

TESIS

**PENGARUH PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PDAM
WAE MANURUNG KAB. BONE**

***THE EFFECT OF JOB MOTIVATION AND JOB
SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS
INTERVENING VARIABLES IN PDAM WAE MANURUNG
KAB. BONE***

**HARIATI
A012192055**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PDAM WAE
MANURUNG KAB. BONE**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister
Pada Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**HARIATI
A012192055**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PDAM WAE MANURUNG KABUPATEN BONE**

disusun dan diajukan oleh :

**HARIATI
A012192055**

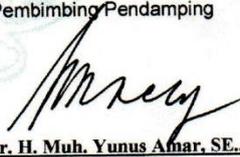
telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
09 FEBRUARI 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Maulia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 1 003


Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT
Nip. 19620430 198810 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Syamsul Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hariati
Nim : A012192055
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai *Variabel Intervening* Pada PDAM WAE Manurung Kabupaten Bone**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 18 Februari 2022

Yang Menyatakan,



Hariati

PRAKATA



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, allahumma Shalli'ala Muhammad wa'ala' ali Muhammad. Segala puji bagi Allah SWT, tuhan semesta alam yang senantiasa memberikan hidayah, rahmat, dan karunia-Nya kepada seluruh umat manusia sehingga dalam setiap waktu kita diberikan kesempatan untuk bersyukur.

Sholawat yang disertai salam tidak lupa kita kirimkan kepada junjungan Nabiullah Muhammad SAW beserta para sahabat-sahabatnya, yang telah membawa kita dari alam kebodohan kealam yang serba pengetahuan seperti sekarang ini. Sehingga penulis senantiasa diberikan kemudahan menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone”** Tesis ini merupakan tugas akhir sebagai prasyarat untuk menyelesaikan studi program Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua penulis, Ayahanda Tahang dan Ibunda Halwiah. Keduanya adalah sosok yang telah menemani dan memberikan dukungan kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan Tesis ini dengan tepat waktu. Tidak lupa pula seluruh keluarga, rekan dan para sahabat penulis yang senantiasa membantu, membimbing, serta memberikan arahan kepada penulis, sehingga penulis sampai kepada penghujung proses pendidikan

Magister pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2022

Melalui kesempatan ini, tidak lupa pula penulis juga haturkan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA. selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar dan segenap jajarannya;
2. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar;
3. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar;
4. Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si dan Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT selaku pembimbing utama dan pembimbing pendamping yang telah sabar memberikan bimbingan, saran, petunjuk, dan bantuan dari awal penulisan hingga selesainya Tesis ini;
5. Prod. Dr. H. Djabir Hamzah, MA, Dr. H. Jusni, SE., M.Si, Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si selaku tim penguji yang senantiasa memberikan masukan dan arahan kepada penulis;
6. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan kepada penulis;
7. Seluruh staf pegawai akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Jurusan Magister Manajemen yang telah banyak membantu penulis dalam proses penyelesaian administrasi selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar;
8. Pihak Pimpinan Perusahaan PDAM Wae Manurung Kabupaten Bone yang telah memberikan izin dan bekerja sama dengan baik bersama penulis selama penyelesaian tesis ini;

9. Para responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian penulis, sehingga penulis bisa menyelesaikan Tesis ini;
10. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin angkatan 2019, terkhusus kelas Manajemen B dan Kelas Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia;
11. Kepada saudara-saudara kandung Heriyanti, S.Pd., M.Pd., Irwan T Selviana, Satriani, Nurul Fitriah, Nur Fatwa yang telah memberikan semangat dan selalu memotivasi dari awal sampai akhir penyusunan tesis ini.
12. Kepada sahabat-sahabat seperjuangan penulis Yuni Kartini, S.M.,M.M., A. Hutami Adhiningsih, S.Ak., dan Nirwana, SE., Dian Rosdiana, S. Ak yang sebentar lagi sama-sama akan menambah gelar MM. Terima kasih atas kerjasama dan dukungan morilnya;
13. Seluruh pihak yang telah berperang penting dalam perjalanan pendidikan penulis, penulis ucapkan terima kasih banyak untuk dukungannya. Dan terkhusus untuk “kamu” yang selalu memberikan *support* dan motivasi sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini;

Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan walaupun menerima bantuan dari berbagai pihak. Namun, apabila terdapat beberapa kesalahan dalam tesis ini, sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis dan bukan pada pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap Tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi referensi terkait topik penelitian yang dibahas dalam Tesis tersebut. Dengan diiringi rasa syukur kepada Allah SWT, penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala

dukungan dan motivasi pada semua pihak yang telah membantu. Semoga kebaikan senantiasa menyertai kita semua.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, 2022
Penulis,

HARIATI

ABSTRAK

HARIATI. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Yunus Amar).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis: (1) pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*; (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*; (4) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; (5) pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan; (6) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*; dan (7) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan penyebaran kuesioner. Data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci: motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior*



ABSTRACT

HARIATI. *The Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employees' Performance with Organisational Citizenship Behaviour (OCB) as an Intervening Variable in PDAM Wae Manurung, Bone Regency* (supervised by Mahlia Muis and Yunus Amar).

The research aims to investigate and analyse: (1) the effect of the work motivation on the organisational citizenship behaviour, (2) the effect of the work motivation on the employees' performance, (3) the effect of the job satisfaction on the organisational citizenship behaviour, (4) the effect of the job satisfaction on the employees' performance, (5) the effect of the organisational citizenship behaviour on the employees' performance, (6) The effect of the work motivation on the employees' performance through the organisational citizenship behaviour, and (7) the effect of the job satisfaction on the employees' performance through the organisational citizenship behaviour.

Data were collected through the observation, questionnaire distribution. The data were analysed using the descriptive analysis method, validity and reliability tests, classical assumption test, path analysis, and Sobel test.

The research result indicates that the work motivation has the positive and significant effect on the organisational citizenship behaviour. The job satisfaction does not have any effect on the organisational citizenship behaviour. The work motivation has the positive and significant effect on the employees' performance. The job satisfaction has the positive and significant effect on the employees' performance. The organisational citizenship behaviour has the positive effect on the employees' performance. The work motivation has the effect on the employees' performance through the organisational citizenship behaviour. The job satisfaction does not have the effect on the employees' performance through the organisational citizenship behaviour.

Key words: Work motivation, job satisfaction, employee's performance, Organisational Citizenship Behaviour



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	10
1.6 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.2 Motivasi kerja	13
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	24
2.1.4 Kinerja Karyawan	28
2.1.5 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	30
2.1.6 Hubungan Motivasi kerja dan OCB	36
2.1.7 Hubungan Kepuasan kerja dan OCB	37
2.1.8 Hubungan Motivasi kerja dan kinerja karyawan.....	38
2.1.9 Hubungan Kepuasan kerja dan kinerja karyawan.....	39
2.1.10 Hubungan OCB dan kinerja Karyawan.....	40
2.1.11 Hubungan Motivasi kerja dan kinerja karyawan melalui OCB .	41
2.1.12 Hubungan Kepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui OCB	42
2.2 Tinjauan Empiris	44

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	47
3.1 Kerangka Konseptual	47
3.2 Hipotesis	49
BAB IV METODE PENELITIAN.....	51
4.1 Rancangan Penelitian	51
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	51
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	52
4.4 Jenis dan Sumber Data	53
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	54
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	55
4.7 Instrumen Penelitian	59
4.8 Teknik Analisis Data	59
BAB V HASIL PENELITIAN	65
5.1 Gambaran Umum Penelitian	65
5.2 Analisis Deskriptif Responden.....	70
5.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	70
5.4 Uji Validitas dan Realibilitas	77
5.5 Uji Asumsi Klasik	79
5.6 Analisis Jalur (Path Analysis)	81
5.7 Uji Sobel.....	86
5.8 Uji Hipotesis	88
BAB VI PEMBAHASAN	90
5.9 Pembahasan Hasil Penelitian	90
BAB VI PENUTUP.....	99
6.1 Kesimpulan	99
6.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA.....	102

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Laba PDAM Kabupaten Bone	5
1.2 Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kabupaten Bone.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu.....	44
4.1 Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Pengukuran	58
5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	69
5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	69
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	70
5.5 Iktisar Rentang Skala Variabel	71
5.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja	71
5.7 Tanggapan Rensponden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	73
5.8 Tanggapan Rensponden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	74
5.9 Tanggapan Rensponden Terhadap Variabel OCB	75
5.10 Hasil Uji Validitas	76
5.11 Hasil Uji Reliabilitas	79
5.12 Hasil Uji Normalitas.....	80
5.13 Hasil Analisis Jalur Model I	81
5.14 Hasil Uji Koefisien Jalur Model I	82
5.15 Hasil Analisis Jalur Model II.....	84
5.16 Hasil Uji Koefisien Jalur Model II	85
5.17 Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung I.....	86
5.18 Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung II.....	87
5.19 Hasil Pengujian Hipotesis	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual	48
5.1 Struktur Organisasi	67
5.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	80
5.3 Diagram Jalur Model I	83
5.4 Diagram Jalur Model II	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengatur dan mengorganisasi setiap karyawan dalam tiap bidangnya. Tugas tersebut salah satunya yang dijalankan oleh bidang personalia dimana ditugaskan untuk mengatur karyawan dalam bidang-bidang tertentu dan mengorganisirnya. Dalam era globalisasi bidang personalia mulai memainkan peran lebih luas untuk pemilihan, pelatihan, penempatan ataupun promosi karyawan. Hal tersebut dimungkinkan untuk memberikan hasil output yang maksimal dari potensi SDM karyawannya. Dalam masa kini kinerja karyawan menjadi salah satu motor dalam Bergeraknya kegiatan dalam organisasi. Hal tersebut menjadi penting karena setiap perusahaan memiliki pesaing, sehingga setiap perusahaan memiliki pesaing, sehingga setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya sehingga tidak tertinggal dengan pesaingnya.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketika kinerja karyawan memenuhi standar dari tugas-tugasnya maka ia akan membuat perusahaan berjalan dengan baik. Hal tersebut harus diimbangi dengan pengawasan oleh atasan agar karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang telah menjadi tanggung jawabnya. (Hasibuan, 2002:160)

Bahagia dan Putri (2020) menguji beberapa factor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya, yaitu biaya hidup, kemampuan, catatan keluarga, keamanan, insentif, motivasi penghargaan, dan lingkungan kerja. Dari delapan faktor tersebut, hasilnya tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu biaya hidup, kemampuan, dan rahasia keluarga. Lebih lanjut Yoharis Kaimarehe et al (2017) mengemukakan bahwa kemampuan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi (Mangkunegara, 2011:67-68). Motivasi kerja merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dorongan atau rangsangan ini dapat berasal dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Seseorang yang memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan atau dengan kata lain memiliki motivasi yang kuat, tentu akan mempengaruhi karier untuk meningkat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain. Demikian sebaliknya bagi mereka yang memiliki dorongan yang lemah, juga akan memengaruhi kariernya baik secara langsung maupun tidak langsung. (Desilia purnama dewi, Harjoyo : 2019. 63)

Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan kognisi), perasaan senang (ungkapan afeksi), atau kesenjangan (*gab*) antara apa yang diperoleh dengan dengan apa yang diharapkan. Sikap senang yang ditunjukkan oleh seseorang dalam bekerja merupakan ekspresi karena apa yang menjadi tanggung jawabnya telah dijalankan dengan baik dan merasa puas atas hasil kerjanya. Sebaliknya, apabila seseorang dalam bekerja tidak didukung oleh peralatan kerja yang memadai lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan rendahnya perhatian dari pimpinan, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Ketidakpuasan karyawan di tempat kerja dikatakan oleh (Robbins & Judge, 2013) dapat mengarah kepada tindakan keluar meninggalkan organisasi, suara aktif konstruktif, kesetiaan pasif optimis, dan pengabaian pasif mengabaikan perintah dan larangan.

Kinerja (*performance*) pada umumnya kinerja (*performance*) pada umumnya diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki makna yang cukup luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja langsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif dan kooperatif antara pegawai, pemimpin dan organisasi, melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard kompetensi yang disetujui bersama.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus ada perintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Hal ini sama seperti yang dikemukakan oleh Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) dalam Widyastuti dan Palupiningdyah (2015) mengatakan bahwa peran ekstra di dalam organisasi sebagai perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati, tanpa dipengaruhi oleh kompensasi dan dapat menunjang kinerja organisasi. Nurmaningsih dan Wahyono (2017) mengatakan bahwa semakin tinggi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan maka semakin baik kinerja karyawan pada perusahaan. Turnnispeed an Rassuli (2012) mendeskripsikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai bentuk pekerjaan di luar tugas pokok karyawan, seperti membantu pekerjaan karyawan lain, datang ke tempat kerja lebih awal dan pulang lebih akhir, menjaga fasilitas

perusahaan dengan baik dan melakukan hal yang positif dalam perusahaan Pada PDAM Wae Manurung.

Pandemi *Covid-19* melanda seluruh penjuru dunia termasuk Indonesia. Indonesia berjuang melawan *Covid-19* dengan memodifikasi kebijakan karantina wilayah (*lockdown*) menjadi Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang bersifat lokal sesuai tingkat keparahan di wilayah, provinsi, kabupaten, atau kota. Selama pandemi ini, perusahaan PDAM Wae Manurung telah menjalankan penerapan protokol kesehatan baik bagi karyawan maupun bagi pelayanan masyarakat dengan cara 3M yaitu memakai masker, jaga jarak dan mencuci tangan. Semua aturan menjadi bagian dari sistem kenormalan baru untuk mengubah cara perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Mereka diharuskan untuk mengubah pengelolaan sumber daya manusia agar tidak menjadi kerumunan yang dapat meningkatkan resiko penularan virus *covid-19*. Perubahan manajemen sumber daya manusia diharapkan bisa mengurangi resiko penularan virus serta menstabilkan aktivitas perusahaan di PDAM Wae Manurung seperti sebelum pandemi meskipun dengan penerapan protokol kesehatan. Manajemen sumber daya manusia berperan penting. Karena mereka harus mengubah sistem sebelumnya dengan sistem baru yang meminimalisi terjadinya kerumunan manusia di dalam ruangan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Wae Manurung Kabupaten Bone merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Kabupaten Bone, yang didirikan sejak zaman penjajahan Belanda yang waktu itu bernama usaha pengelolaan air bersih atau disebut water ledeng, yang sumber air bakunya dari mata air Panyili Kecamatan Palakka Kabupaten Bone. Tahun 1978 dibangun air bersih melalui Dana APBN dari Dirjen Cipta Karya Departemen pekerjaan umum yang sumber bakunya dari mata air Wollangi Kecamatan Barebbo

dengan kapasitas 60 l/dtk. Selanjutnya tahun 1980 dibentuk BPAM Berdasarkan Surat Keputusan Dirjen Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum Nomor 29 tanggal 12 desember 1980 tentang Pembentukan Badan Pengelola Air Minum (BPAM) kabupaten bone yang dipimpin oleh Ir. Hilal Yunus (sampai dengan tahun 1990).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Wae Manurung Kabupaten Bone merupakan perusahaan daerah air minum yang diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan serta mampu mencukupi kebutuhan air khususnya di Kabupaten Bone. PDAM Bone memiliki 21 cabang yang berada di hampir diseluruh Kecamatan di Kabupaten Bone. Hal ini tentu membutuhkan karyawan yang berkompeten sehingga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan PDAM Kabupaten Bone.

Permasalahan kinerja sangatlah penting dan tidak boleh dianggap remeh oleh pimpinan dalam suatu organisasi sehingga sangat penting bagi pimpinan untuk membentuk dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan faktor motivasi.

Hal tersebut dapat dilihat pada jumlah laba (rugi) yang dihasilkan perusahaan selama kurun waktu tiga tahun terakhir pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Laba (Rugi) PDAM Kabupaten Bone Tahun 2016-2018

Tahun	Pendapatan Penjual Air		Laba (rugi)
	Target (RP)	Realisasi (RP)	
2016	14.984.671.200	12.626.004.195	(353.617.000)
2017	17.862.693.000	13.334.836.250	(1.434.643.000)
2018	18.025.604.000	16.036.291.615	(1.444.665.000)

Sumber : laporan keuangan PDAM Kabupaten Bone

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat buruk. Target pendapatan penjualan air selama 3 tahun terakhir tidak pernah

mendapatkan laba. Setiap tahun mengalami kerugian yang meningkat. Kinerja yang buruk tersebut dapat dikaitkan dengan tingkat *turnover* yang terlalu tinggi. Meskipun pemberian motivasi melalui bonus dan insentif berjalan dengan aturan yang telah ditetapkan hal ini tidak mampu pula mendorong kinerja karyawan. Dari data piutang dapat dilihat bahwa banyaknya piutang penjualan air yang tidak tertagih. Hal tersebut juga mengindikasikan kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan memburuk.

Adapun permasalahan yang terjadi atas hasil penilaian atas kinerja PDAM Wae Manurung Kabupaten Bone untuk tahun 2018 adalah 2,00 dengan kategori “**Sakit**”, sedangkan untuk tahun 2017 adalah 2,10 dengan kategori “**Kurang**” dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.2
Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kabupaten Bone

Aspek	2017	2018	2019	2020
Keuangan	0,62	0,73	1,10	0,92
Pelayanan	0,53	0,40	0,35	0,35
Operasional	0,80	0,72	0,66	0,87
Administrasi	0,15	0,15	0,15	0,15
Jumlah	2,10	2,00	2,26	2,29

Sumber: laporan evaluasi kinerja PDAM Kabupaten Bone

Permasalahan yang terjadi pada Perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Bone yaitu pada tahun 2018 kinerja PDAM tergolong “**Kurang**”. Penyebab masih rendahnya nilai kinerja pada tahun 2018 yaitu PDAM masih mengalami kerugian, rasio laba terhadap penjualan masih rendah. Rasio aset lancar terhadap utang lancar yang tinggi, rasio biaya operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo rendah, cakupan pelayanan wilayah administrative masih rendah, kontinuitas distribusi belum 24 jam, pemanfaatan instalasi produksi masih rendah, tidak dilakukan peneraan

meter air pelanggan, rasio karyawan terhadap pelanggan tinggi belum terdapat rencana jangka panjang (*corporate plan*), belum terdapat gambar nyata dilaksana (*as built drawing*), belum terdapat pedoman penilaian kinerja karyawan, belum tertibnya penyampaian laporan eksternal dan rendahnya tindak lanjut atas laporan evaluasi kinerja tahun lalu.

Sedangkan tahun 2020 terjadi indikator Kinerja Dirjen Cipta Karya Kementerian PUPR, sebesar 2,29 dengan kategori "**Kurang Sehat**" dibandingkan dengan nilai kinerja Tahun 2019 sebesar 2,26 terdapat kenaikan nilai kinerja 0,03 atau 2,26 menjadi 2,29.

Adapun penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini menurut Damayanti Riski yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa analisis data variable kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikata bahwa perubahan pada kepuasan kerja ini memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan variable kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang disampaikan, penulis tertarik untuk mengangkat topik penelitian dengan judul "**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone**"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan pada latar belakang di atas, maka permasalahan alam penelitian ini dapat dirumuskan seagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan paparan dari berbagai referensi dan penelitian empiris dari peneliti sebelumnya maka diharapkan model penelitian yang dibangun dapat menjawab pertanyaan penelitian secara spesifik bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone.

3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone.
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada PDAM Wae Manurung Kab. Bone.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Memberikan tambahan bukti empiris pada literatur manajemen khususnya sumber daya manusia mengenai pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior*. Selain itu kegunaan lainnya dapat memberikan sumbangan demikian untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang dapat digunakan dalam pengembangan ilmu lebih lanjut khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya bersifat melengkapi maupun melanjutkan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini nantinya tidak hanya akan memberikan kontribusi teoritis berupa penambahan wawasan terkait dengan pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship*

behavior. Tetapi juga memberikan kontribusi praktis berupa memberikan solusi bagi perusahaan air minum untuk mengatasi masalah kinerja karyawan dan sebagai petunjuk pada perusahaan air minum wae manurung Kab. Bone agar terus meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat memberikan bukti empiris kepada para pembuat kebijakan sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan di perusahaan air minum (PDAM) wae manurung di jln Gunung Jaya Wiya Kabupaten Bone. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun berdasarkan:

1. BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan. Bab ini berisi tinjauan secara umum perencanaan penelitian yang akan dilakukan.

2. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan teori dan konsep serta tinjauan empiris bab ini membahas teori yang menjadi dasar dalam proses meneliti. Peneliti mengkajinya dari berbagai sumber dan penelitian-penelitian terdahulu sehubungan dengan judul sehingga menghasilkan hipotesis dan digambarkan dikerangka pikir berupa alur penelitian yang akan dilakukan peneliti.

3. BAB III: KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini menguraikan kerangka Konseptual dan Hipotesis, menguraikan kerangka konseptual dan proses penurunan hipotesis penelitian. Bab ini menjelaskan mekanisme pembentukan hipotesis berdasarkan konsep penurunan logis.

4. BAB IV: METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagai mana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil/pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut kearah kemajuan yang diinginkan. Sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidak mampuan dalam mengelola sumber daya manusia. (Taufiq Rokhman, 2009:3). Menurut Hasibuan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan, peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. (Malayu Hasibuan : 2009. 11). Menurut Hani Handoko manajemen sumber daya manusia adalah pelatihan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. (Hani Handoko,1980:4)

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam sebuah organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. SDM dapat disebut sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistennya (Faustino, 2003:2).

Untuk itu merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat maajerial yang disebut manajemen sumber daya

manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan. (Priyono, 2014:3)

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan (Hasibuan, 2017:10).

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere* dalam bahasa Inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan. (Suwatno dan Priansa, 2011:171)

Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai sesuatu. Kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan (Teorge Terry, 1996:131)

Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai keadaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau moves, mengarah dan menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan yang mengurangi ketidakseimbangan. (Bejo Siswanto, 1989:243).

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan menurut Hasibuan dikutip Edi Sutrisno (2016). Motivasi seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak dan jasmani untuk berbuat sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingka laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaiknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan satu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Robbins (2003), mengatakan motivasi adalah keinginan untuk menggunakan tenaga tingkat tinggi dari usahanya puncak tujuan organisasi, yang dikondisikan dengan kemampuan memuaskan beberapa tujuan individu. Kemudian kreitner kinicki (2008), mengemukakan, motivasi adalah proses psikologis yang menimbulkan dan mengarahkan kepada tujuan yang diarahkan oleh perilaku.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009) motivasi merupakan dorongan karyawan atau sikap mental karyawan yang mengarah atau mendorong perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan.

2.1.2.2. Pandangan Tentang Motivasi

Terdapat berbagai macam pandangan tentang motivasi, diantaranya:

a. Model Tradisional

Model ini yang mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistemnya pengupahan insentif untuk motivasi para pekerja. Lebih banyak memproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa para pekerja padanya malas dan hanya dapat di motivasi dengan penghargaan berwujud uang.

b. Model Hubungan Manusiawi

Kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjaannya merupakan hal penting, bahwa bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurangan motivasi. Manager dapat memotivasi bawahan dalam kebutuhan-kebutuhan motivasi melalui mereka dan membuat mereka merasa berguna. Semisal, parah karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya.

c. Model SDM

Model ini menyatakan bahwa parah karyawan memotivasi oleh banyak faktot tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berat. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan tidak secara

otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa parah karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, parah karyawan dapat diberi tanggungjawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas. (Bejo Siswanto, 1989:172).

2.1.2.3.Sumber Motivasi

Sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik)

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dari dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itu sebabnya motivasi intrinsik dapat dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak terkait dengan dirinya.

2.1.2.4 Teori motivasi

Ada beberapa macam teori motivasi :

a. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarki Of Needs Thry*)

Teori motivasi Maslow dinamakan “ A theory of human motivation”. Teori ini mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku atau bekerja karena

adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah dipenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar dari teori ini adalah :a) manusia adalah makhluk yang berkeinginan ia selalu menginginkan lebih banyak. Kenginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba. b) suatu keinginan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator dan; c) kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang. (Suwatno,176)

Ada beberapa urutan atau tingkatan kebutuhan yang yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi para pekerja disebuah organisasi atau perusahaan, diantaranya:

- a. Kebutuhan yang lebih rendah adalah terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan dan lain-lain). Dengan demikian kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilannya, yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya.
- b. Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu usaha memotivasinya dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melaksanakan tugas-tugasnya.
- c. Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan

yang berada pada urutan yang lebih rendah. Misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat digunakan dengan memberikan penghasilan yang yang memadai atau mencukupi. Motivasi juga dapat dipahami dari teori kebutuhan dasar manusia.

- d. Manusia mempunyai beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi, kebutuhan tersebut meliputi : kebutuhan fisik, kemanan, perasaan memiliki, penghargaan dari orang lain, dan aktualisasi diri. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dapat meningkatkan motivasi kerja. (Ambar Teguh Sulistyani, 2003:193)

b. Teori Kebutuhan Berprestasi

Motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan berprestasi. Kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Orang yang berprestasi tinggi memiliki tiga ciri umum yaitu :

1. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat
2. Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain. Seperti kemujuran misalnya.
3. Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah. (Suwatno, 178).

Selain itu ada 3 motivasi yang paling menentukan tingkah laku manusia, terutama berhubungan dengan situasi pegawai serta gaya hidup, yaitu :

1. *Achievement motivation*, motif yang mendorong serta menggerakkan seorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan kearah *standard exelence*.
2. *Affiliation motivation*, motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain.
3. *Power motivation*, motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh kepada orang lain. (Ambar Teguh Sulistyani, 194).

c. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG” Akronim. Akronim “ERG” dalam teori alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

1. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
2. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebh tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
3. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

d. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Model dua faktor dari motivasi yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor *motivational* adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya *ekstrinsik* yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. (Suwatno, 179).

Faktor *motivasional* antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraihinya, kesempatan bertumbuh kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah menghitung dengan faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat *intrinsik* ataukah yang bersifat *ekstrinsik*.

e. Teori Keadilan

Teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghasilkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu : a) seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau; b) mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam menumbuhkan

persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembandingan, yaitu :

1. Harapan tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan sifat pekerjaan dan pengalamannya.
2. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
3. Imbalan yang diterima oleh karyawan lain di organisasi lain dikawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis.
4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para karyawan

f. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme *motivasional* yakni :
 (a) tujuan-tujuan yang mengarahkan perhatian (b) tujuan-tujuan yang mengatur upaya (c) tujuan-tujuan untuk meningkatkan persistensi dan (d) tujuan-tujuan untuk menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan. (Suwatno, 180).

Setiap karyawan yang memahami dan menerima tujuan organisasi atau perusahaan dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggungjawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang baik efektif seta efisien.

g. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Motivasi merupakan merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan

mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

h. Teori penguatan dan modifikasi perilaku

Dalam hal ini berlakunya upaya yang dikenal dengan hukum pengaruh yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan gaya yang manusiawi pula.

i. Teori ikatan imbalan dengan prestasi

Motif berprestasi dengan pemberdayaan SDM memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Secara sederhana dapat digambarkan bahwa apabila SDM diberdayakan dengan optimal, maka motivasi untuk berprestasi dalam pekerjaan yang diembannya akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya. Ada hubungan kualitas saling mempengaruhi antara motif berprestasi dengan pemberdayaan SDM. (Suwatno, 182).

2.1.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Menurut Rivai (2008) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi
2. Menjadi pendengar aktif
3. Menyusun tujuan yang menantang
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi

5. Informasi yang menggunakan teknik pengutan

2.1.2.6 Tujuan motivasi

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.1.2.7 Indikator-indikator motivasi

Menurut Maslow, dikutip oleh Handako (2013) mengemukakan bahwa indikator-indikator motivasi secara umum adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan pula sebagai kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup.
- c) Kebutuhan rasa memiliki (sosial) yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, beraktivitas, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

- d) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai orang lain.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. (Vecchio:2006)

Menurut Robbins, (1996) kepuasan kerja merupakan pandangan positif karyawan terhadap pekerjaannya, lingkungannya, relasi kerjanya dan lain sebagainya yang berhubungan dengan pekerjaannya. Menurut Robbins “kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kinerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Menurut Hasibuan (2013) menjelaskan “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang menikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Wexley dan Yukl (2005:112), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seorang dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya. Hal ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan tersebut dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Kepuasan kerja yang tidak optimal akan dapat menimbulkan rasa ingin pergi dari tempat karyawan bekerja saat ini berbeda dengan sebaliknya bila karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka karyawan akan berkomitmen pada organisasi. Dampak dari adanya kepuasan kerja karyawan pada organisasi adalah dengan kemajuan-kemajuan yang terlihat pada organisasi seperti meningkatnya perusahaan, optimalnya pekerjaan yang dilakukan karyawan, konsekuensi karyawan terhadap perusahaan. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan, sehingga dilakukan karena mereka merasa senang dan tidak terbebani oleh pekerjaan. (Rumangkit & Haholongan, 2019).

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada

pribadi masing masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor Utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Gilmer (1996), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Kesempatan untuk maju. dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Kemaun kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manjeman. Perusahaan dan manajeman yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e. Pengawasan. Sekaligus atasannya supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

2.1.3.3 Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja

Adanya analisis kepuasan kerja dapat memberikan manfaat khususnya untuk paroh atasan atau pimpinan. Analisis ini digunakan sebagai penilaian yang positif maupun negatif sehingga dapat digunakan sebagai langkah selanjutnya dalam mengambil keputusan yang tepat bagi pimpinan. Adapun manfaat dari telaah kepuasan kerja menurut Davis & Newstorm (1985:112) yaitu sebagai berikut :

- a. Pimpinan memperoleh indikasi tentang tingkat kepuasan umumnya dalam perusahaan.
- b. Timbulnya komunikasi yang berharga ke semua arah pada saat orang-orang merencanakan, melaksanakan dan membahas hasil survey.
- c. Membaiknya sikap karena survey dijadikan sebagai katup pengaman, penyaluran emosi, dan kesempatan untuk mengeluarkan uneg-uneg.
- d. Kebutuhan pelatihan bagi para penyelia perusahaan berdasarkan apa yang dirasakan para pekerja yang diawasi tentang seberapa baik penyelia melaksanakan tugasnya.
- e. Data bagai serikat pekerja.
- f. Perencanaan dan pemantauan perubahan terhadap kebijakan perusahaan.

2.1.3.4 Indikator-indikator kepuasan kerja

Menurut (Robbins, 2015: 181-182) indikator kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik.

b. Gaji atau upah

Parah karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan bila upah dilihat yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

c. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang menurut pendapat Mangkunegara (2009:67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti, kinerja atau *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.

Suwatno dan Priansa menyatakan bahwa kinerja merupakan *performance* atau unjuk kinerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. L.R Sayle dan Strauss dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna

dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, atau hasil kerja. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Eka Suhartini, 2015:176).

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mathis dan Jackson tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
- b. Tingkat usaha yang dicurahkan, dan
- c. Dukungan organisasi.

Mangkunegara mengemukakan, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

- a. $\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$
- b. $\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$

Sementara menurut Robert L. Mathis dan Jackson (2001) faktor yang mempengaruhi individu dalam bekerja dapat dilihat dari kemampuan individualnya yang meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian.

2.1.4.3 Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan

mengerjakan apa yang harus dikerjakan.

- b. Kuantitas. Adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- c. Pelaksanaan tugas. Adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d. Tanggungjawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.5 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Aldeg dan Resckhe (1997) *organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain. Menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini mendapatkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organ mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan system reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* :

1. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja dan tidak diperintah secara formal.
3. Tidak berkaitan langsung dengan system reward. Artinya perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

2.1.5.1 Dimensi OCB

Lima dimensi OCB menurut Denis Organ (2006) adalah sebagai berikut :

(altruism, work consciousness, sportmanship, civil virtue and kidness)

- a. *Altruism (helping)* asas yang mengutamakan kepentingan orang lain. Hal ini terjadi ketika seorang karyawan memberi pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya. Misalnya ketika seorang karyawan baru sembuh dari sakitnya. Dimensi ini mengarah kepada memeberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
- b. *Conscientiousness* adalah ketelitian atau dikerjakan secara seksama yang mengacuh pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan (dalam hal keperilakukan) dilakukan dengan

cara melebihi atau di atas apa yang telah diisyaratkan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

- c. *Sportmanship* (sikap sportif) adalah keadaan atau sikap jujur murah hati, sehingga dapat lebih menekankan aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *spotmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- d. *Civic Virtue*, *civic* adalah sesuatu yang berkenaan dengan kotak atau kewarganegaraan sedangkan *virtue* adalah kebajikan, sifat baik, kebaikan, kesucian, kemurnian, keuntungan, kemajuran, atau kemampuan. *Civic virtue* dalam hal ini yaitu perilaku yang ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. Perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang-orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- e. *Kidness (Courtesy)* adalah kebaikan, kesopanan, tata susila, atau rasa hormat, termasuk perilaku seperti membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangannya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada

orang lain sebelum ia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

2.1.5.2 Manfaat *organizational citizenship behavior*

1. OCB meningkatkan produktivitas kerja
 - a. karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian. Tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditujukan karyawan akan membantuh menyebarkan *best practice* keseluruh unit kerja.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a. karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a. 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.

- b. 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.
 - c. Karyawan lama yang membantuh karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langkah untuk memelihara fungsi kelompok
- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energy dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue*, seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan diunit kerjanya, akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok,

yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
 - a. 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.
 - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship*, misalnya tidak mengeluh kerana permasalahan-permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas, dengan cara mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja.
 - b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
 - a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

- b. Karyawan yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. (Hermawati Adya et al, 2016:81)

2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB

Organ dan Sloat dalam Surasaka (2008), mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut :

- a. Budaya dan iklim organisasi
- b. Kepribadian dan suasana hati
- c. Persepsi terhadap dukungan organisasi
- d. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
- e. Masa kerja, dan
- f. Jenis kelamin

2.1.6. Hubungan motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior*

Perilaku manusia ditimbulkan dengan adanya motivasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi disekitarnya. Motivasi kerja merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan. Saat individu termotivasi, maka individu akan berusaha untuk melakukan sesuatu yang lebih dikenal dengan OCB. Menurut Fenika Wulani (2015), motivasi kerja bergantung pada persepsi pekerja terhadap pengalaman pekerjaan mereka. Perilaku akan muncul jika ada persepsi positif dan sikap kerja yang positif. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri dan karyawan tersebut akan berusaha untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan yang menaunginya.

Dengan adanya motivasi karyawan yang tinggi, sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan lebih memberi dampak yang signifikan bagi kemajuan suatu organisasi. Hal ini sangat menguntungkan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Karena dengan memiliki kinerja yang maksimal, akan menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam diri orang tersebut.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Angelia Simon Stevania Naftalia G, yang berjudul pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja karyawan di Restaurant Halam Surabaya. Berdasarkan analisis data yang didapatkan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. (Angelia Simon Stevania Naftalia G, 2016:351)

2.1.7. Hubungan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*

Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih di luar tanggungjawab formalnya. (Margahana, 2020). Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam sejumlah literatur menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku individu yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugas di luar tanggungjawabnya dan berdampak positif bagi organisasi atau kepada anggota kelompok (Borman & Motowidlo 1993; Organi 1998). Karyawan yang puas lebih cenderung untuk melakukan pekerjaannya melebihi *job description* yang seharusnya, karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka dalam bekerja (Sloat, 1999 dalam sugandi, 2013). Dalam banyak hasil penelitian terkait OCB, telah teridentifikasi bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang potensial terhadap OCB (Lepine dkk 2002).

Secara sederhana dapat dipahami bahwa ketika individu merasa puas terhadap pekerjaannya maka perilaku OCB yang hasilnya merupakan bentuk penghargaan individu terhadap organisasi tempat individu tersebut bekerja dan telah memberikan rasa puas terhadap individu tersebut. Bowling (2009) juga memberikan dukungan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa, ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka hal ini dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). (Triwibowo Wahyu, 2016:909).

2.1.8 Hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan

Motivasi merupakan proses dimana kebutuhan mendorong orang untuk melakukan serangkaian aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu. Motivasi ini sangat dibutuhkan seseorang dalam menjalankan segala aktivitasnya. Motivasi merupakan ciri psikologis manusia itu berkontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Penelitian ini didapatkan jika motivasi karyawan tinggi maka akan meningkatkan pekerjaan yang produktifitas. (Sutia Sabar, 2020).

Motivasi seseorang dalam bekerja biasanya merupakan hal yang rumit karena motivasi meliputi faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasi. Adapun yang tergolong faktor individual yaitu: kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), dan kemampuan (*abilities*), sedangkan yang tergolong faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi: gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Karyawan yang termotivasi atau terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan maka karyawan tersebut akan memiliki semangat untuk mengerjakan tugasnya dengan demikian karyawan akan dapat mencapai kinerja. Tinggi rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawan juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya yang diperoleh karyawan, dimana karyawan yang mendapatkan motivasi tinggi maka kinerja akan tinggi pula. Begitu juga sebaliknya, apabila motivasi yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja juga akan berkurang.

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja. Arida Wulan (2010), Wulan (2011), dan Kusuma (2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka mereka akan memiliki dorongan untuk menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja.

Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Aldo Herlambang Gardjito (2014) yang berjudul pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT Karmand Mitra Andalan Surabaya). Adapun hasil penelitiannya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Aldo Herlambang Gardjito, 2014:7)

2.1.9. Hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari

hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Riskia Damayanti. Adapun hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa analisis data variabel kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa perubahan pada kepuasan kerja ini memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan variabel kinerja karyawan. (Damayanti Riskia, 2018:79)

2.1.10 Hubungan *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan

Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai dengan deskripsi pekerjaannya. (*extra-role behavior*). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bersifat dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal. Serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015).

Purba dan Seniati (2004) berpendapat bahwa manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Podsakoff (2000) yang mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi performa organisasi.

Secara umum menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan. (Endah Rahayu Lestari et al, 2018:118).

2.1.11. Hubungan motivasi dan kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*

Motivasi merupakan indikator yang mampu membuat seseorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Motivasi memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku seseorang. Emosi dapat dipengaruhi dan diubah oleh perilaku. Kekuatan yang ada dalam pikiran manusia melalui perubahan sikap dapat membantu dalam mengadaptasi, mempelajari, dan memproses setiap informasi dan perubahan baru yang diterimanya. Motivasi menurut Bangun (2012) mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Jika motivasi karyawan tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi kinerjanya.

Salah satu program perwujudan dari perusahaan adalah menghasilkan suatu kinerja dari karyawan untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Kinerja pegawai merupakan sesuatu yang penting (Moeheriono, 2012), karena diyakini dapat mendorong tercapainya kemajuan dan tujuan sehingga perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitornya dalam suatu persaingan global yang tidak stabil. Karyawan yang serius melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya merupakan bukti adanya kinerja karyawan. Untuk dapat mengukur kinerja karyawannya, perusahaan dapat membuat suatu standar keberhasilan perusahaan bagi individu atau kelompok. Semakin tinggi kinerja perusahaan semakin tinggi peningkatan efektivitas dan efisien dalam penyelenggaraan pekerjaan yang dilakukan karyawan sehingga mudah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Organizational citizenship behavior (OCB) menurut Robbins (2013) merupakan perilaku yang dipilih oleh karyawan, yang tidak menjadi kewajiban dari karyawan untuk melakukannya, dan dibutuhkan untuk mendukung fungsi

organisasi secara efektif agar dapat dengan mudah mencapai tujuannya. Dengan adanya OCB, diyakini bahwa interaksi sosial diantara para anggota dapat mengurangi terjadinya perselisihan serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam kelompok.

Penelitian yang dilakukan oleh Karina Debbie Gautama dan Edalmen yang berjudul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior*. Adapun hasil penelitian tersebut bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan oleh Hapsari ((2015) bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan penelitian yang dilakukan oleh Florindo et al, (2017) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi. (Enda Rahayu Lestari, 2020:756).

2.1.12. Hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*

Kepuasan kerja merupakan reaksi emosional dan ekspresi perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang berkaitan dengan pencapaian karya, lingkungan kerja, serta kehidupan kerja. (Golbasi, Kelleci, Dan Dogan:2018).

Dari hasil membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi sebagian hubungan antara kinerja karyawan dan OCB artinya meningkatkan perilaku OCB yang disertai dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mampu memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap kinerja karyawan. Hasil mendukung keberadaan penelitian Zoghbi Manriquin De Lara (2011) bahwa keberadaan OCB pada karyawan akan menjadikan karyawan merasa puas sehingga dapat

mencapai kinerja yang maksimal dengan demikian temuan empiris dalam penelitian ini OCB memiliki peran strategis dalam kepuasan kerja maupun peningkatan kinerja karyawan.

OCB merupakan perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari system imbalan formal serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi.(Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015). Dan merupakan kebiasaan atau perilaku yang dilakukan secara sukarela tidak merupakan bagian dari pekerjaan formal serta secara tidak langsung dikenali oleh system reward, oleh karena itu OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrah, 2000). Maka untuk itu OCB penting untuk keberhasilan dan kelangsungan perusahaan sehingga OCB perlu dimunculkan dan ditingkatkan dalam sebuah organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti Noni yang berjudul Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. Adapun hasil penelitian tersebut bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening* yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB diterima. Hal ini menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. (Noni Widyastuti, 2015:8)

2.2.Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul penelitian	Hasil penelitian
1	2	3	4
1	Simon Angelia Stevania Naftalia G	Pengaruh motivasi kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) melalui kepuasan kerja karyawan di restaurant di Surabaya.	Analisis data yang didapatkan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
2	Triwibowo Wahyu	Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat diperoleh simpulan bahwa: memberikan dukungan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB.
3	Aldo Herlambang Gardjito	Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan bagian produksi pt karmand mitra andalan surabaya).	Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat diperoleh simpulan bahwa: Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4	Damayanti Riski	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang).	Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa analisis data variabel kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa perubahan pada kepuasan kerja ini memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan variabel kinerja karyawan.
5	Endah Rahayu Lestari	Pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>organizational citizenship behavior</i> dapat mempengaruhi performa organisasi. 2. Secara umum menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>organizational citizenship behavior</i> dengan kinerja karyawan.
6	Debbie Karina Gautama	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship behavior</i>	Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

			<p>2. motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> <p>3. Florindo, dkk (2017) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai mediasi.</p>
7	Noni Widyastuti	Pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship behavior (ocb)</i> sebagai variabel intervening.	Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa: kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel <i>intervening</i> yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB diterima. Hal ini menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sumber : data diolah 2021