

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dijadikan acuan adalah : “*The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia*” dan mendapatkan simpulan : “Ada pengaruh signifikan antara *Job Motivation* dengan *Organizational Citizenship Behavior, Work Environment* dengan *Organizational Citizenship Behavior, and Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior, Job Motivation* dengan *Job Satisfaction* tidak berpengaruh signifikan, *Work Environment* dengan *Job Satisfaction* tidak berpengaruh signifikan, *Leadership* dengan *Job Satisfaction* tidak berpengaruh signifikan, tetapi *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*” Budiyanto dan Oetomo (2011).

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti sekarang ini berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja di PT. SUCOFINDO”. Data akan diambil melalui penyebaran kuesioner di PT. SUCOFINDO.

Untuk penjelasan di atas, maka disertakan juga perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yang ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perbandingan antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang
Akan Dilakukan

Keterangan	Penelitian Terdahulu (Jurnal)	Penelitian yang Akan Dilakukan
Judul	1. <i>"The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia"</i> (Budiyanto and Hening, 2011) .	"Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kepuasan Kerja di PT. SUCOFINDO"
Obyek Penelitian	PNS	Karyawan Swasta
Lokasi	Magetan, Jawa Timur	Surabaya
Jumlah Sampel	270 orang	150 orang
Variabel Penelitian	a. Variabel Eksogen : <i>Job Motivation, Work Environment and Leadership</i> Variabel Endogen : <i>Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality</i>	Variabel Eksogen : Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Variabel Endogen : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kepuasan Kerja
Teknik Analisis	Structural Equation Modeling	Structural Equation Modeling
Pengukuran Variabel	Skala Likert	Skala Likert

Sumber : Budiyanto dan Oetomo (2011)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Motivasi Kerja

2.2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu demi memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Siagian (2007: 285) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong orang untuk memenuhi suatu kebutuhan.

Selain itu, Siagian (2002:94) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) juga menyatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

Dalam penelitian ini, teori yang digunakan mengenai definisi Motivasi Kerja adalah teori menurut Siagian (2007:285) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong orang untuk memenuhi kebutuhannya.

Terdapat dua dimensi dari motivasi kerja sebagaimana dinyatakan oleh Anonymous (2010) dalam Oraman (2011:3361) yaitu dari perspektif manajer (pimpinan) dan dari perspektif karyawan.

- a. Berdasarkan perspektif manajer, maka motivasi kerja mampu menyebabkan karyawan bekerja lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif (*one being "making employees work better, more efficiently and effectively" from the point of view of managers*).
- b. Berdasarkan perspektif karyawan, maka motivasi kerja memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan cara terbaik diiringi dengan perasaan senang dan antusiasme karyawan (*the other being "enabling employees to do their jobs in the best way with enjoyment and desire" from the point of view of employees*).

Meskipun demikian, Oraman (2011:3361) menjelaskan bahwa pada dasarnya tujuan dari manajer maupun karyawan terkait dengan

motivasi kerja ini adalah mempertahankan efektifitas, efisiensi dan perasaan senang karyawan dalam melakukan pekerjaan (*In fact, the aim of all is the same: to maintain employees' effectiveness, efficiency and happiness in doing their jobs*).

2.2.1.2 Faktor – Faktor Motivasi Kerja.

Motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

a. **Faktor Internal**

Faktor yang berasal dari dalam diri individu, terdiri atas :

1. **Persepsi individu mengenai diri sendiri.**

Seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak.

2. **Harga diri dan prestasi.**

Faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat; serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.

3. **Harapan.**

Adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.

4. **Kebutuhan.**

Manusia dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan

mengarahkan seseorang untuk mencari atau menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.

5. Kepuasan kerja.

Lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai goal atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

b. Faktor Eksternal.

Faktor yang berasal dari luar diri individu, terdiri atas :

1. Jenis dan sifat pekerjaan.

Dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud.

2. Kelompok kerja dimana individu bergabung.

Kelompok kerja atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu; peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.

3. Situasi lingkungan pada umumnya.

Setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.

4. Sistem imbalan yang diterima.

Imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan; perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

Mottaz (1985) dalam Altindis (2011:8602) menjelaskan bahwa motivasi kerja didasarkan pada dua variabel yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Keduanya mampu menciptakan sebuah motivasi kerja bagi karyawan sehingga bisa bekerja dengan lebih baik dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

- a. Menurut Wong et al. (1999) dalam Altindis (2011:8602) bahwa variabel intrinsik ini diantaranya adalah : perasaan untuk ikut terlibat dalam pekerjaan (*feeling of involvement*), pimpinan membantu masalah yang dihadapi karyawan (*supervisor's help with personal problems*), daya tarik dari pekerjaan (*interesting work*), promosi atau pengembangan karir (*promotion or career development*), dan apresiasi yang tinggi terhadap hasil kerja yang baik (*appreciation of a job well done*).
- b. Curtis et al., (2009) dalam Altindis (2011:8602) menjelaskan berbagai variabel ekstrinsik meliputi : jaminan keamanan dalam pekerjaan (*job security*), gaji yang baik (*good salary*), kedisiplinan kerja yang bijaksana (*tactful discipline*), kondisi kerja yang baik (*good working conditions*), dan lingkungan yang respektif (*respectively*).

Bahkan Deci and Ryan (1985) dalam Altindis (2011:8602) menyatakan: “...*declare motivation is gained through rewards, with rewards either intrinsic or external...*”. Pendapat ini menyatakan bahwa motivasi kerja bisa tercapai melalui penghargaan, penghargaan secara instrinsik atau ekstrinsik. Maksudnya bahwa untuk bisa menciptakan motivasi kerja yang tinggi tidak bisa dilepaskan dari berbagai bentuk apresiasi untuk karyawan baik secara instrinsik maupun ekstrinsik.

2.2.2 Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

DuBrin (2005:3) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Menurut Davis dan Newstrom (1990:152) dalam Adam (2009) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa semangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Siagian (2002:62) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Nimran (2004:64) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996:39) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Dalam penelitian ini, teori yang digunakan mengenai definisi Kepemimpinan adalah teori menurut Davis dan Newstrom (1990:152) dalam Adam (2009) yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa semangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

2.2.2.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan.

Menurut Robbins (2006) dalam Abdilah (2011) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka

b. Gaya kepemimpinan transaksional.

Adalah gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

c. Gaya kepemimpinan transformasional.

Adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

d. Gaya kepemimpinan visioner.

Adalah gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Burns (1978) dalam Tsai, et al., (2011:5321) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan bisa dikonseptualisasikan menjadi dua bentuk gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Namun menurut Menurut Chiang dan Wang (2012:1), baik kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional berusaha untuk memahami kebutuhan karyawan dan membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya (*both transactional leaders and transformational leaders attempt to understand employee needs and help employees fulfill work objectives*).

Bass and Avolio (1990) dalam Chiang dan Wang (2012:2) kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai upaya untuk memahami kebutuhan karyawan (*as understanding employee needs*), memberikan penghargaan atas kontribusi dan kerja keras karyawan (*providing for those needs to reward employee contributions and hard work*), dan memberikan penghargaan setelah karyawan menyelesaikan pekerjaan (*committing to giving those rewards after employees complete assigned work duties*). Pada dasarnya dalam kepemimpinan transaksional ini reward (hadiah) dianggap sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kinerja karyawan.

2.2.3 Lingkungan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Rivai (2004) dalam Surodilogo (2010), lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang

mempunyai pengaruh yang kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi.

Pengertian lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Rivai hampir sama dengan yang dikemukakan Nitisemito (1992) dalam Surodilogo (2010), bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi diri pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini semakin diperkuat dengan pendapat Ahyari (1994:125) dalam Surodilogo (2010) bahwa lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam penelitian ini, teori yang digunakan mengenai definisi Lingkungan Kerja adalah teori menurut Ahyari (1994:125) dalam Surodilogo (2010) bahwa lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja

Berdasarkan pendapat Sedarmayanti (2001) dalam Septianto (2010:28), bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang

berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.2.4 Organizational Citizenship Behavior

2.2.4.1 Pengertian OCB

Organizational Citizenship Behavior karyawan terhadap perusahaan sangat penting artinya bagi perusahaan karena dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. OCB memiliki arti yang lebih luas dari sekedar komitmen karyawan terhadap perusahaan karena karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi. Perilaku ini tidak terdapat dalam job description karyawan, tetapi sangat diharapkan oleh perusahaan karena mendukung kelangsungan hidup perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Budihardjo (2004) dalam Triyanto dan Elisabeth (2009) *Organizational citizenship behavior* (OCB) berhubungan dengan tatanan perilaku umum yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bantuan, *discretionary*, dan menjadi kebutuhan pekerjaan normal. Moorman dan Blakely (1985; dalam Triyanto dan Elisabeth, 2009) menyimpulkan bahwa perasaan atas OCB ketika mengindikasikan satu warga yang baik sebagai karyawan yang menawarkan dukungan pada organisasi, ketika kebutuhan tersebut tidak merupakan kebutuhan secara verbal. Pembelajaran tentang OCB telah berkembang pesat dalam beberapa tahun (Farh et al., 1997; dalam Triyanto dan Elisabeth, 2009) dan telah mengidentifikasi kepentingan untuk efektifitas organisasi dan tim (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1996; dalam Triyanto dan Elisabeth, 2009).

Beberapa Definisi OCB menurut para ahli :

- a. Menurut Organ (1988; dalam Triyanto dan Elisabeth, 2009) OCB adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal.
- b. Menurut Organ (1988; dalam Triyanto dan Elisabeth, 2009) OCB adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan.
- c. Golparvar dan Javadian (2012:1) menyatakan: “*OCB is defined as those extra role behaviors which go above and beyond the routine duties prescribed by job descriptions*”. Pendapat ini mengungkapkan bahwa OCB adalah perilaku ekstra peran yang mampu diperankan oleh karyawan, di mana karyawan bekerja tidak hanya terbatas pada deskripsi tugas semata.
- d. Organ (1988) dalam Ahmadi dan Avajian (2011:382) menambahkan: “*OCB is taken to be a positive outcome of a committed workforce, characterized by voluntary extra-role contributions of employees that are not recognized by the formal organizational reward system.*” Pendapat ini menjelaskan bahwa OCB didapatkan dari komitmen tinggi karyawan, dengan kerelaan untuk bekerja lebih bagi organisasi dan tidak hanya terpaku oleh penghargaan yang akan diterima karyawan atas kinerja yang dilakukan.

2.2.4.2 Dimensi OCB

Dimensi OCB dalam (Organ, 1988; dalam Triyanto dan Elisabeth, 2009) mengidentifikasi 5 dimensi tentang OCB, yaitu: *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness* dan *sportsmanship*.

Uraian bagian OCB yang dikemukakan oleh Organ (1988; dalam Triyanto dan Elisabeth , 2009), terdiri dari:

1. *Altruism*

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

2. *Courtesy*

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas serta kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Misalnya, membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja.

3. *Civic Virtue*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

4. *Conscientiousness*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil

tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

5. *Sportmanship*

Menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut Podsakoff (2000; dalam Triyanto dan Elisabeth , 2009) dimensi ini kurang dapat perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakan pula bahwa *sportmanship* seharusnya memiliki cakupan yang lebih luas: dalam pengertian individu tidak hanya menahan ketidakpuasan tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi kelangsungan organisasi. Misalnya, saat dirinya tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya.

2.2.5 Kepuasan Kerja

2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan adanya kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan Kerja Karyawan.

Menurut Handoko (1988:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Hariadja (2002:290) "Kepuasan Kerja merupakan sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya".

Menurut Robbins (2003:78) yang dikutip oleh Septyawati (2008) “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Menurut Davis (1985:96) yang dikutip oleh Septyawati (2008) ”Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”.

Dalam penelitian ini definisi kepuasan kerja yang digunakan adalah teori menurut Handoko (1988:193) yaitu kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

2.2.5.1 Dimensi Kepuasan Kerja

Tiga dimensi Kepuasan Kerja, menurut Luthans (1992:114) :

1. Kepuasan Kerja adalah suatu respon emosional terhadap situasi kerja.
2. Kepuasan Kerja sering ditentukan dari bagaimana hasil yang didapat melebihi apa yang diharapkan.
3. Kepuasan Kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Robbins (2008:112) menyatakan ada empat respons yang berbeda, yaitu :

1. Keluar : perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi : secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan : secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan

kecaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4. Pengabaian : secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran dan keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Luthans, 1992:121) :

1. Upah

Upah merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan sering melihat upah sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka bagi organisasi.

2. Pekerjaan itu sendiri

Beberapa hal yang penting dari pekerjaan yang memuaskan berdasarkan survey termasuk pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, dan pekerjaan yang memberikan status.

3. Promosi

Kesempatan promosi memiliki efek yang bervariasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi memiliki beberapa bentuk yang berbeda dan memiliki *reward*.

4. Pengawasan

Pengawasan yang diberikan kepada karyawan melalui kesejahteraan karyawan dan seberapa besar kesempatan yang diberikan manajer kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan dalam pekerjaan mereka.

5. Kelompok Kerja

Kelompok kerja menyediakan dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan bagi karyawan. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan menjadi lebih nyaman.

6. Kondisi Kerja

Jika kondisi kerja baik seseorang akan lebih mudah melakukan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk maka karyawan akan merasa kesulitan untuk bekerja.

2.2.6 Hubungan antar Variabel

2.2.6.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB karena ketika karyawan termotivasi maka akan mampu membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap sikap mereka untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya.

2.2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan dinilai sebagai cara untuk mempengaruhi karyawan agar bisa bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik akan mampu membangun komitmen tinggi karyawan pada pekerjaan (Budiyanto dan Oetomo 2011:192). Ketika kepemimpinan di organisasi mampu menyentuh sisi psikologis karyawan dan mampu menumbuhkan sikap yang positif, maka akan mendorong karyawan lebih

loyal demi tujuan organisasi sehingga karyawan terdorong untuk bisa bekerja lebih baik dan tidak hanya terpaku pada job description karyawan.

Oleh karena itu sikap pemimpin yang mampu meyakinkan bawahannya dengan baik akan memberikan sikap positif dalam perilaku *extra role* karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB.

2.2.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Lingkungan kerja menciptakan kenyamanan tinggi bagi karyawan. Kenyamanan yang tercipta dari lingkungan kerja ini berpengaruh terhadap keseriusan karyawan dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk bisa bekerja lebih baik karena dukungan lingkungan (Budiyanto dan Oetomo, 2011:192). Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

2.2.6.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan bekerja dengan motivasi kerja yang tinggi, karena adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja sesuai dengan standar yang berlaku dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, memerlukan sedikit pengawasan, dan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk bekerja.

Menurut Mangkunegara (2005:101) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai,

artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya. Berdasarkan penjabaran di atas, tampak bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.6.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) dalam Ruvendi (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) dalam Ruvendi (2005) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong antara teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, serta tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1984 dalam Ruvendi, 2005). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) dalam Ruvendi dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian

mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King et al.,1982 dalam Ruvendi, 2005).

2.2.6.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Setiap karyawan selalu mengharapkan lingkungan kerja yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Dengan kata lain, lingkungan kerja diharapkan kondusif untuk menunjang kerja karyawan. Oleh karena itu karyawan mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik.

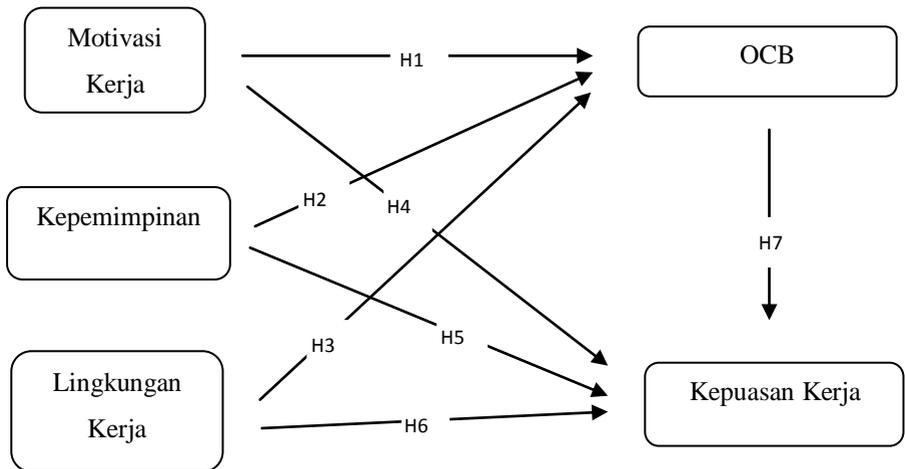
Lingkungan fisik dan non fisik yang baik, bisa menimbulkan rasa bangga, rasa aman, dan menciptakan hubungan yang harmoni sehingga kebutuhan afiliasi karyawan terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik pula. (Ahyari, 1994:122 dalam Surodilogo 2010)

2.2.6.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Indikasi dari OCB yang meliputi karyawan akan berdampak pada organisasi yang tinggi (Chen et al, 1998; dalam Triyanto dan Elisabeth, 2009). Tingkat OCB yang tinggi menggambarkan adanya tingkat produktifitas yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di dalam organisasi. Secara umum karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menginginkan penghargaan atas hasil performa kinerja baik yang dilakukannya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan melanjutkan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Itu berarti, karyawan menginginkan organisasinya menjadi tempat

kerja yang baik, pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang. Sehingga karyawan yang memiliki OCB tinggi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula.

2.3 Model Penelitian



Sumber : Budiyanto dan Hening, 2011

Gambar 2.1
Model Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan Latar Belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB

H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB

H3 : Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB

H4 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H5 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H6 : Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H7 : OCB berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja