

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut T.Hani Handoko (2000:4) adalah sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan, dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan dan menciptakan daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja.

Sedangkan menurut Edwin B. Filippo dalam Malayu Hasibuan (2003:5) adalah sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dimulai dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dibagi atas dua bagian yaitu :

1. Fungsi-fungsi manajemen, terdiri dari :

- a. *Planning* (perencanaan)

- b. *Organizing* (pengorganisasian)
 - c. *Directing* (pengarahan)
 - d. *Controlling* (pengawasan)
2. Fungsi-fungsi operatif, terdiri dari :
- a. *Procurement* (pengadaan)
 - b. *Development* (pengembangan)
 - c. *Compensation* (kompensasi)
 - d. *Intergration* (pengintergrasian)
 - e. *Maintenance* (pemeliharaan)
 - f. *Separation* (pemisahan)

Dari keterangan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengatur dan mengurus tentang ketenagakerjaan, dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang efektif dan efisien.

2.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins (2005:47) adalah :

Sikap yang dimiliki oleh setiap individu secara umum terhadap pekerjaan mereka, dimana dapat dikatakan dengan lebih sederhana sebagai selisih antara jumlah kompensasi yang pekerja terima dengan jumlah kompensasi yang pekerja percaya yang seharusnya mereka terima (selisih antara kenyataan dan ekspektasi).

Sedangkan Luthans dalam Arina Barokah (2008:28) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah :

Ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins (2005:89) hal-hal yang biasanya dilakukan oleh pekerja yang tidak puas antara lain:

1. *Exit*

Perilaku yang ditunjukkan dengan langsung keluar dari organisasi, termasuk mencari posisi baru yang kemudian berhenti.

2. *Voice*

Berusaha untuk meningkatkan kondisi secara aktif dan membangun, dengan memberikan masukan-masukan dan membahas masalah dengan atasan dan melakukan bentuk-bentuk aktifitas kesatuan.

3. *Loyalty*

Sikap yang pasif tetapi optimis dengan menunggu adanya perubahan kondisi, percaya bahwa organisasi akan mengatasi kritik-kritik eksternal dan yakin bahwa manajemen dari perusahaan itu melakukan dengan benar.

4. *Neglect*

Bersikap pasif dengan membiarkan kondisi semakin memburuk dengan melakukan keterlambatan, ketidakhadiran, menurunnya usaha, meningkatnya kesalahan.

Menurut Malayu Hasibuan (2003:23) indikator yang dapat digunakan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi adalah :

1. Balas jasa yang adil dan layak

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

2. Penempatan kerja (promosi)

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

3. Gaya kepemimpinan (Supervisi)

Supervisi atau pemimpin mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

4. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

5. Suasana dan Lingkungan kerja

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

6. Peralatan yang menunjang aktivitas

Peralatan yang menunjang sangat berpengaruh karena membantu dalam memperlancar aktivitas pekerjaan karyawan.

2.3 . Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi, perlu memperhatikan terlaksananya *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan organisasi. Pelaksanaan OCB akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan. Apabila karyawan organisasi merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka akan lebih mudah bagi karyawan untuk melaksanakan OCB sehingga

akan sangat membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Ada berbagai istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan perilaku sosial di tempat kerja. Kebanyakan peneliti menyebut perilaku itu sebagai *Organizational Citizenship Behavior*, atau disingkat OCB. Yang diartikan sebagai perilaku prososial yang terjadi di dalam organisasi baik yang diberi atau tidak diberi imbalan oleh perusahaan.

Menurut Organ dalam Van Dyne dan Lepine (2002), OCB merupakan:

Perilaku yang berdasarkan kesukarelaan dan tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan serta tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi.

Dyne dalam Bianca Kartika Sari (2008 : 32), menyebut OCB sebagai:

Kontribusi karyawan yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja, dengan prestasi kerja yang melebihi apa yang seharusnya ia lakukan.

Dikatakan pula bahwa OCB melibatkan beberapa perilaku yang meliputi :

- Menolong orang/karyawan lain
- Menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra
- Patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja

Perilaku di atas tersebut menggambarkan nilai tambah karyawan, yang sifatnya konstruktif, dan bermakna yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

OCB dapat terjadi tanpa disertai harapan individu untuk mendapat imbalan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka melakukannya dengan berbagai cara, yang

secara umum diarahkan baik pada orang lain (OCB individual) atau pada perusahaan (OCB organisasional).

Arina Barokah (2008) menyebutkan contoh-contoh dari OCB individual misalnya :

1. Membantu meringankan beban pekerjaan orang lain yang terlalu berat,
2. Manawarkan diri secara sukarela untuk membantu tanpa diminta,
3. Selalu tepat waktu, dan menghindari diri berlama-lama mengambil waktu istirahat.

Sedangkan contoh-contoh OCB organisasional misalnya :

1. Mengatakan hal-hal yang positif tentang organisasi kepada orang-orang di luar organisasi.
2. Menjalankan tugas yang tidak diminta.
3. Membaca dan memperhatikan catatan-catatan yang berkaitan dengan kebijakan atau prosedur baru perusahaan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penjelasan di atas adalah bahwa OCB merupakan:

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 penampilan, dan tidak diperintahkan secara formal.
3. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan system reward yang formal.

2.4 Dimensi-Dimensi OCB

Banyak sekali dimensi-dimensi dalam OCB, Pareke (2004) dalam tesisnya yang berjudul *Dimensionalisasi Perilaku di Luar Peran Kerja* menjelaskan bahwa hingga saat ini terdapat 10 macam dimensi OCB yang diutarakan oleh berbagai ilmuwan yang berbeda. Macam-macam dimensi tersebut adalah:

- a. *Loyalty* (loyalitas), *obedience* (kepatuhan), *participation* (partisipasi) (Van Dyne et al, 1999).
- b. *Altruism* (altruisme), *conscientiousness* (ketelitian), *sportmanship* (sportifitas), *courtesy* (penghormatan), *civic virtue* (kebaikan sosial) (Podsakoff et al, 1996).
- c. *Helping* (menolong), *sportmanship* (sportifitas), *civic virtue* (kebaikan sosial) (Bachrach et al, 2001).
- d. *Loyalty* (loyalitas), *service delivery* (pelayanan), *participation* (partisipasi) (Battencourt et al, 2001).
- e. *Altruism* (altruisme), *compliance* (kerelaan) (Tang dan Ibrahim, 1998).
- f. *Altruism* (altruisme), *conscientiousness* (ketelitian), *sportmanship* (sportifitas), *courtesy* (penghormatan), *civic virtue* (kebaikan sosial) (Rioux dan Penner, 2001).
- g. *Helping behavior* (perilaku menolong) (Van Dyne dan Ang, 2000).
- h. *Conscientiousness* (ketelitian), *courtesy* (penghormatan) (Kidwell et al, 1997)

- i. *Altruism* (altruisme), *conscientiousness* (ketelitian), *sportmanship* (sportifitas), *courtesy* (penghormatan), *civic virtue* (kebaikan sosial) (Allen et al, 2000).
- j. *Interpersonal altruism* (altruisme interpersonal), *interpersonal conscientiousness* (ketelitian interpersonal), *organizational loyalty* (loyalitas organisasional), *organizational compliance* (kerelaan organisasional), *job/task conscientiousness* (ketelitian kerja/tugas) (Coleman dan Borman 2000).

Diantara berbagai dimensi tersebut diatas, dimensi-dimensi yang paling sering digunakan antara lain *Altruism* (altruisme), *conscientiousness* (ketelitian), *sportmanship* (sportifitas), *courtesy* (penghormatan), *civic virtue* (kebaikan sosial).

Penjelasan dari masing-masing dimensi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Altruisme (*Altruism*)

Perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional, seperti misalnya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, dan sebagainya.

2. Ketelitian (*Conscientiousness*)

Berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.

Ketelitian adalah perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti tiba lebih awal, tepat waktu, dan sebagainya.

3. Sportifitas (*Sportmanship*)

Berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak. Contohnya antara lain kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, dan tidak membesarkan permasalahan di luar proporsinya.

4. Kebaikan Sosial (*Civic virtue*)

Menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun social alamiah. Termasuk didalamnya antara lain membantu mengatur kebersamaan secara departemental, memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu citra organisasi, dan memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.

5. Penghormatan (*Courtesy*)

Perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Misalnya membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi, dan mengikuti serta menyimpan informasi tentang perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.

2.5 Faktor-Faktor yang Mendorong Terjadinya OCB

Penelitian mengindikasikan bahwa ada berbagai macam faktor yang berperan penting dalam kemunculan OCB. Salah satunya yang tidak terlalu mengejutkan adalah faktor kepuasan kerja. Makin tinggi kepuasan kerja pegawai, makin besar kecenderungan mereka untuk melakukan OCB, khususnya tindakan yang

menunjukkan loyalitas terhadap organisasi seperti berkata kepada orang luar bahwa perusahaannya adalah tempat bekerja yang baik, atau secara aktif mempromosikan produk-produk dan jasa perusahaannya (Bettencourt, Gwinner, Meuter, 2001).

Keadilan yang dipersepsikan juga dinilai berperan. Saat seseorang merasa bahwa dirinya diperlakukan secara adil oleh perusahaan, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB dibandingkan bila mereka merasa diperlakukan sebaliknya.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah persepsi pegawai terhadap keluasan pekerjaan mereka, perilaku mana yang memang merupakan bagian dari tugas, dan mana yang sukarela saja. Makin luas pegawai mendefinisikan pekerjaan mereka, makin cenderung mereka melakukan OCB (Van Dyne & LePine, 1998).

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pegawai tidak selalu melakukan OCB tanpa berharap mendapat imbalan. Berbagai bukti menunjukkan bahwa untuk membuat keputusan tentang promosi dan kenaikan gaji, para manajer sering kali menggunakan penilaian mereka terhadap tingkat kesediaan para bawahannya untuk melakukan OCB. OCB juga dapat terjadi akibat didasari oleh suatu motif, antara lain:

1. Motif berprestasi

Menurut Organ (1988), masyarakat yang berorientasi pada prestasi memperlihatkan penampilan OCB sebagai suatu kontribusi yang unik terhadap unit kerja, dan membantu unit tersebut untuk bekerja lebih efisien.

2. Motif afiliasi

Van Dyne, dkk (1998) menggunakan istilah “afiliatif” sebagai kategori perilaku peran ekstra (extra-role) yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi.

3. Motif kekuasaan

Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan mungkin memiliki pengendalian diri yang lebih tinggi (Schanke, 1991), memiliki kemampuan untuk memeriksa suatu situasi, dan menganggap penyesuaian diri sebagai suatu yang penting. Masyarakat dengan motif ini adalah masyarakat yang cepat belajar. Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan mengkalkulasi kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang untuk organisasi selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka.

2.6 Penelitian Terdahulu Yang Berkaitan Dengan Kepuasan Kerja dan Pelaksanaan OCB

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa antara kepuasan kerja dan pelaksanaan perilaku OCB memiliki hubungan yang cukup signifikan. Diantaranya penelitian yang berjudul *Pengaruh Organizational Citizenship behavior terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT Amico Art and Curio Semarang* (Anonimyou 2008) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Arina Barokah dalam tesisnya yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior: studi pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UGM Yogyakarta*. juga mampu menunjukkan bahwa antara kepuasan kerja, komitmen organisasi serta pelaksanaan perilaku OCB terdapat hubungan yang positif dan signifikan.

Selain itu penelitian skripsi yang dilakukan oleh Bianca Kartika Sari yang berjudul *Perilaku Organizational Citizenship Behavior dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Perguruan Tinggi DCC Bandarlampung*. Berhasil menunjukan bahwa hipotesis tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi (Y) pada Karyawan Perguruan Tinggi DCC di Bandarlampung terbukti. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel.