i>Developing</i>	pelaksanaan pekerjaan	11. Pemberhentian
		-melatih dan mendidik pegawai	8. Hubungan perburuan	
5. <i>Employee, benefit and service</i>		-mempromosikan dan memindahkan prgawai	9. Kesejahteraan social	
6. <i>Research including the meritment of record.</i>		-menganalisis penilaian kecakapan	10. Penilaian dan riset	
		3. <i>Maintenancing</i>		
		-mengurus pemberhentian		
		-mengurus pensiun		
		-mengurus kesejahteraan karyawan termasuk pembayaran upah, pemindahan, dll.		

Sumber Data : Malayu Hasibuan (2008:25)

2.1.2. Motivasi

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2016:127). Secara umum motivasi berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan, dalam hal ini adalah pembahasan motivasi mengenai perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Menurut Malayu (2014:95), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Diperjelas oleh Cascio, Malayu, (2014:95) yang mendefinisikan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya : rasa lapar, haus

dan bermasyarakat). Motivasi secara tidak langsung berkaitan dengan sebuah kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk mencapai keinginan sehingga memberikan kepuasan terhadap orang tersebut.

Dalam sebuah perusahaan, pemimpin atau manajer dituntut menggerakkan karyawannya untuk bekerja dengan baik salah satunya dengan memberikan motivasi. Pemberian motivasi juga harus mempertimbangkan aspek-aspeknya.

Menurut Malayu (2014:96-97), aspek motivasi dikenal “aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis” dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Aspek aktif atau dinamis
Motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) Aspek pasif atau statis
Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

Keinginan dan kegairahan kerja ini dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, yaitu :

1. Aspek motivasi statis tampak sebagai keinginan dan kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar dan harapan yang akan diperolehnya dengan tercapainya tujuan organisasi.
2. Aspek motivasi statis adalah berupa alat perangsang/insentif yang diharapkan akan dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pokok yang diharapkannya tersebut.

2.1.2.2 Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Malayu (2014:101), tujuan dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut. Malayu (2014:101), juga menyebutkan beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut :

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan

- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku
- l) Dan lain sebagainya.

2.1.2.3 Asas-Asas Motivasi

1. Asas Mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas Komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas Wewenang yang Didelegasikan, artinya memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
Misalnya : ini tugas Anda dan saya berharap Anda mampu mengerjakannya.
5. Asas Adil dan Layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas Perhatian Timbal Balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pemimpin harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

2.1.2.4 Alat-Alat Motivasi

1. *Materiil Insentif* : alat motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar; jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: kendaraan, rumah, dan lain-lainnya.
2. *Nonmateriil Insentif* : alat motivasi yang diberikan itu berupa barang/benda yang tidak ternilai; jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja. Misalnya : medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.
3. *Kombinasi Materiil dan Nonmateriil Insentif*: alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang dan barang) dan nonmaterial (medali dan piagam); jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani.

2.1.2.5 Jenis-jenis Motivasi

1. Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi Negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum; tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah “kapan motivasi positif atau motivasi negatif” itu efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedang motivasi negatif efektif untuk jangka pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.2.6 Metode Motivasi

Malayu (2014:100), menyebutkan bahwa terdapat dua metode motivasi, sebagai berikut :

1. Motivasi metode langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pemberian pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
2. Motivasi Tidak Langsung (*indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menjunjung gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya : kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja terang dan nyaman, suasana lingkungan pekerja yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lainnya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.1.2.7 Model-model Motivasi

1. Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik.

Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

2. Model Hubungan Manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik.

Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi menurut model sumber daya manusia ini untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat jika mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

2.1.2.8 Proses Motivasi

1. Tujuan, dalam proses memotivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi kearah tujuan tersebut.
2. Mengetahui Kepentingan, dalam proses memotivasi penting mengetahui kebutuhan/keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.
3. Komunikasi Efektif, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.
4. Integrasi Tujuan, dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi/perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk ini penting adanya persesuaian motivasi
5. Fasilitas, manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.
6. *Team Work*, manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team work (kerja sama) ini penting dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.2.9 Kendala-kendala Motivasi

1. Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat, sulit karena keinginan setiap individu karyawan tidak sama.
2. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
3. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan.
4. Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

2.1.2.10 Faktor Pendukung Pemberian Motivasi

Walaupun setiap individu karyawan mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (*needs*)-nya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap manusia/karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan yang baik dari atasannya.

2.1.2.11 Teori Motivasi

Menurut Malayu (2014:103), teori motivasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini mendasarkan pendekatannya atau faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun non materiil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Teori kepuasan yang dikenal antara lain :

a. Teori Motivasi Klasik Oleh F.W. Taylor

Teori Motivasi Klasik (teori kebutuhan tunggal) ini menyatakan bahwa motivasi para pekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat bekerja mereka meningkat.

b. Maslow's Need Hierarchy Theory Oleh A.H. Maslow

Teori ini merupakan kelanjutan dari "Human Science Theory" Elto Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu biologis dan psikologis berupa materiil dan nonmateriil. Berikut merupakan dasar Maslow's Need hierarchy Theory :

1. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya habis.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
3. Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut:
 - a). *Physiological Needs* (kebutuhan Biologis)
 - b). *Safety and Security Needs* (kebutuhan keamanan dan keselamatan)
 - c). *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan Sosial)
 - d). *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan Pengakuan)
 - e). *Self Actualization*(Kebutuhan Aktialisasi)

c. *Hersberg's Two Factor Theory Oleh Fredric Herzberg*

Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah “peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan”. Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam motivasi bawahan antara lain :

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu”.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lainnya.
3. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitive pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Harzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. *Maintenance Factors* (Faktor Pemeliharaan)
2. *Motivation Factors* (Faktor Motivasi)

d. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory Oleh Mc. Clelland*

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didukung oleh :

1. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
2. Harapan keberhasilannya
3. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu :

1. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*)

2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)
3. Kebutuhan akan Kekuatan (*Need for Power*)

e. *Aldefer's Existence, Relatedness and Growth Theory Oleh Alderfer*

Teori ini merupakan penyempurna dari teori kebutuhan yang disampaikan oleh A. H. Maslow. Teori ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta kebutuhan yang utama, yaitu :

1. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*)
Berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya *Physiological Needs dan Safety Needs* dari Maslow.
2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*)
Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationships*) dan juga bermasyarakat (*social relationships*). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *love Needs dan Esteem Needs* dari Maslow.
3. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*)

Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Perbedaan teori ERG dengan *Maslow's Hierarchy Theory*, yaitu:

- a. Teori ERG menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekeja pada saat yang bersamaan artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat atau berjenjang seperti yang dikemukakan Maslow
- b. Teori ERG menyatakan, jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai, maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

f. *Teori Motivasi Human Relation*

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.

g. *Teori Motivasi Claude S. George*

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu :

1. Upah yang layak
2. Kesempatan untuk maju
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

Kesimpulan dari teori motivasi kebutuhan (content theory) diatas adalah :

1. Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materiil dan nonmateriil yang memberikan kepuasan bagi mereka.
2. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus.
3. Pengarahan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja.
4. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan status social dan keudukannya dalam organisasi.
5. Memotivasi bawahan hendaknya dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik yang akan dipergunakan dalam melakukan pekerjaan.
6. Memotivasi bawahan hendaknya memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

2. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

Karena “ego” manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut “teori harapan (*Expectancy Theory*)”, jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya bila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas. Teori Motivasi Proses ini, dikenal atas :

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerja itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya.

Teori harapan ini didasarkan atas :

- a. *Harapan (Expectancy)*, adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara ”nol” sampai positif “satu”. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku

atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan.

Harapan ini dinyatakan dalam “kemungkinan (probabilitas)”

- b. *Nilai (Valence)*, adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya: peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai rangsangan dari lingkungan baru; tetapi mungkin mempunyai nilai (valensi) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu situasi tertentu, valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negative jika tidak dipilih dan tidak disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (valensi) nol, jika orang acuh tak acuh untuk mendapatkannya.
- c. *Pertautan (Instrumentality)*, adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar “nol dan minus satu”. Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi), maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan (korelasi).

Motivasi adalah manila besarnya dan arahnya semua kekuatan yang mempengaruhi perilaku individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan yang paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan.

Ability(kemampuan) adalah menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan; kemampuan ini mungkin dimanfaatkan sepenuhnya atau mungkin juga tidak. Kemampuan ini berhubungan erat dengan totalitas daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Jadi berarti bahwa kemampuan setiap orang belum tentu dapat mengerjakan setiap pekerjaan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relative sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori Pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

1. Pengukuhan Positif (*Positive Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
2. Pengukuhan Negatif (*Negative Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat. Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga “prinsip hukuman (punishment)” selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (response) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

Hukuman ada dua jenis, yaitu :

1. Hukuman dengan penghilangan (*removal*) terjadi, apabila suatu pengukuhan positif dihilangkan secara bersyarat. Misalnya: kelambatan seseorang menyebabkan kehilangan sejumlah uang dan upahnya.
2. Hukuman dengan penerapan (*application*) terjadi, apabila suatu pengukuhan negative diterapkan secara bersyarat. Misalnya : ditegur oleh atasan karena menjalankan tugas dengan tidak baik/jelek.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja lebih ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diharapkan dari hasil pekerjaan dengan apa yang telah diterima, dan merupakan tingkat rasa puas yang muncul dari individu bahwa dia mendapat imbalan yang sesuai dari berbagai aspek situasi pekerjaan di tempat dia bekerja. Banyak sekali pakar yang mendefinisikan tentang kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2008:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap, bukan perilaku. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standart kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya.

Menurut Robbins (2006) dalam Titisari (2014:17) “kepuasan kerja lebih mencerminkan sikap dari pada perilaku. Pada masyarakat maju mereka tidak hanya memperhatikan kualitas hidup seperti peningkatan produktivitas dan perolehan materi, tetapi juga kualitasnya. Kepuasan kerja selain ke absenan dan pengunduran diri, juga tanggung jawab pekerjaan yang menantang dan adanya pemberian penghargaan”. Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya”. Robbins dan Juge (2008) Prabowo (2014:47) mendefinisikan “kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi”.

Menurut Titisari, (2014) dalam Barlian (2017), kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Pada intinya kepuasan kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja.

“Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standart kepuasannya. Indicator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turn over* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turn over* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan kurang” (dalam Hasibuan, 2008:202)

Dalam penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal Rivai dan Jauvani Sagala, 2009:856).

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Lingga (2014:15) menyatakan, ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *job descriptive index* (JDI) yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri
Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.
2. Gaji

Menurut penelitian Theriault dalam Lingga (2014:15), kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kesempatan atau promosi
Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
4. Supervisor
Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke dalam Lingga (2014:15), hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.
5. Rekan kerja
Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan social akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Menurut Harold E. Burt dalam Sunyoto (2014:213) tentang faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor hubungan antara karyawan
- b. Faktor individual
- c. Faktor keadaan keluarga karyawan
- d. Rekreasi, meliputi pendidikan

2.1.3.3 Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007:504) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan, yaitu sebagai berikut :

- a. *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan)
Model ini di maksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. *Discrepancies* (perbedaan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemuahan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *Value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Lam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperkirakan ditempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagai merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan. Dengan menekan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

2.1.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja

Minat manajer dalam kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kepuasan kinerja. Untuk itu, perlu dipelajari dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan perputaran (Wibowo, 2012:512).

1. Kepuasan dan Produktivitas

Pekerjaan yang bahagia tidak berarti menjadi pekerjaan yang produktif. Pada tingkat individual, kenyataan menganjurkan sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah pada kepuasan. Hal yang lebih menarik adalah apabila bergerak dari tingkat individu ke tingkat organisasi, terdapat perbaikan dukungan terhadap hubungan kepuasan dengan kinerja. Pada tingkat organisasi dengan pekerjaan lebih puas, cenderung lebih efektif dari pada organisasi dengan pekerja yang puas. Alasan tidak mendapatkan dukungan kuat atas tesis bahwa kepuasan menyebabkan produktivitas dikarenakan penelitian lebih difokuskan pada tingkat individu atas produktivitas tidak mempertimbangkan semua interaksi dan kompleksitas dalam proses kerja. Maka, sementara kita tidak dapat mengatakan bahwa pekerja bahagia lebih produktif, mungkin menjadi lebih benar apabila dikatakan organisasi bahagia adalah lebih produktif.

2. Kepuasan dan Kemangkiran

Hubungan antara kepuasan dan kemangkiran bersifat positif, tetapi korelasinya moderat, biasanya kurang +0,40. Keadaan tersebut masuk akal bahwa pekerja yang tidak puas pada umumnya kehilangan pekerjaan. Faktor lain mempunyai dampak pada hubungan dan menurunkan koefisien korelasi. Sebagai contoh adalah dalam organisasi yang memberikan cuti sakit dengan bebas mendorong semua pekerja, termasuk mereka yang sangat puas, mengambil cuti.

3. **Kepuasan dan Pergantian**
Kepuasan juga berhubungan secara negative dengan pergantian, tetapi korelasinya lebih kuat dari pada yang ditemukan untuk kemangkiran. Faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang *alternative* peluang kerja dan lamanya bekerja dengan organisasi merupakan hambatan penting pada keputusan *actual* untuk seseorang meninggalkan pekerjaan. Secara spesifik, tingkat kepuasan kurang penting dalam memprediksi pergantian untuk *superior performer*, yaitu mereka yang mempunyai kinerja unggul.
4. **Temuan Penelitian**
Sebagian besar orang pada umumnya merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, walaupun terdapat perbedaan kepuasan diantara mereka. Kepuasan kerja lebih tinggi dirasakan oleh mereka yang berada di negara industry maju. Tingkat kepuasan kerja menurun pada awal abad XXI karena menurunnya perkembangan ekonomi.
5. **Respons terhadap ketidakpuasan kerja**
Dalam suatu organisasi dimana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil diantaranya merasa ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerjaan dapat ditunjukkan dengan sejumlah cara.
6. **Pedoman Meningkatkan Kepuasan**
Greeberg dan Baron (2003:159) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sbb:
 - a. **Membuat pekerjaan menyenangkan**
Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan daripada yang membosankan.
 - b. **Orang dibayar dengan jujur**
Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya.
 - c. **Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.** Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya.

2.1.4 Loyalitas Kerja

2.1.4.1 Pengertian Loyalitas kerja

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan Hasibuan (2001) dalam Vannecia Marchelle (2013:1), mengatakan “bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi”. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi keuksesan organisasi itu sendiri.

Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan disuatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah diterapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi (dalam Utomo, 2002:9). Dari pengertian loyalitas tersebut maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

2.1.4.2 Aspek-aspek Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas

kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto dalam Soeghani, dkk (2013:vol:1), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

1. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
2. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
3. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
4. Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut dan bertanggungjawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
5. Hubungan antar pribadi. Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
6. Kesukaan terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

Aspek-aspek loyalitas diatas, yang merupakan proses psikologis individu akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh

atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggungjawab yang tinggi dan sikap kerja positif. Apabila hal-hal tersebut dapat dipenuhi dan dimiliki oleh karyawan, maka niscaya karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Yulindri dalam Kadarwati (2003:15) menegaskan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Steers dan Porter dalam Kusumo (2006:25) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu :

- a. Karakteristik pribadi, meliputi : usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, job *stress*, kesempatan berintraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
- c. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi control perusahaan.
- d. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

Pambudi dalam Soeghandi, dkk (2013,voll) juga menambahkan bahwa lima faktor yang menjadi tolak ukur sumber daya manusia mempunyai loyalitas atau komitmen, yaitu :

- a. karyawan tersebut berada di perusahaan tertentu.
- b. karyawan tersebut mengenal seluk-beluk bisnis perusahaannya maupun para pelanggan dengan baik.
- c. Karyawan tersebut turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaannya.
- d. Karyawan tersebut merupakan asset tak berwujud yang tidak dapat ditiru oleh para pesaing.

- e. Karyawan tersebut mempromosikan perusahaannya, baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

“*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu system kerja yang formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi” (organ, 1998 dalam Rini, dkk, 2013:73) organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

“*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja yang melebihi deskripsi kerja formal” (Effendi dalam Andriani, 2012:343). Organ (1988) mendefinisikan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan system *reward* formal organisasi tetapi mampu meningkatkan efektivitas organisasi” (dalam Andriani,2012:343).

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu dalam suatu organisasi digambarkan sebagai perilaku yang bersikap mengutamakan orang lain, kehormatan, bersikap sportif dan teliti dalam bekerja. Semua hal tersebut penting untuk mendukung organisasi yang efektif. Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.1.5.2 Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengonseptualisasi *organisasional citizenship behavior* (OCB) adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Podsakoff studi dari Katz pada tahun 1964 tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian *organisasional citizenship behavior* (OCB) saat ini sehingga dimensi-dimensi dari *organisasional citizenship behavior* (OCB) terkait dengan dimensi dari studi yang dilakukan oleh Katz (Hannah, 2006). Katz menyebutkan ada lima dimensi, yaitu:

1. *Cooperating with others*
2. *Protecting the organization*
3. *Volunteering constructive ideas*

4. *Self-training*
5. *Maintaining a favorable attitude toward the company*

Menurut Organ (1998) dalam Titisari (2014:7), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dibangun dari 5 dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu

1. *Altruism*
Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness*
Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.
3. *Sportsmanship*
Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam Sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Civic virtue*
Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.
5. *Courtesy*
Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Pembentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ *etal* (2006) dalam Titisari (2014) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dipengaruhi oleh dua faktor utama :

1. **Faktor internal** yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja dan lain sebagainya.
2. **Faktor eksternal** yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya pola pikir, gaya kepuasan kerja, dan lain sebagainya.

2.1.5.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam Titisari (2014:10) adalah sebagai berikut :

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan produktivitas manajer.
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyesuaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam penelitian dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

- d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (*atau manajer*) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
 - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b. Menampilkan *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
 - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi).
7. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
 - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
 - a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

- b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c. Karyawan yang menampilkan perilaku conscientiousness (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.1.5.5 Motif-motif yang mendasari *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*

Menurut McClelland (1987) dalam Titisari (2014:9), manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standart keistimewaan, mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afaliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

2.1.6 Hubungan Motivasi Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Motivasi yang diberikan perusahaan adalah motivasi yang berasal dari luar, dan akan memberikan timbal balik yang baik kepada perusahaan. Timbal balik yang didapat dari para pegawai adalah berupa kinerja yang semakin baik yang diberikan untuk perusahaan oleh pegawai. Sejalan dengan George dan Jones dalam Kusuma (2014:18) “motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu”.

Perusahaan memberikan motivasi agar kinerja yang dilakukan pegawai dapat optimal. Keoptimalan kinerja tidak hanya mencakup pekerjaan formal saja, tetapi mampu mencakup pada pekerjaan non formal atau pekerjaan ekstra yang sering disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Senada dengan yang disampaikan oleh Antonio dan Susanto (2014) dalam Kusuma (2014:19), “perusahaan yang sukses memerlukan karyawan yang mampu dan mau mengerjakan tugas yang bukan termasuk tugas formal mereka”.

2.1.7 Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Robbins (2006) dalam Titisari (2014:16), faktor internal yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja, pernyataan tersebut sangat logis bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

Penelitian terkini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh pada persepsi kualitas pelayanan (Yoon dan Suh dalam Purnamie, 2014:16). “Semakin banyak bukti bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara positif berhubungan dengan

kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi” (Luthans dalam Purnamie 2014:16)

2.1.8 Hubungan Loyalitas Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan Hasibuan (2001) dalam Vannecia Marchelle dkk (2013:1), mengemukakan bahwa “ loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penelitian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi”.

Loyalitas kerja tidak berbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan. Aspek-aspek tersebut sangat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sehingga, dengan diterapkannya loyalitas kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka, perusahaan akan lebih berkembang (dalam Vannecia Marchelle, dkk 2013:2).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya, dalam hal ini penelitian yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang tengah dilakukan baik terkait beberapa variabel atau suatu

variabel. Penelitian terdahulu yang dilampirkan baerikut adalah penelitian yang memiliki variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas kerja maupun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

Table 2.2
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian Terdahulu/ Tahun	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Evi Hayati, dkk (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan, (studi pada Hotel Pelangi di Kota Malang).	Motivasi Kerja (X1) Komitmen Organisasional (X 2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y1) Kinerja Karyawan (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pengaruh yang signifikan, motivasi kerja (X1), komitmen organisasional (X2) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y1) - Adanya pengaruh yang signifikan, komitmen organisasional (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) - Tidak adanya pengaruh yang signifikan, motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2)
2.	Olivia Laura, dkk (2008)	Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), (studi pada Tenaga Perawat pada RSUD dr. Haulussy Ambon)	Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan Komitmen organisasi (X3), <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) (Y)	Adanya pengaruh yang signifikan, kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) dan komitmen organisasi (X3) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) (Y)
3.	Vannecia Maechelle, dkk (2013)	Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (pada	Kepuasan kerja (X1) loyalitas kerja (X 2) <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)(Y)	Adanya pengaruh yang signifikan dan positif secara simultan kepuasan kerja (X1) dan loyalitas kerja (X2) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)(Y).

No	Nama Penelitian Terdahulu/	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		karyawan PT. surya timur sakti jatim)		
4.	Dyah Puspita, dkk (2013)	Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), (studi pada PT. plasa simpang lima semarang)	Komitmen organisasi (X1) kepuasan kerja (X2) budaya organisasi (X3) <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)(Y)	Adanya pengaruh dan signifikan secara parsial dari ketiga variabel bebas (X1,X2,X3) terhadap variabel terikat (Y)
5	Yohanas Oemar (2013)	Pengaruh budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), (studi pada pegawai Bapeda kota Pekanbaru)	Budaya organisasi (X1) kemampuan kerja(X2)komitmen organisasi (X3) <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)(Y)	Adanya pengaruh yang signifikan, budaya organisasi (X1), kemampuan kerja (X2), komitmen organisasi (X3) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)(Y)
6	Lingga Sakti Kusuma (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	Motivasi Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2) <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)(Y)	Adanya pengaruh positif dan signifikan, motivasi kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)(Y)
7	Wahyu Ariani (2014)	<i>Relationship leadership, employee engagement on organizational citizenship behavior</i> (OCB)	Kepemimpinan (X1) kinerja karyawan (X2) <i>organizational citizenship Behavior</i> (OCB)(Y)	Adanya pengaruh positif dan signifikan, gaya kepemimpinan (X1), kinerja karyawan (X2) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)(Y)
8	Mariman Darto, dkk (2015)	<i>The effect of Trnasformational leadership, religiosity, job satisfaction, and</i>	Kepemimpinan tradisional (X1), religiusitas (X2), kepuasan kerja (X3) dan budaya	– Tidak adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional (X1),

No	Nama Penelitian Terdahulu/	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>organizational culture on organizational citizenship behavior and employee performance in the regional offices of national institute of public administration, republic of Indonesia.</i>	organisasi (X4) OCB (Y1) kinerja karyawan (Y2)	dan kepuasan kerja (X3) terhadap OCB (Y1) dan kinerja karyawan (Y2)
9	Abullah Osman, dkk (2015)	<i>The influence of job satisfaction, job motivation and perceived organizational support towards OCB : A perspective of American- based organizational in kulim, Malaysia</i>	Kepuasan kerja(X1), motivasi kerja (X2), dukungan organisasi (X3) OCB (Y)	Memiliki kolerasi yang sangat positif dan signifikan, kepuasan kerja (X1), motivasi kerja(X2), dan dukungan organisasi (X3) terhadap OCB (Y)

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berfikir yang membuahkan kesimpulan (Sugiyono, 2009:88). Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel bebas, yaitu Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Loyalitas Kerja (X3) terhadap variabel terikat Organization Citizenship Behavior (OCB) (Y).

Gambar 2.1.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Teori yang relevan	Peneliti Empiris
<ol style="list-style-type: none">1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasibuan (2003:244)2. Definisi motivasi kerja wibowo (2008:381)3. Definisi kepuasan kerja malayu hasibuan (2008); purnamie titisari (2014); danang sunyoto (2013)4. Definisi loyalitas kerja jurnal vannecia, dkk (2013); utomo (2002:9)5. Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> ; ournamie titisari (2014)	<ol style="list-style-type: none">1. Barlian N.A (2015) dengan judul “pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>”(pada kinerja karyawan di Rumah Sakit Paru Jember)2. Vannecia Marchelle, dkk (2013) dengan judul “pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>”(pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim)3. Kusuma L.S (2014) dengan judul “pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>”(studi pada pegawai RRI Yogyakarta)4. Evi hayati, dkk (2008) dengan judul “pengaruh motivasi kerja dan komitmen terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>”(studi pada hotel pelangi di kota malang)”5. Setyobudi, B.S dkk (2015) dengan judul “pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan loyalitas kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>”(pada karyawan PT. Benih citra asia jember)

HIPOTESIS

UJI

UJI ASUMSI

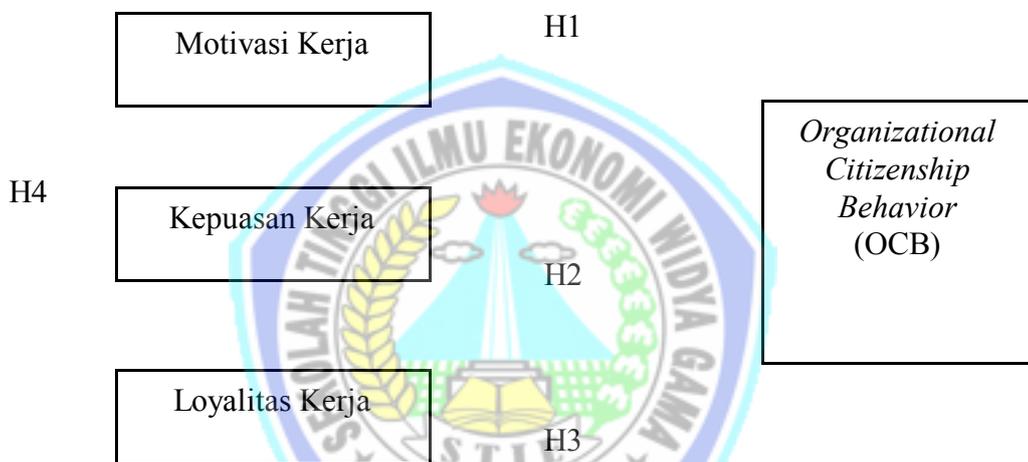
UJI

HASIL
PENELITIAN

2.4. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk meluruskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistic yang akan digunakan (Sugoyono, 2009:63).

Berdasarkan landasan teori ini dinyatakan dalam bentuk paradigam penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

Keterangan :

: Hubungan Simultan (serentak)

: Hubungan Parsial (terpisah)

2.5. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiono (2009:93) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut :

Hipotesis Pertama

H0: Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian produksi PT. Mustika Bahana Jaya

Ha: Terdapat pengaruh motivasi kerja yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian produksi PT. Mustika Bahana Jaya

Hipotesis kedua

H0: Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian produksi PT. Mustika Bahana Jaya

Ha: Terdapat pengaruh kepuasan kerja yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian produksi PT. Mustika Bahana Jaya

Hipotesis ketiga

H0: Tidak terdapat pengaruh loyalitas kerja yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian produksi PT. Mustika Bahana Jaya

Ha: Terdapat pengaruh loyalitas kerja yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian produksi PT. Mustika Bahana Jaya

Hipotesis keempat

H0: Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas kerja yang signifikan secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian produksi PT. Mustika Bahana Jaya

Ha: Terdapat pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas kerja yang signifikan secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian produksi PT. Mustika Bahana Jaya

