

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### A. Motivasi

##### 1. Pengertian Motivasi

Robbins (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan organisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer karena 4 (empat) pertimbangan utama : (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas", (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Motivasi adalah sesuatu di dalam diri manusia yang memberi energi, yang mengaktifkan dan menggerakkan ke arah perilaku untuk mencapai

tujuan tertentu. Dengan demikian motivasi adalah daya dorong dalam diri seseorang yang mengacu dan megarah pada perilaku, Gibson (2003)

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan/daya yang timbul dari diri, tanpa ada paksaan dari siapapun untuk melakukan suatu pekerjaan. Manusia sebagai mahluk sosial, membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan tersebut.

Dengan memberikan motivasi yang tepat, para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya dan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula. Lebih jelasnya, dorongan atau motivasi itu berupa kebutuhan yang timbul dalam diri karyawan yang harus dipenuhi dengan cara bekerja.

Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2008), mengemukakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal sebagai berikut :

- a. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginanutama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjytkan hidupnya.
- b. *The desire for position*, artinya keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia bekerja.

- c. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
- d. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang mau bekerja.

Berdasarkan hal tersebut, maka setiap karyawan mempunyai motif dan kebutuhan tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja antara lain Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2008), ;

- a. Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis, seperti : makan, minum, tempat tinggal, dan sebagainya, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
- b. Kebutuhan Sosial, karena manusia tergantung satu sama lain, maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bias dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui orang lain.
- c. Kebutuhan Egoistik, berhubungan dengan keinginan orang lain untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

Kepuasan-kepuasan tersebut ada yang dinikmati di luar pekerjaan, sekitar pekerjaan, dan lewat pekerjaan. Kebutuhan fisik terpuaskan di luar pekerjaan, kebutuhan sosial terpuaskan melalui hubungan pribadi di

sekitar pekerjaan, sedangkan hubungan egoistik terutama terpuaskan melalui pekerjaan.

Status adalah kebutuhan sosial, tetapi status yang diperoleh dari jabatan penting, sama-sama dinikmati baik di luar maupun di dalam pekerjaan. Pujian adalah kebutuhan sosial lainnya, tetapi pujian dari majikan paling mudah dicapai dengan cara mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin.

Berdasarkan uraian tersebut, Junaedi (2010) menyimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan memberikan dorongan pada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki dalam rangka mencapai kepuasan tertentu.

## **2. Motivasi Kerja**

Salah satu aspek kerja yang hadir bersama-sama dengan aspek lain untuk menciptakan nilai kerja dan merupakan faktor penting yang mendorong karyawan yang mau bekerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan tingkah laku yang diarahkan untuk mencapai tujuan, yang dibalik tingkah laku tersebut ada semacam kebutuhan, kemauan dan keinginan. Kebutuhan mengandung arti bahwa adanya kekurangan, dan kekurangan itu mungkin dapat dipuaskan bila tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemauan dan keinginan mengandung arti adanya perasaan yang kuat.

Slocum dan Hellriegel (1996) dalam Gunastri (2009) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja ; “ *The factors*

*that had influence to the employees working motivation is categorized in three parts, there are : individual difference, job characteristic, and organizational practice*". Terjadinya interaksi antara ketiga faktor tersebut akan mempengaruhi motivasi kerja individu atau karyawan dalam suatu lingkungan organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan seorang manajer memilih teknik motivasi tertentu sangat tergantung pada kemampuannya untuk mengenali karakteristik dasar seseorang, selanjutnya akan lebih mudah untuk menganalisis motivasi apa yang menyebabkan seseorang tersebut berperilaku demikian, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat menjadi lebih baik.

**a. Karakteristik Individu**

Setiap individu membawa minat, sikap dan kebutuhannya ke dalam situasi kerja. Dengan demikian jelaslah kiranya bahwa mereka akan menunjukkan adanya perbedaan dalam karakteristik tersebut, sehingga motivasi kerja mereka juga akan berbeda. Seseorang yang menginginkan prestasi dalam pekerjaannya, maka orang tersebut dimotivasi oleh sebuah pekerjaan dengan titel yang mengesankan, namun, bisa jadi orang lain menginginkan uang, sehingga ia termotivasi untuk memperoleh gaji yang tinggi.

Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi. Porter dan Steers yang dikutip Wardhana (2000), mengemukakan bahwa minat menunjukkan arah dari perhatian seseorang. Sifat dan minat pegawai akan

mempengaruhi cara dan besarnya dorongan eksternal yang akan mempengaruhi perilakunya.

#### **b. Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan merupakan keadaan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan oleh pegawai dalam bekerja serta konsekuensi yang diterimanya. Suatu pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih banyak member motivasi dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak memuaskan. Karakteristik pekerjaan tersebut terdiri dari :

- 1). Tipe imbalan intrinsik, yaitu suatu imbalan yang langsung dinikmati oleh pegawai seperti ; perasaan berprestasi, pengakuan, tanggungjawab, maupun kebebasan. Imbalan intrinsic tidak diberikan oleh pihak luar, tetapi lingkungan kerja memberikan peluang untuk diterimanya imbalan tersebut.

Ada dua proses yang menyebabkan imbalan intrinsik mempengaruhi motivasi, yaitu : (1) berkaitan dengan tempat dari hubungan sebab akibat. Bila mana perilaku dimotivasi secara intrinsic maka individu akan memandang tempat dari sebab akibat yang ada dalam dirinya. Dengan demikian individu-individu merasa penyelesaian tugas dapat dikendalikan sendiri. Dalam keadaan demikian, ia akan melaksanakan aktivitas untuk memperoleh imbalan intrinsik (2) Imbalan ini dapat mempengaruhi motivasi melalui perubahan dalam perasaan, kemampuan, dan penentu diri sendiri.

Imbalan yang menentukan bahwa ia mampu menentukan diri sendiri cenderung meningkatkan motivasinya.

- 2). Tingkat otonomi, yaitu suatu tingkat yang memberikan kebebasan yang hakiki (substansial) bagi individu dalam merencanakan kerja dan menentukan prosedur-prosedur untuk menjalankannya. Para pemimpin organisasi dapat memberikan wewenang yang lebih besar dan kebebasan melaksanakan fungsi yang sebelumnya dilakukan oleh orang yang menduduki hirarki yang lebih tinggi dalam organisasi.

Banyak orang puas bekerja jika diberikan kebebasan dalam pelaksanaan tugasnya dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Rasa otonomi ini dapat diciptakan melalui perwujudan keinginan tersebut. Otonomi yang diberikan kepada pegawai juga dapat dianggap sebagai imbalan intrinsik bagi pegawai tersebut. Pemberian otonomi ini diharapkan dapat mempengaruhi tanggung jawab atas hasil kerja mereka. Oleh karena itu, para pimpinan organisasi harus benar-benar menyadari pentingnya pemberian otonomi kepada bawahannya.

- 3). Jumlah umpan balik prestasi langsung, yaitu pemberian imbalan kepada pegawai berkaitan dengan hasil dan pelaksanaan kegiatan yang disebabkan oleh adanya informasi yang langsung dan jelas yang diperoleh seseorang tentang keefektifan prestasinya. Oleh karena itu, para pimpinan harus membuat saluran umpan balik agar informasi tentang kualitas dapat ditampilkan secara langsung kepada pegawai.

- 4). Tingkat variasi tugas, yaitu suatu tingkat dimana pegawai harus menggunakan beragam peralatan dan prosedur dalam pekerjaannya (Gibson, *et al.*, 2003). Karakteristik dari tugas-tugas yang dilakukan oleh individu mempunyai peranan dalam bentuk motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Herzberg yang dikutip oleh Unaradjan dan Purwanto (1993) dalam Wardhana (2000), menunjukkan bahwa tugas-tugas yang memberikan perasaan berprestasi, kemajuan dan pengakuan dapat mendatangkan kepuasan kerja dan mempengaruhi motivasi kerja.

### 3. Teori Motivasi

Aspek motivasi didasarkan pada ketiga teori motivasi, yaitu : teori hirarki kebutuhan Maslow (1954), teori motivasi Mc Clelland (1971), dan teori ERG (*Existence, Related and Growth*) Adelfer (1969)

#### a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (*Hierachical of Needs Theory*)

Teori Maslow melihat bahwa sebuah individu yang bekerja mempunyai tahap-tahap kebutuhan dasar yang akan dicapai dalam kehidupan:





Gambar 2.1. Hierarki kebutuhan Maslow (Sumber : Rivai, V. 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari teori ke Praktek Edisi 1 Hal 458)

### **1). Kebutuhan Fisik**

Kebutuhan fisik merupakan kebutuhan tahap pertama yang paling rendah yang harus dipenuhi dan dipuaskan oleh karyawan sebelum dirinya mencapai kebutuhan yang lebih tinggi. Perwujudan paling nyata dari kebutuhan ini adalah kebutuhan pokok manusia, seperti sandang, pangan dan perumahan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga meninggal, akan tetapi juga pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup secara normal. Di kalangan para karyawan tampak adanya keinginan untuk memuaskan kebutuhannya sebelum ia menginginkan kebutuhan keamanan untuk mencapai prestasi kerja.

### **2). Kebutuhan Keamanan**

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik, melainkan juga keamanan yang bersifat psikologis. Kebutuhan keamanan merupakan kebutuhan tahap kedua yang harus dipenuhi setelah kebutuhan tahap pertama dipenuhi dan dipuaskan. Contohnya ; setiap karyawan ingin memperoleh gaji yang memuaskan, ia juga memerlukan

pekerjaan yang memberikan jaminan keamanan bagi dirinya dari segala ancaman agar dirinya dapat berprestasi dalam bekerja.

### **3). Kebutuhan sosial**

Kebutuhan ini merupakan perwujudan dari sifat manusia sebagai makhluk hidup sosial. Biasanya kebutuhan ini tercermin dalam empat bentuk perasaan, yaitu : (a) Perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi, (b) Perasaan "*sense of importance*" atau dianggap penting oleh orang lain dan tidak suka diremehkan, (c) Kebutuhan akan perasaan maju atau senang meraih kemajuan, (d) Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan.

Dalam kehidupan karyawan, biasanya diperhatikan dari adanya keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain dan lingkungannya, sehingga ia dapat diterima oleh orang sekitarnya dan ia dapat berprestasi dalam bekerja.

### **4). Kebutuhan harga diri**

Salah satu ciri manusia adalah bahwa dia mempunyai harga diri. Oleh karena itu, semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Keberadaan dan status seseorang biasanya tercermin pada berbagai lambang yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang, di dalam dan di luar organisasi. Salah satu perwujudan perilaku karyawan

dalam hubungannya dengan kebutuhan ini adalah adanya harapan untuk mencapai kebebasan diri dan memperoleh pengakuan untuk mencapai prestasi kerja.

#### **5). Kebutuhan aktualisasi diri**

Kebutuhan ini terkait dengan pengembangan potensi kemampuan diri karyawan. Adalah hal yang normal apabila dalam meniti karir, seseorang ingin agar potensinya dapat dikembangkan secara sistematis sehingga menjadi kemampuan efektif. Dengan pengembangan demikian, seseorang dapat memberikan sumbangan yang lebih besar bagi kepentingan organisasi dan dengan demikian akan memungkinkan yang bersangkutan memuaskan berbagai jenis kebutuhannya. Hal ini terlihat dengan adanya kecenderungan ingin memperoleh pekerjaan yang member peluang untuk mewujudkan dan meningkatkan potensi diri.

#### **b. Teori Kebutuhan McClelland**

Dalam teori kebutuhan yang digambarkan dalam model Murray, David McClelland mengatakan bahwa kebutuhan individu diperoleh dari waktu ke waktu dan dibentuk melalui pengalaman hidup seseorang. Sebagian besar dari kebutuhan ini dikelompokkan menjadi prestasi, afiliasi dan kekuasaan. Keefektifan seseorang dalam

melaksanakan tugas dan fungsinya dipengaruhi oleh ketiga kebutuhan tersebut. Teori McClelland terkadang dikatakan sebagai teori tiga kebutuhan atau sebagai teori kebutuhan yang dipelajari (*learned needs theory*).

Sesuai dengan namanya, teori ini pada awalnya didasari pada kenyataan bahwa para sarjana yang memiliki prestasi tinggi dikampus tidak selamanya dapat menunjukkan prestasi tinggi di dalam pekerjaan. Atas dasar tersebut maka dilakukan penelitian terhadap para pekerja yang sukses, dan mengapa mereka dapat sukses dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, maka diperoleh karakteristik yang ditunjukkan oleh individu dengan kinerja yang menonjol. Karakteristik tersebut mungkin juga dimiliki oleh mereka yang tidak berprestasi menonjol, namun bagi mereka yang berkarakteristik prestasi menonjol, dalam berbagai situasi, hasil kerja akan lebih baik. Hal tersebut dikenal dengan istilah kompetensi.

Kompetensi menjadi sesuatu yang penting dewasa ini, sebab dari berbagai penelitian yang dilakukan bahwa kompetensi berperan membantu individu untuk mencapai sasaran yang harus dicapai, dengan demikian penting bagi setiap individu untuk memahami dan mengetahui kompetensi yang dimilikinya dan keterkaitannya dalam pencapaian sasaran.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland dijadikan dasar teori untuk variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian

ini. McClelland dalam teorinya yang dikenal dengan teori kebutuhan, yaitu : 1)Kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*); 2) Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*); 3) Kebutuhan Kekuasaan (*Need for Power*). Inti dari teori *McClelland* ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan tersebut.

N.Ach. (*Need for Achievement*) adalah suatu istilah yang menunjukkan keinginan individu untuk secara signifikan berprestasi, menguasai skil, pengendalian atau standar tinggi. N.Ach berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang mudah, untuk meminimalkan risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan. Mereka yang memiliki N.Ach yang tinggi cenderung memilih tugas dengan kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai, dan mereka memiliki kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandiriannya tinggi.

Orang yang berprestasi tinggi (*achievers*) menghindari situasi dengan risiko rendah karena dengan mudah mencapai kesuksesan dengan pencapaian yang sungguh-sungguh. Dalam proyek yang berisiko tinggi, *achievers* melihat hasilnya sebagai suatu kesempatan yang melampaui kemampuan seseorang. Individu dengan N.Ach yang tinggi cenderung bekerja pada situasi dengan tingkat situasi dengan

seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri-ciri seseorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a) Lebih suka mempertahankan hubungan.
- b) Lebih suka kerja kelompok
- c) Menginginkan kasih sayang dan pengakuan

### 3). **Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*)**

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Dimensi atau ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi antara lain :

- a) Suka mengambil risiko yang moderat.
- b) Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri dari pada faktor orang lain.
- c) Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

Luthans (2005) menjelaskan keterkaitan teori tiga kebutuhan dari *McClelland* (kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan) dengan pengaruhnya pada dorongan atau motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang. Dalam penjelasannya, keterkaitan tiga kebutuhan tersebut adalah :

- a) Pada kebutuhan berprestasi, dimana seseorang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi akan mendorong orang tersebut untuk menetapkan tujuan yang menantang, untuk bekerja keras demi mencapai tujuan tersebut dan menggunakan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya sehingga secara langsung akan menumbuhkan motivasi di dalam dirinya untuk berhasil mencapai tingkat prestasi yang menjadi tujuannya.
- b) Pada kebutuhan berafiliasi atau persahabatan, pentingnya kebutuhan tersebut dalam perilaku anggota organisasi menjadi sangat jelas, terutama karyawan perusahaan, yang mempunyai kebutuhan sangat kuat untuk masuk dan diterima oleh kelompok karyawan dan secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap pemahaman lebih baik mengenai perilaku organisasi yang akan memiliki dampak positif terhadap efektifitas individu karyawan tersebut, sehingga membantunya dalam mempelajari organisasi dan diri karyawan lainnya, serta mendapatkan kemampuan baru, memperoleh penghargaan dan memenuhi kebutuhan sosialnya, sehingga meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuannya serta akan menumbuhkan dorongan pencapaian prestasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

c) Pada kebutuhan kekuasaan, *McClelland* berpendapat bahwa kebutuhan kekuasaan dibagi menjadi dua orientasi yang bersifat negatif dan positif. Kebutuhan kekuasaan yang bersifat personal biasanya sangat berorientasi pada “saya”, misalnya saya harus tampak memukau dalam menyelesaikan proyek ini, sehingga saya naik jabatan dan dipromosikan. *McClelland* merasa bahwa kekuasaan personal ini bersifat primitif dan benar-benar memiliki konsekuensi yang negatif, sedangkan kebutuhan kekuasaan yang bersifat sosial dikarakteristikan sebagai memerhatikan tujuan kelompok, mencapai tujuan yang akan menggerakkan orang-orang, mendukung kelompok dalam merumuskan tujuan mereka, mengambil inisiatif untuk menyediakan alat untuk mencapai tujuan dan memberikan perasaan kuat dan mampu memberikan apa yang mereka (anggota kelompok) butuhkan untuk mencapai tujuan, sehingga akan memotivasi pencapaian prestasi anggota kelompoknya dan semangat berprestasi dalam dirinya.

**c. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) Alderfer**

Teori ERG ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer (1969).

Jika dilihat sepintas, terdapat persamaan teori ini dengan teori Maslow.

Teori ini lebih mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari.

Artinya, banyak manajer membenarkan pendapat yang mengatakan



bahwa berbagai kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasannya secara simultan, meskipun dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antara seseorang dengan orang lain maupun oleh seseorang pada waktu yang berbeda-beda.

Teori ini menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut dengan teori ERG, yang berupa :

- 1). Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup
- 2). Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat.
- 3) Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus menerus.

Pada dasarnya teori ini menyelelarkan kembali teori kebutuhan Maslow hanya pada 3 kebutuhan saja, yaitu kebutuhan keberadaan, relasi, dan pertumbuhan. Kebutuhan keberadaan serupa dengan kebutuhan fisik dan keamanan, selanjutnya kebutuhan relasi serupa dengan kebutuhan sosial atau afiliasi,

Selain itu, kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Manusia bekerja memenuhi kebutuhan berdasarkan kontinum konkritnya. Semakin konkrit kebutuhan yang

hendak dicapai, semakin muda seseorang karyawan untuk mencapainya.

Kebutuhan yang konkrit menurut Alderfer adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah kemudian kebutuhan relasi atau berhubungan dengan orang lain untuk dipenuhi dalam mencapai prestasi sebelum seseorang mencapai kebutuhan yang lebih kompleks yaitu pertumbuhan.

Perbedaan teori *ERG* dengan teori kebutuhan Maslow terletak pada hirarki kebutuhan dimana dalam teori Maslow tahap-tahap kebutuhan tersebut harus berurutan dan bersifat hierarkial yang dapat dianalogikan dengan anak tangga, Siagian (2005). Sedangkan pada teori *ERG* ketiga jenis kebutuhan tersebut diusahakan pemuasannya secara simultan meskipun karena berbagai faktor, seperti faktor sosial, budaya, latar belakang sosial, latar belakang pendidikan dan kemampuan, seseorang dapat saja memberikan penekanan yang lebih kuat kepada salah satu diantara ketiga jenis kebutuhan itu, Siagian (2005).

#### **d. Teori Ekspektasi**

ini salah satu teori yang dapat diterima secara luas tentang motivasi adalah teori yang dikemukakan oleh Victor Vroom's, yaitu *expectancy theory*. Teori ini mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan

ia dapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Lebih intinya, teori memfokuskan hubungan sebagai berikut :

- 1). *Effort-performance relationship*, probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik.
- 2). *Performance-reward relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu dalam bekerja.
- 3). *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu di dalam bekerja.

Menurut teori ini ada empat asumsi mengenai perilaku individu dalam perusahaan yaitu :

- 1) Perilaku individu ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor individu dan faktor- faktor lingkungan
- 2) Individu mengambil keputusan dengan sadar mengenai perilakunya sendiri dalam perusahaan
- 3) Individu mempunyai kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda.
- 4) Individu memutuskan di antara perilaku alternatif berdasarkan harapan bahwa suatu perilaku akan mengarahkan pada tujuan yang diinginkan.

#### 4. Faktor-Faktor Motivasi

Faustino C (2003) dalam Nursalam (2009) motivasi seseorang untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*) dan kemampuan (*ability*). Sedangkan yang tergolong factor organisasional meliputi ; pembayaran gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Stoner dan Freeman (1995) dalam Nursalam (2009) motivasi menurut bentuknya terdiri atas : (1) Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang datangnya dari dalam diri individu, (2) Motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang datangnya dari luar individu, (3) Motivasi terdesak, yaitu motivasi yang muncul dalam kondisi terjepit dan munculnya serentak serta menghentak dan cepat sekali.

Rivai (2004) motivasi dapat memacu karyawan untuk dapat bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan, dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu,

terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

## **5. Tujuan Motivasi**

Hasibuan (2008) dalam Junaedi (2009), mengemukakan bahwa tujuan motivasi antara lain: (1) meningkatkan moral dan kepuasan karyawan, (2) meningkatkan produktivitas kerja karyawan, (3) mempertahankan kestabilan karyawan, (4) meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan, (5) mengefektifkan pengadaan karyawan, (6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, (7) meningkatkan loyalitas, kreativitas, (8) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, (9) mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, dan (10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## **B. Kompensasi.**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2008), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, atau barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan, sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap pengguna tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan jasa atas penggunaan tenaga kerjanya.

Simamora (2006), mengemukakan bahwa kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi, dimana komponen-komponennya dapat dibagi dalam bentuk : kompensasi finansial langsung, yang meliputi, gaji/upah, insentif, *merit pay* / kenaikan berkala. Kompensasi finansial tidak langsung yang meliputi, asuransi, tunjangan dan fasilitas kantor, serta kompensasi non finansial, yang terdiri dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Kompensasi merupakan imbalan ekstrinsik yang dapat membantu organisasi/instansi memberikan kepuasan dan motivasi pekerja untuk bekerja keras dalam meraih kinerja yang tinggi (Winardi, 2001 dalam Purnomo 2004). Oleh karena itu, setiap manajer/penentu kebijakan kompensasi perlu memahami mengapa kompensasi merupakan hal yang penting bagi para karyawan maupun organisasi/instansinya.

Purnomo (2004) mengatakan, bagi karyawan, kompensasi memiliki beberapa arti. Menurut Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, kompensasi merupakan imbalan unik yang dapat memenuhi aneka macam kebutuhan

yang berbeda-beda. Ia digunakan secara langsung untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan bernilai simbolik dalam memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi, seperti pemenuhan kebutuhan ego.

Di lain pihak, Teori Kebutuhan MC Clelland mengungkapkan bahwa kompensasi amat penting bagi sumber umpan balik kinerja untuk kelompok karyawan yang berprestasi tinggi (*high Achiever*). Kompensasi dapat bersifat atraktif bagi orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan berafiliasi apabila diberikan sebagai bonus kelompok. Kompensasi juga bernilai tinggi bagi orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan disamping sebagai alat untuk member prestise atau mengendalikan pihak lain.

Teori Faktor dari Hezberg memberikan pemahaman kepada kita bahwa kompenasi dalam bentuk gaji pokok atau salaries dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan. Sementara kompensasi yang berupa pembayaran gaji berdasarkan prestasi (*merit pay*) dapat menimbulkan kepuasan dan kinerja yang meningkat.

Teori ekspetasi melihat kompensasi sebagai sebuah sumber motivasi untuk bekerja keras. Peluang untuk bekerja guna mencapai upah/gaji tinggi akan dipandang sebagai konteks kspetasi-ekspetasi upaya hasil lainnya dan dinamika keadilan.

Kompensasi yang berarti penghargaan atau ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah atau gaji, sebagai akibat dari

pengangkatannya sebagai tenaga kerja, sebuah organisasi atau perusahaan. Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya. Hasibuan (2008) mengemukakan bahwa kompensasi dapat dibagi dua, yaitu :

**a. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)**

Merupakan kompensasi yang pemberiannya lebih mengarah pada bentuk finansial seperti ; gaji, upah, dan upah insentif. Kompensasi langsung diberikan kepada karyawan dengan ukuran tergantung prestasi kerja masing-masing karyawan. Kompensasi ini berhubungan langsung dengan tugas atau pekerjaan karyawan itu sendiri.

**b. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)**

Yaitu, pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja diluar gaji, atau upah yang berupa uang atau barang, meliputi Tunjangan Hari Raya (THR), program asuransi dan kesehatan, rekreasi atau liburan, bantuan sosial serta tunjangan-tunjangan (*benefit service*).

Gibson, et al., (2003) mengemukakan bahwa jenis imbalan / kompensasi dibagi ke dalam dua kategori yaitu berbentuk ekstrinsik dan intrinsik. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan eksternal dapat berupa pembayaran upah dan gaji, insentif, kenaikan gaji berkala, pemberian jaminan asuransi, pemberian tunjangan, tugas-tugas yang menantang, beban dan tanggungjawab atas pekerjaan dan suasana/rekan kerja yang mendukung. Imbalan intrinsik adalah penghargaan yang menjadi bagian



dari pekerjaan itu sendiri, dapat berupa fasilitas kantor, penghargaan atas tugas yang menarik, pengakuan atas pekerjaan, promosi yang sehat, pengawasan yang kompeten dan lingkungan kerja yang nyaman.

Salah satu fenomena yang muncul saat ini adalah kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan, sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu faktor untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (1998), dalam Krisna (2008), yang mengatakan : Kompensasi pada akhir daur motivasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi gerakan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan akan mengurangi atau menghilangkan gerakan. Memakan makanan, meminum air, dan memperoleh teman akan menuju pada perbaikan keseimbangan dan mengurangi penyesuaian gerakan, makan, air, dan teman adalah kompensasi dari contoh-contoh diatas.

## **2. Tujuan Manajemen Kompensasi**

Secara umum manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi dan menjamin tercipta keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa

pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Tujuan manajemen kompensasi yang efektif meliputi :

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas, kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk member daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsife terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan sesuai yang diharapkan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada, para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- c. Menjamin keadilan, manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal masyarakat bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan dan bertindak ebagai insentif untuk menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- e. Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan

biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, bisa jadi karyawan dibawah atau di atas standar.

Menurut Hasibuan (2008), tujuan kompensasi antara lain adalah sebagai berikut :

a. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerjasama formal antara atasan dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pimpinan/atasan/perusahaan harus membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status, sosial, dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, atasan/pimpinan akan mudah memotivasi karyawannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

#### f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan dapat semakin baik. Mereka akan menyadasi serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Gibson, et al (1996) dalam Junaedi (2010) mengemukakan bahwa sasaran utama program imbalan/kompensasi adalah menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja, dan memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi.

Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau pekerjaan lainnya, Simamora (2004). Jika kompensasi merupakan salah satu cara untuk menjaga sumber daya manusia untuk tetap bersama dalam organisasi. Sistem kompensasi organisasional sering mempunyai dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Karena salah satu aset paling penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya.

Sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat disekitarnya, dibandingkan dengan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai

lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari perusahaan mereka bekerja.

Junaedi (2010) mengatakan bahwa berdasarkan pendapat-pendapa para ahli tersebut diatas, tujuan-tujuan kompensasi diatas bukan merupakan turan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman. Semakin terpadunya dengan pedoman itu, administrasi pengupahan dan penggajian akan semakin efektif.

Untuk mencapai tujuan tersebut, bagian kompensasi perlu mengevaluasi setiap pekerjaan, melakukan survey pengupahan, penggajian dan menetapkan harga setiap pekerjaan. Selain itu, tujuan dan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan terhadap semua pihak, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapatkan laba, peraturan pemerintah ditaati, dan konsumen mendapat pelayanan yang baik, dengan harga yang pantas.

### **3. Komponen-Komponen Kompensasi**

#### **a. Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotannya dalam sebuah perusahaan.

**b. Upah**

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

**c. Insentif**

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang bias disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

**d. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*),**

merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

**4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja**

Dari penjelasan mengenai makna dan tujuan sitem kompensasi yang dilakukan dalam organisasi maupun perusahaan, dapat ditarik kesimpulan bahwa, inti dari sistem kompensasi yang bersifat langsung maupun tidak

langsung, selain sebagai pencipta hubungan hak dan tanggungjawab formal, antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, juga sebagai faktor pengendali dan pendorong motivasi kerja karyawan sehingga akan mengarahkan perilaku kerja serta kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Perhitungan kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Berdasarkan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan terhadap semua pihak, Hasibuan (2002) dalam Adisaksana (2006). Oleh karena itu, kebijaksanaan disusun dengan unsur-unsur yang terdiri dari kompensasi langsung (gaji, upah, dan upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (Kesejahteraan) baik berupa uang maupun barang.

Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Implikasi ketergantungan ini biasanya memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijaksanaan kompensasi perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kebijaksanaan tersebut adalah, penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk

membayar, serikat buuh dan organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang dan Kepres : Biaya hidup, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional dan jenis/sifat pekerjaan.

Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas azas adil dan layak serta memperhatikan undang-undang perburuan yang berlaku. Adil bukan berarti sama, namun azas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi karyawan. Sedangkan layak harus memenuhi kebutuhan atas tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

### **C. *Organizational Citizenship Behavior***

#### **1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan oleh perolehan kinerja tugas. OCB disebut juga sebagai perilaku proposial (Boteman dan Organ, 1983, dalam Riggio, 2003) melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.



OCB juga digambarkan sebagai perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Aldag & Reskhe, dalam Dwi Hardaningtyas, 2005).

Gibson dalam *Organization, Behavior, Structure Process* (2003) mengemukakan bahwa OCB adalah perilaku karyawan yang mengerjakan pekerjaan melebihi tugas yang seharusnya tanpa mengharapkan bonus dan penghargaan.

Menurut Organ (dalam Riggio, 2003), OCB merupakan usaha yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk memajukan organisasi meliputi persepsi terhadap organisasi dan pencapaian tujuan.

Dari beberapa definisi OCB tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan : Perilaku individu yang dalam menjalankan pekerjaannya melebihi tugas yang seharusnya, bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.

- a) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal.
- b) Tidak berkaitan secara langsung dengan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

## **2. Bentuk-Bentuk *Organizational Citizenship Behavior***

Bentuk-bentuk OCB antara lain, perlindungan terhadap organisasi dari bahaya, saran mengenai metode pengembangan organisasi tanpa mengharapkan untuk memperoleh bayaran.

Mengembangkan pribadi secara bebas untuk kemajuan organisasi, mempersiapkan diri untuk bertanggungjawab lebih tinggi dalam organisasi dan mempromosikan kelebihan organisasi terhadap masyarakat luas ( Riggio, 2003).

Podsakoff dkk (2000), dalam Riggio, 2003 membedakan OCB ke dalam 7 tipe, yaitu :

- a. *Helping Behavior* (perilaku menolong), karyawan dengan sukarela menolong karyawan lain sehubungan dengan masalah pekerjaannya, menjaga karyawan lain dari masalah yang mungkin terjadi dan mampu mengelola konflik serta menjaga keharmonisan hubungan dalam organisasi
- b. *Sportmanship*, bersikap positif dalam menghadapi masalah atau tantangan, bertahan menghadapi kesulitan, tidak suka menolak kebijakan organisasi.
- c. Loyalitas terhadap organisasi, mempromosikan organisasi kepada orang lain, membela organisasi dari ancaman luar, setia terhadap organisasi dalam kondisi yang merugikan sekalipun.
- d. Kerelaan terhadap organisasi, menerima dan mengikuti aturan-aturan dan prosedur dalam organisasi, tepat waktu dan tidak membuang-buang waktu.
- e. inisiatif individu, mengembangkan tugas tambahan secara sukarela, menjadi bagian dari pekerjaan karyawan yang kreatif dan inovatif,

menganjurkan karyawan lain untuk mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin.

- f. Bersikap baik sebagai anggota organisasi, berpartisipasi dalam organisasi, menjaga organisasi, selalu mengetahui perkembangan organisasi.
- g. Pengembangan diri, secara sukarela berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, memperajari keterampilan lain yang menunjang pencapaian tujuan organisasi.

### **3. Manfaat OCB dalam Perusahaan**

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi (diadaptasi dari Podsakoff dan MacKenzie oleh Podsakoff, dkk, (2000) dalam Elfina P, (2003) dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

#### **a. Meningkatkan Produktifitas Rekan Kerja**

- 1) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
- 2) Perilaku membantu yang ditunjukkan oleh karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

#### **b. Meningkatkan Produktivitas Manajer**

- 1) Karyawan akan menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut.

- 2) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

**c. Menghemat Sumber Daya yang Dimiliki Manajemen dan Organisasi Secara Keseluruhan.**

- 1) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
- 2) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
- 3) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
- 4) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

**d. Membantu Menghemat Energi Sumber Daya yang Langka untuk Memelihara Fungsi Kelompok.**

- 1) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota

kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

- 2) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

**e. Menjadi Sarana Efektif Untuk Mengkoordinasi Kegiatan-Kegiatan Kelompok Kerja.**

- 1) 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.
- 2) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling member informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

**f. Meningkatkan Kemampuan Organisasi Untuk Menarik dan Mempertahankan Karyawan Terbaik.**

- 1) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- 2) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

**i. Meningkatkan Stabilitas Kinerja Organisasi**

- 1) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) kinerja unit kerja
- 2) Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja

**j. Meningkatkan Kemampuan Organisasi Untuk Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan.**

Karyawan mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan member saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

**4. Motif-Motif yang Mendasari OCB**

*Organizational Citizenship Behavior* ini ditentukan oleh banyak hal.

Menurut McClelland, manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

- a. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi

- b. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- c. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

### OCB

Motif Berprestasi	Motif Afiliasi	Motif Kekuasaan
Menunjukkan OCB berarti : a. Kesempurnaan tugas b. Kesuksesan organisasi  Teori-teori: Model kepuasan / keadilan Traits : <i>Conscientiousness, Protestant work ethic, Rural background, field dependence-a "doer"</i>	Menunjukkan OCB berarti : a. Pembentukan dan pemeliharaan hubungan b. Penerimaan persetujuan  Teori-teori : Model Komitmen Traits : Berorientasi pada pemberian pelayanan, kepercayaan, persetujuan, keterbukaan, perasaan positif, spirit menjadi orang yang menyenangkan	Menunjukkan OCB berarti : a. Mendapat kekuasaan dan status b. Menghadirkan kesan positif c. Kesuksesan organisasi  Teori-teori : Model Impression Management Traits : Machiavellian, self monitor, political sawy-seorang ahli politik yang cerdas

Gambar 2.2. Model OCB berdasarkan Motif.  
Sumber : Niehof, 2000 hal 6

#### 5. Pengaruh OCB terhadap Efektifitas Organisasi.

Posakoff dan McKenzie ; dikutip oleh Riggio, (2003) mengemukakan sejumlah alasan mengenai pengaruh OCB terhadap efektifitas organisasi. Karyawan senior membantu karyawan yang baru lebih cepat melalui proses orientasi dan sosialisai, serta lebih cepat menjadi karyawan yang lebih produktif. Karyawan yang saling bertemu di luar waktu kerja menciptakan

komunikasi yang lancar diantara karyawan. Karyawan saling membantu tugas rekannya apabila absen atau menghadapi tugas yang berlimpah. Karyawan yang saling membantu hanya membutuhkan sedikit pengawasan manajer, membuat manajer dapat berkonsentrasi pada tugas penting lainnya.

Alasan lainnya adalah OCB menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membantu proses perekrutan dan mempertahankan karyawan yang berpotensi. Karyawan yang memiliki sikap positif dapat lebih kooperatif dan menghindari konflik dengan karyawan lainnya. Karyawan ingin menerima tanggungjawab baru, mempelajari teknologi atau sistem kerja baru (Riggio, 2003).

#### **6. Pengaruh Kompensasi, Motivasi terhadap OCB**

Kebutuhan manusia sendiri adalah merupakan salah satu faktor penentu tingkat motivasi karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam *Two Factors Motivation Theory* (Malayu S.P hasibuan, 2007 dalam Arina dkk, 2007). Menurut pendapat Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan (*maintenance factors*). Kebutuhan ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniyah.

Faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan



dapat menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfiers*) dan tingkat absensi serta *turnover* karyawan yang meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

- 2) Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan tingkat prestasi yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak akan menimbulkan perasaan tidak puas yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*)

#### **D. Penelitian-Penelitian Terdahulu**

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang juga meneliti tentang pengaruh Motivasi dan kompensasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Heru Kurnianto Tjahjono (2010), Pengaruh Keadilan Keorganisasian pada Perilaku Kewargaan Organisasional di Tempat Kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural berperan secara signifikan

dalam menjelaskan perilaku kewarganegaraan di dalam organisasi. Apabila pimpinan atau organisasi mengambil kebijakan yang dipersepsikan karyawan adil dalam persepsi karyawan akan menumbuhkan rasa kepemilikan dan kebersamaan karyawan di dalam organisasi tersebut. Data deskriptif mean tiap-tiap variabel menunjukkan persepsi karyawan pada alokasi gaji dan proses alokasi dinilai cukup adil. Demikian pula perilaku kewarganegaraan perusahaan kecil tersebut menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang cukup tinggi pula.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Arina Ratna Paramita, Mudi Rahardjo, dan Syuhada Sofian (2007), yang berjudul Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Kontrak (Studi Pada Pegawai Kontrak di Lingkungan Universitas Diponegoro Semarang). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak. Demikian pula halnya motivasi pegawai kontrak berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak.

Hasil penelitian ini menekankan bahwa tingkat kepuasan kerja yang terjadi pada pegawai kontrak dapat meningkatkan motivasi pegawai tersebut. Pegawai yang telah merasa puas atas pekerjaan, gaji, maupun suasana kerja, dapat mendorong pegawai tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Herry Abdul Hakim. M (2007) Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Organizational Citizenship*

*Behavior (OCB)* Pada Karyawan di LPP TVRI Stasiun DI Yogyakarta, bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job embeddedness* dimensi *fit* dan *Sacrifice* secara individual terhadap OCB karyawan LPP TVRI Stasiun DI Yogyakarta. Pengumpulan data penelitian menggunakan teknik *simple random sampling*. Hasil penelitian Herry Abdul Hakim. M menunjukkan bahwa Ada pengaruh *job embeddedness* dimensi *fit* dan *sacrafice* secara individual terhadap OCB karyawan LPP TVRI di Stasiun DI Yogyakarta.

Herry membuktikan bahwa dimensi *fit* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB berarti bahwa karyawan sudah merasa cocok dengan pekerjaannya. Persamaan penelitian Herry Abdul Hakim. M adalah pengambilan sampel dengan random. Metode pengumpulan datanya, Herry menggunakan metode angket, yaitu metode penyelidikan dengan menggunakan suatu daftar pertanyaan/kuesioner, begitu pula dengan penulis yang dengan menggunakan teknik kuesioner.

Persamaan lain terletak pada analisa data, bila penelitian Herry bersifat kausal yang menguji pengaruh variable bebas (*Job Embeddedness*) terhadap variabel terikat (OCB), penulis juga menguji pengaruh variabel bebas, motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap variabel terikat yaitu OCB.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Elfina (2003), tentang pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap perilaku *citizenship*

karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 4,2 % OCB dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan komitmen organisasi. Dari tiga komponen komitmen organisasi (efektif, kontinuans, dan normative), ada dua komponen yang berpengaruh pada OCB, yaitu komitmen efektif dan kontinuans. Artinya, semakin terikat karyawan tersebut secara emosional terhadap perusahaan, semakin ia ingin bertahan di perusahaan tersebut, dan semakin tinggi tingkat keperdulianya terhadap rekan kerja, atasan dan perusahaan secara keseluruhan, dan jika karyawan tersebut tetap bertahan di perusahaan karena pertimbangan untung rugi, ia tidak dapat diharapkan untuk membantu rekan kerja, atasan serta peduli pada kelangsungan hidup perusahaan serta peduli pada kelangsungan hidup perusahaan jika perilaku-perilaku itu tidak dihargai secara langsung.

- 5) Hasil penelitian Duana Heru Supriyatna (2007), dengan judul *Organizational Citizenship Behavior Ditinjau Dari Persepsi Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi*, sebuah studi pada Kantor Camat Kabupaten Kulonprogo. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh positif pada *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Kantor Camat Kabupaten Kulonprogo yang ditunjukkan oleh koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,0344 dan koefisien komitmen organisasi sebesar 0,019. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan transformasional dan komitmen

organisasi, maka akan meningkatkan OCB. Dengan adanya persepsi positif yang terbangun pada PNS khususnya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi akan menimbulkan perilaku PNS lebih dari apa yang diharapkan oleh organisasi.

Adapun teknik pengambilan sampel penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik area sampling. Lokasi penelitian dikelompokkan ke dalam 3 karakteristik, yaitu daerah pantai, dataran rendah dan daerah pegunungan.

#### **E. Kerangka Berfikir**

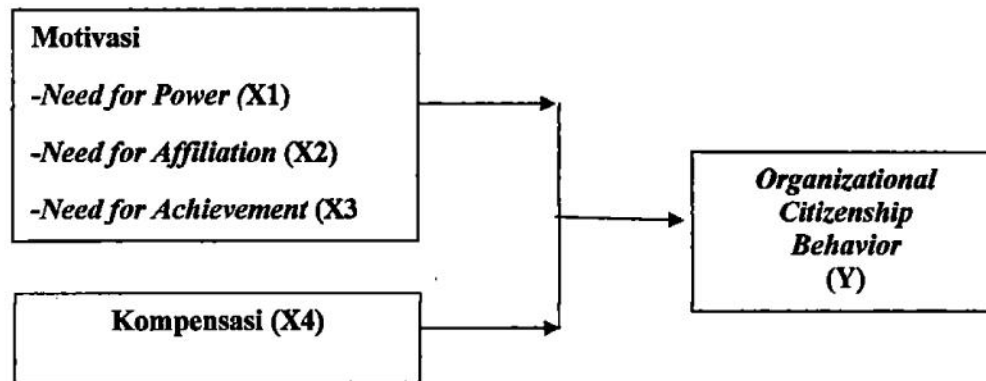
Persoalan rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang akan mempengaruhi kinerja organisasi dan juga akan berpengaruh terhadap rencana-rencana strategis dalam hal perwujudan tujuan visi dan misi organisasi tersebut. Tentu saja hal ini tidak dapat dibiarkan berlarut-larut, namun harus ditemukan solusinya

Penerapan sistem kompensasi yang sesuai dengan konsep dan tanggungjawab pekerjaan, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, selain akan berfungsi sebagai pencipta hubungan hak dan tanggung jawab formal antara karyawan dengan orang atau perusahaan, juga akan berfungsi sebagai faktor pengendali dan pendorong motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang tentu saja akan berfungsi sebagai pengarah perilaku kerja dan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari sisi karyawan, meningkatnya OCB tidak terlepas dari dorongan motivasi dari dalam dirinya, yaitu untuk mencapai prestasi kerja,

seperti yang telah dikemukakan oleh McClelland dalam teori motivasinya, bahwa pencapaian prestasi dalam lingkungan pekerjaan tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan di dalam dirinya, yang akan berkontribusi dalam mendorong pencapaian prestasi kerja dan kinerjanya.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar 1.4 berikut.



Gambar 2.3 Kerangka Berfikir dalam Penelitian

#### F. Hipotesis

Hipotesis merupakan hal yang paling penting dalam suatu penelitian ilmiah, karena hipotesis merupakan suatu petunjuk yang akan mempermudah penulis dalam mengumpulkan data. Sugiyono (2002) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasari teori yang relevan dan belum didasari atas fakta-fakta empiris yang diperoleh

dari pengumpulan data. Adapun hipotesis dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

- H1 : *Need for Power* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan non edukatif UMY
- H2 : *Need for Affiliation* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan non edukatif UMY
- H3 : *Need for Achievement* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan non edukatif UMY
- H4 : Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan non edukatif UMY
- H5 : Variabel *Need for Affiliation* paling dominan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* karyawan non edukatif UMY