

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Definisi Konseptual

##### 1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Keberhasilan suatu organisasi tidak dapat terlepas dari peran dan dukungan dari perilaku para anggota organisasi. Dalam sebuah organisasi perilaku tersebut dikenal dengan perilaku *in-role* dan *extra-role*. Perilaku *in-role* biasanya sudah ditentukan oleh organisasi dan merupakan suatu kewajiban bagi seorang pegawai untuk memiliki perilaku tersebut. Sedangkan perilaku *extra-role* merupakan perilaku dari seorang pegawai yang ditunjukkan karena atas dasar kemauan sendiri/sukarela. Perilaku tersebut dalam dunia organisasi biasa disebut dengan perilaku *extra-role/Organization Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku kewarganegaraan organisasi.

OCB sebagai perilaku positif seseorang yang mempunyai kebebasan untuk memilih, tidak hanya semata-mata hanya karena upah (*reward*) yang resmi, dan hal tersebut dilakukan secara sukarela untuk meningkatkan fungsi efektif dari organisasi. OCB bertujuan untuk mengidentifikasi perilaku *extra role* karyawan sehingga seorang pemimpin mampu memahami dan mengambil strategi dalam mengembangkan sumber daya manusia dibawahnya

Organ (1988) sebagaimana dikutip oleh Spitzmuller, Dyne dan Ilies mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang sifatnya diskresi, tidak secara langsung dan tidak secara eksplisit dimasukkan dalam sistem imbalan formal, namun secara umum dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi manajemen. Pada 1997 organ memperbaharui definisi yakni memberikan kontribusi pada pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologis yang mendukung kinerja pelaksanaan tugas. Pada tahun 2006 Organ menekankan sifat diskresi OCB dengan mendefinisikannya sebagai berikut :

*“discretionary contribution what go beyond the strict description and that do not lay claim to contractual recompense from the formal reward system.”*<sup>1</sup> Bateman dan Organ dalam *Misbehavior in Organizations* menjelaskan, *“Measure of OCB includes such items as acts impulsively, on the spur of the moment, tries to look busy when doing nothing, and purposefully interferes with someone else doing their job”*<sup>2</sup>.

Dengan kata lain ukuran OCB dapat dilihat dari hal-hal seperti bertindak secara spontan, berinisiatif mengerjakan tugas, berusaha untuk terlihat sibuk saat tidak mengerjakan apapun, dan sengaja membantu pekerjaan orang lain.

---

<sup>1</sup> Matthias Spitzmuller, Lin Van Dyne, dan Remus Ilies, *Organizational Citizenship Behavior : A Review and Extension of its Nomological Network*, *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (SAGE Publication, Ltd., 2008), h.

<sup>2</sup> Yoav Vardi dan Ely Weitz, *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, dan Management* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004), h. 243

Sementara itu Hellriegel dan Slocum berpendapat terkait OCB seperti berikut

*“Organization citizenship behavior exceeds formal job duties and is often necessary for the organization’s survival, including its image and acceptance”<sup>3</sup>*

Hal ini berarti OCB merupakan tindakan diluar kewajiban kerja yang terkadang dibutuhkan untuk keberlangsungan organisasi.

OCB banyak diartikan sebagai tindakan sukarela, namun pada kenyataannya OCB berpengaruh terhadap evaluasi kinerja individu oleh para atasan hal ini dibuktikan dengan pernyataan Fred Luthans

*“Obviously, all these different types of OCB are valuable to organizations and, although the frequently go undetected by the reward system, there is evidence that individuals who exhibit OCBs do perform better and receive higher performance evaluations”<sup>4</sup>.*

Pendapat Fred Luthan menjelaskan meskipun tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan tetapi tetap berpengaruh terhadap penilaian kinerja individu yang melakukan OCB.

OCB merupakan perilaku karyawan yang melebihi panggilan tugas (*call of duty*).<sup>5</sup> Kreitner dan Kinicki juga menyatakan bahwa OCB

---

<sup>3</sup> Don Hellriegel dan John W. Slocum. *Organizational Behavior Thirt Edition*. (Mason : Cengage Learning. 2010), h. 184

<sup>4</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach* (New York : McGraw-Hill, 2011), h. 149

<sup>5</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York : Mc Graw-Hill Companies, Inc., 2004), h. 213

menunjukkan perilaku yang diatas dan melebihi apa yang diharapkan (*aboveand beyond what is expected*), misalnya bersedia pulang terlambat untuk menyelesaikan proyek penting. Pendeknya, OCB ini menjadikan karyawan itu warga yang baik.<sup>6</sup>

Sementara itu, Stephen P. Robbins menyatakan bahwa *organizational citizenship* merupakan perilaku sukarela yang bukan dalam rangka pemenuhan syarat jabatan formal karyawan, namun demikian meningkatkan fungsi yang efektif bagi organisasi. Robbins juga menegaskan bahwa organisasi menginginkan dan memerlukan karyawan-karyawan yang mengerjakan sesuatu yang berguna yang tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan (*job description*).<sup>7</sup>

Dalam berbagai tulisan, istilah OCB, perilaku sosial, atau perilaku *extra-role*, sebenarnya merupakan istilah yang saling dapat menggantikan. OCB disebut sebagai *extra-role* yaitu sikap atau perilaku karyawan yang memiliki apa yang ditugaskan di luar *job description* dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari organisasi. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut,

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, h.413

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 15 Edition* (England: Pearson, 2013), h. 61

sedangkan *extra-role* merupakan capaian karyawan yang melebihi prestasi kerja yang tercantum dalam *job description*.

Colquit, LePine, dan Wesson mendefinisikan *citizenship behavior* sebagai aktivitas karyawan yang sifatnya sukarela yang bisa jadi diberi imbalan atau tidak imbalan tetapi memberikan kontribusi ke organisasi dengan meningkatkan kualitas pekerjaan secara menyeluruh di tempat kerja. Contohnya adalah perilaku teman sekerja yang senantiasa mau membantu orang lain yang kesulitan. Siapa yang bersedia menghadiri pertemuan tambahan atau fungsi sosial lainnya untuk mendukung organisasinya, siapa yang senantiasa menjaga sikap dan perilaku yang baik, meskipun pada masa-masa sulit?. Mereka itulah yang disebut sebagai “*good citizen*” atau “*good soldier*”.<sup>8</sup>

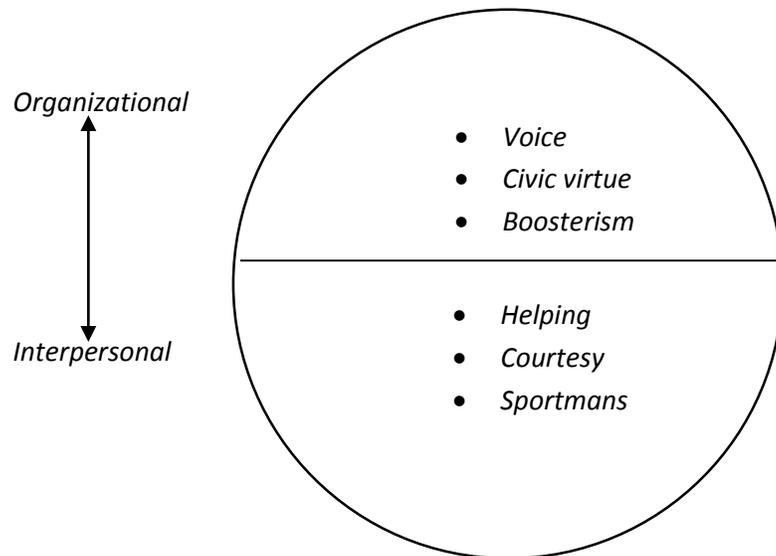
Colquitt, Lepine, dan Wesson membagi *citizenship behaviour* menjadi dua tipe yakni *interpersonal citizenship behaviour* (ICB) dan OCB. ICB memberikan manfaat kepada orang lain dalam organisasi, seperti perilaku membantu, mendukung dan ikut mengembangkan anggota organisasi melalui cara yang melampaui harapan pekerjaan. Contohnya adalah membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Terdapat tiga karakteristik penting terkait ICB yaitu *helping* (membantu)

---

<sup>8</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Singapore : McGraw-Hill Education (Asia), 2003), h. 39

rekan lainnya yang pekerjaannya berlebih (*overload*) dan memberikan dukungan personal, *courtesy* (kesantunan) yang senantiasa menjaga hal-hal terkait dengan permasalahan seseorang, dan *sportsmanship* yakni menjaga sikap baik dengan rekan-rekan lainnya meskipun mereka berperilaku salah atau unit sedang mengalami masa-masa sulit.

Di samping ICB, OCB juga memberikan dampak manfaat yang lebih luas pada organisasi yang senantiasa mendukung dan membela organisasi, bekerja untuk meningkatkan kerja operasional dan memiliki loyalitas. Karakteristik OCB dari kategori *organizational citizenship behaviour* ada tiga yaitu *voice* yang senantiasa menyuarakan dan mengusulkan usulan konstruktif, *civic virtue* yang senantiasa berpartisipasi dalam pekerjaan dengan cara yang melebihi kebiasaan (*deeper-than-normal*) dan *boosterism* yang senantiasa menyokong dan menggerakkan konerja organisasi. Tipe *citizenship behaviour* dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.1**  
**Tipe Citizenship Behavior**

Sumber : Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson (2015)

Menurut Jerald Greenberg & Robert A. Baron *Organizational Citizenship Behavior (OCB) can take many different forms most of which fall into five major categories shown here: altruism, conscientiousness, civic virtue, sportmanship, courtesy.*<sup>9</sup> Dapat diartikan, menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat mengambil banyak bentuk yang berbeda, yang sebagian besar jatuh ke lima kategori utama yang di tampilkan di sini: altruism, sikap berhati-hati, kewargaan yang baik, bersikap positif, kesopanan.

---

<sup>9</sup> Jerald Greenberg & Robert A. Baron, *Behavior in Organizational Ninth Edition* ( New Jersey : Prentice Hall, 2008), h.433

Menyadari besar manfaat OCB bagi organisasi, Greenberg dan Baron juga memberikan beberapa tips meningkatkan OCB sebagai berikut :

- a. Perbanyak membantu yang lain karena semakin banyak membantu pekerjaan orang lain maka semakin banyak juga yang membantu anda, sehingga makin banyak bantu-membantu menunjukkan perilaku prososial yang berdampak positif pada organisasi.
- b. Menjadi contoh/teladan berbuat kebaikan, hal ini didasarkan bahwa ada kecenderungan anak buah meniru atasannya. Jika atasan memberi contoh yang baik, misalnya datang di awal waktu, tidak terlalu banyak menelepon keperluan pribadi di kantor, anak buahnya melihat sebagai hal yang positif.
- c. Menciptakan situasi bahagia sukarela, karena karyawan akan lebih termotivasi jika pertemuan atau kegiatan itu menyenangkan (*enjoyable*). Oleh karenanya menciptakan situasi bahagia di tempat bekerja mendorong mereka melakukan pekerjaannya secara sukarela.
- d. Menunjukkan rasa hormat dan berbuat untuk orang lain, jika ada kesalahan tidak serta merta complain, tetapi sanggup menahan sesuatu tanpa mengeluh dan tidak pernah mempermasalahkannya sehingga suasana kerja tenang.

Terdapat beberapa riset yang mengungkap faktor-faktor penyebab OCB. Spitzmuller, Dyne, dan Ilies meringkas literatur (Organ, 1997; Organ dan Ryan, 1995; dan Podsakoff, 2000) bahwa peran watak (karena OCB itu perilaku atas dasar diskresi seseorang, maka lebih banyak dipengaruhi oleh kepribadian dan faktor sikap daripada kemampuan, pengetahuan, dan pelatihan), sikap (*attitudes*), dan motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB.<sup>10</sup>

Dewasa ini periset mulai fokus pada karakter (*trait*) untuk memprediksi perilaku prososial secara umum. Misalnya sebagaimana yang dilakukan oleh Penner (2005) yang dikutip oleh Matthias Spitzmuller, Lin Van Dyne, dan Remus Ilies dan telah diidentifikasi watak empati (*dispositional empathy*) dan suka membantu (*helpfulness*), berdasarkan atas dasar persepsi sendiri dan kemampuan untuk membantu, merupakan dua dimensi yang mendukung perilaku prososial.<sup>11</sup>

Dari pendapat di atas, dapat disintesis bahwa OCB adalah perilaku suka rela individu yang dilakukan dimana individu berkerja melebihi tuntutan atau peran di tempat kerja yang memiliki manfaat untuk organisasi tersebut secara efektif dengan indikator (1) *Altruism* (suka menolong), (2) *courtesy* (kesopanan), (3) *Sportmanship* (tidak

---

<sup>10</sup> Matthias Spitzmuller, Lin Van Dyne, dan Remus Ilies, *op. cit.*, h. 110

<sup>11</sup> *Ibid.*

mengeluh, inisatif), (4) *Conscientiousness* (tepat pada aturan) (5) *Civic Virtue* (partisipasi).

## **2. Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja sedikit banyak akan mempengaruhi fisik maupun nonfisik pegawai ketika melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menunjang kinerja para karyawan. Oleh karena itu, sangat penting bagi seorang pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang bisa membuat para pegawainya bekerja secara efektif dan efisien. Lingkungan kerja adalah suatu keadaan yang secara fisik berada dalam lingkungan kerja dan memiliki pengaruh terhadap efektifitas seseorang dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan nyaman kepada guru serta memungkinkan bekerja secara optimal dan produktif. Jika lingkungan kerja kondusif maka karyawan yang berada ditempat bekerja tersebut merasa betah dan senang dalam melakukan aktivitasnya sehingga waktu bekerja dapat digunakan secara efektif dan efisien. Sebaliknya apabila lingkungan kerjanya tidak mampu memberikan suasana kerja yang aman dan nyaman, tidak memenuhi syarat kesehatan dan keselamatan kerja maka hal tersebut dapat menurunkan kinerja guru di sekolah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chao, Schwartz, Milton dan Burge (2003) menunjukkan bahwa lingkungan yang tidak sehat dan nyaman akan menurunkan tingkat produktivitas maupun moral pegawai. Hal tersebut dapat secara langsung mempengaruhi kinerja keuangan organisasi.<sup>12</sup>

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut:

*The environment is the set of pressure and forces surrounding and organization that have the potential to affect the way it operates and its ability to acquire scarce resources. Scarce resources include the raw materials and skilled employees an organization needs to produce good and services, the information it needs to improve its technology or decide on its competitive strategy and the support of outside stakeholders.*<sup>13</sup>

Maksud dari pernyataan di atas yaitu lingkungan adalah suatu himpunan dari tekanan dan kekuatan yang ada di sekitar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan kemampuannya untuk memiliki sumber daya. Sumber daya itu meliputi bahan baku dan karyawan yang terampil yang dibutuhkan organisasi untuk memproduksi barang dan jasa, informasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan teknologi atau membuat keutusan

---

<sup>12</sup> Badri M. Sukoco, *Manajemen dan Administrasi Perkantoran Modern*, (Jakarta : Erlangga, 2006), h. 207-208

<sup>13</sup> Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, (New Jersey : Pearson, 2010), h. 81

strategi atau membuat keputusan strategi kompetitif dan dukungan dari pihak-pihak yang terkait.

Menurut Mehboob and Bhutto

*“the concept of work environment is comprehensive one including the physical, psychological and social aspects that mark up the working condition. Work environment involves all the aspects which act and react on the body and mind of an employee”.*<sup>14</sup>

Konsep lingkungan kerja adalah salah satu yang komprehensif termasuk fisik, aspek psikologis dan sosial yang markup kondisi kerja. Lingkungan kerja melibatkan semua aspek yang bertindak dan bereaksi pada tubuh dan pikiran dari seorang karyawan.

Menurut Budiyanto dan Oetomo, lingkungan kerja menciptakan kenyamanan tinggi bagi karyawan. Kenyamanan yang tercipta dari lingkungan kerja ini berpengaruh terhadap keseriusan karyawan dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk bisa bekerja lebih baik karena dukungan lingkungan. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga

---

<sup>14</sup> Endang Pitaloka, *The Affect Of Work Environment, Job Satisfaction, Organization Commitment On OCB Of Internal Auditor* (International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 5, Issue 2, 2014 ), h. 11

akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>15</sup>

Menurut Akinyele Samuel Taiwo, “*work environment is the sum of the interrelationship that exists with the employees and between the employees and the environment in which the employees work*”<sup>16</sup>. Lingkungan kerja adalah jumlah dari keterkaitan yang ada dalam karyawan dan antara karyawan dan lingkungan dimana karyawan bekerja.

Marilyn J. Davidson dan Sandra L. Fielden mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut, “*work environment is a combination of all workplace conditions, such as issues of health and safety, employee treatment and behaviour and hours of work*”<sup>17</sup>. Lingkungan kerja adalah kombinasi dari semua kondisi tempat kerja, seperti masalah kesehatan dan keselamatan, pengobatan dan perilaku kerja, dan jam kerja.

Michael Armstrong mengatakan bahwa, “*the work environment consists of the system of work, the design of jobs, working conditions*

---

<sup>15</sup> Diah Nurhayati *Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational CITIZENSHIP Behavior (OCB)* (Study Kasus Pada PT. Perwibhawakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi 2016) h. 5

<sup>16</sup> Akinyele Samuel Taiwo, *The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria* (African Journal of Business Management Vol4 (3), March 2010), h.301

<sup>17</sup> Marilyn J. Davidson and Sandra L. Fielden, *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (England: John Wesley & Sons, 2003), h.398

*and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers*<sup>18</sup>. Lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja dan cara-cara dimana orang diperlakukan di tempat kerja oleh manajer mereka dan rekan kerja.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia atau karyawan, diantaranya adalah : (1) Penerangan / cahaya di tempat kerja, (2) Temperatur / suhu udara di tempat kerja, (3) Keamanan di tempat kerja (4) Sirkulasi udara di tempat kerja, (5) Kebisingan di tempat kerja.<sup>19</sup>

#### **a. Jenis Lingkungan Kerja**

Dalam bukunya Sedarmayanti mengemukakan bahwa lingkungan kerja dibagi kedalam dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik<sup>20</sup>.

- 1) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 2) Lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik

---

<sup>18</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of human Resource Mangement Practice* (Londonh: Kogan Page, 2009), h.983

<sup>19</sup> Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : Mandar Maju, 2011), h. 28

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 26

hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

**b. Faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja**

Untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, ada faktor-faktor yang membentuknya. Menurut Sedarmayanti faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia / pegawai, diantaranya:

1) Penerangan/cahaya di tempat kerja.

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu diperlukan cahaya yang terang tapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan kurang jelas sehingga pekerjaan menjadi lambat dan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Temperatur ditempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu system tubuh yang sempurna, sehingga dapat

menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan dirinya dengan temperature luar ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperature luar jika perubahan temperature luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

### 3) Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban ini berhubungan dengan temperatur udara, dan secara bersamaan antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembabannya tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena

makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4) Sirkulasi udara di tempat kerja.

Udara disekitar tempat kerja harus segar karena dapat memberikan rasa sejuk dan segar selama bekerja, sebaliknya apabila udara kotor akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan.

5) Kebisingan di tempat kerja

Suara bising mengganggu ketenagan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6) Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang timbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi kerja, datangnya kelelahan, timbulnya beberapa penyakit diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

7) Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-baun yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*Air Condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk dapat menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8) Tata warna di tempat kerja

Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9) Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

10) Musik di tempat kerja

Menurut para pakar musik harus disesuaikan dengan suasana, waktu, dan tempat dapat membangkitkan dan

merangsang pegawai untuk bekerja. Musik yang tidak sesuai yang dipedengarkan ditempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Salah satu upaya menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan Satuan Petugas Pengamanan (SATPAM).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara faktor yang membentuk kondisi lingkungan non fisik atau kondisi psikologis kerja meliputi<sup>21</sup>:

##### 1) Bosan Kerja

Kebosanan kerja dapat disebabkan perasaan yang tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah. Kebosanan kerja dapat mengakibatkan penurunan produksi, untuk mengurangi perasaan bosan kerja dapat dilakukan melalui penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan, pemberian motivasi, dan rotasi kerja.

---

<sup>21</sup> *Ibid.* h. 7

## 2) Keletihan kerja

Keletihan kerja terdiri dari dua macam yaitu keletihan psikis dan keletihan fisiologis dapat menyebabkan meningkatnya absensi, labour turn over, dan kecelakaan kerja

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu atau kondisi baik fisik maupun non fisik di sekitar individu di tempat ia bekerja yang mampu mempengaruhi individu tersebut dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan indikator (1) hubungan antar individu (interaksi sosial), (2) Kebersihan di tempat kerja, (3) Keamanan di tempat kerja, (4) jam kerja, (5) fasilitas kerja

## 3. Motivasi

Robert Heller motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan, kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.<sup>22</sup>

Sesuai dengan Robbins dan Judge, McShane dan Von Glinow memberikan definisi motivasi sebagai kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* ( Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hh. 109-111

<sup>23</sup> *Ibid.*, h. 110

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mendefinisikan “*motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*”.<sup>24</sup> Motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individu terhadap pencapaian tujuan.

Colquitt, Lepine, dan Wesson mendefinisikan “*Motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outsidean employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity, and persistence*”<sup>25</sup>.

Menurut Mauserner dan Synderman dalam Armstrong mengemukakan dua tipe motivasi (1) Motivasi Instrinsik : faktor yang datang dari diri sendiri yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Faktor ini misalnya tanggung jawab (merasa pekerjaan adalah sesuatu yang penting), otonomi (kebebasan bertindak), kesempatan untuk maju, mengembangkan keahlian, melakukan pekerjaan yang menarik dan menantang. (2) Motivasi Ekstrinsik faktor yang datang dari luar diri atau yang dilakukan orang lain untuk memotivasi kita. Misalnya pemberian penghargaan, kenaikan gaji, promosi, tindakan disiplin, pemberian sanksi, atau kritik.

---

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Essential of Organizational Behavior 12 Edition* (England: Pearson, 2014), h. 96

<sup>25</sup> Colquit, LePine, dan Wesson, *Organization Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourt Edition* (New York : McGraw Hill, 2015), h. 168

Motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh yang cepat dan kuat namun biasanya lama karena melekat dalam diri individu.<sup>26</sup>

Selanjutnya menurut Fred Luthan "*motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive.*" Artinya motivasi sebagai suatu proses di dalam diri seseorang karena memiliki kebutuhan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku untuk mencapai tujuan atau insentif.

**a. Tujuan Motivasi**

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

---

<sup>26</sup> Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, (Jakarta: Multi Presindo, 2013) hh. 116-117

10) Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.<sup>27</sup>

**b. Tipe Motivasi**

Herzbreg Mausner dan Synderman dalam Armstrong mengemukakan dua tipe motivasi, yaitu :<sup>28</sup>

- 1) Motivasi ekstrinsik: faktor yang datang dari luar diri atau dilakukan orang lain untuk memotivasi kita. Misalnya pemberian penghargaan, kenaikan gaji, promosi, tindakan disiplin, pemberian sanksi, atau kritik. Motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh yang cepat dan kuat namun biasanya tidak bertahan lama. Sedangkan motivasi instrinsik bertahan lama karena melekat dalam diri individu.
- 2) Motivasi intrinsik: faktor yang datang dari diri sendiri yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Faktor ini misalnya tanggungjawab (merasa pekerjaan adalah sesuatu yang penting), otonomi (kebebasan bertindak), kesempatan untuk maju, mengembangkan keahlian, melakukan pekerjaan yang menarik dan menantang.

---

<sup>27</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.146

<sup>28</sup> Wukir, *Loc.Cit.*

### c. Konsep Model Motivasi

1) Model Tradisional: Model ini mengemukakan bahwa memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang) saja.

2) Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmateriil (jamak).

3) Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan keputusan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung

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

Jadi menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/ kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral/ gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.<sup>29</sup>

#### **d. Metode Motivasi**

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung.

1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*): Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti

---

<sup>29</sup> Ibid, hh. 148-149

pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

- 2) Motivasi tidak Langsung (*Indirect Motivation*): Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.<sup>30</sup>

#### **e. Teori Motivasi**

Robbins dan Judge mengelompokkan teori motivasi dalam dua kategori berdasar perkembangannya, menjadi *Early theories of motivation* dan *Contemporary theories of motivation*. Termasuk dalam *Early theories of motivation* adalah: Hierarchy of Need Theory Abraham Maslow, Theory X dan Theory Y Douglas Mc Gregor, Two- Factor Theory Frederick Herzberg, dan Theory of Need McClelland, Alderfer's REG Theory. Sedangkan yang termasuk dalam kategori *Contemporary Theoris of Motivation*

---

<sup>30</sup> Ibid, h.149

adalah: *Goal-Setting Theory*, *Expectancy Theory* Victor Vroom, *Reinforcement Theory*, *Equity Theory*.<sup>31</sup>

### 1. Maslow's Need Hierarchy



**Gambar 2.2 Teori Motivasi Maslow**

Pendekatan terkenal yang telah diterima secara luas berkaitan dengan motivasi adalah teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow.<sup>32</sup> Maslow membuat hipotesis bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu :

- a) Kebutuhan fisik: meliputi lapar, haus, tempat bernaung, seks, dan kebutuhan-kebutuhan lainnya.
- b) Kebutuhan rasa aman: meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan ekonomi.

<sup>31</sup> Wibowo *Op. Cit.*, h. 111

<sup>32</sup> Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi 5* (Jakarta: Erlangga, 2002), h.56

- c) Kebutuhan sosial: meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- d) Kebutuhan penghargaan: meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi apa yang mampu dia lakukan; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri.

## 2. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia: seseorang itu pada dasarnya bersifat negatif, di beri nama **Teori X**, dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif, diberi nama **Teori Y**. Setelah melihat cara para manajer menghadapi karyawan, McGroger menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan pada pengelompokan asumsi tertentu dan manajer tersebut cenderung membentuk perilakunya terhadap bawahan sesuai dengan asumsi tersebut.

Dalam Teori X, terdapat empat asumsi yang diyakini oleh manajer, yaitu:

- a. Karyawan tidak suka bekerja bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya.
- b. Karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan
- c. Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.
- d. Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) di atas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

Dalam Teori Y, terdapat empat asumsi berlawanan yang diyakini oleh manajer, yakni:

- a. Para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
- b. Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri.
- c. Seorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggungjawab
- d. Kreativitas yaitu, kemampuan untuk membuat kepuasan yang baik didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.

### 3. **Two- Factor Theory Frederick Herzberg**

Teori motivasi ini didasarkan atas hasil penelitian yang dilakukan Oleh Frederick Herzberg terkait dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Menurutnya, para karyawan dapat dibagi menjadi dua golongan besar, yaitu mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik (daya dorong yang timbul dari dalam diri) dan termotivasi oleh faktor-faktor ekstrinsik berupa pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempat bekerja.<sup>33</sup>

### 4. **Theory of Need McClelland**

David McClelland dan kawan-kawan telah mengajukan tiga motif atau kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja.

- a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) : dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan ( *need for power*) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) : hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan anatarpersonal.

---

<sup>33</sup> Malayu S.P Hasibuan, *op.cit.* h.157

## 5. Alderfer's ERG Theory

Alderfer's ERG Theory agrees with Maslow that individual needs are arranged in a hierarchy. However, his proposed need hierarchy involves only three sets of needs.<sup>34</sup>

- a. *Existence*. Needs satisfied by such factors as food, air, water, pay, and working conditions.
- b. *Relatedness*. Need satisfied by meaningful social and interpersonal relationships.
- c. *Growth*. Need satisfied by an individual making creative or productive contributions.

Ketiga istilah tersebut mempunyai dua hal penting. Pertama, secara konseptual, terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. *Existence* dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; *relatedness* senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat. Menurut konsep Maslow dan *growth* mengandung makna sama dengan *self actualization* menurut Maslow. Kedua teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut, akan tampak sebagai berikut.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Mc Graw Hill, *Organizational Behavior and Management Internasional edition* (Singapore: McGraw Hill, 2008), h. 115

<sup>35</sup> Didin dan Imam, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jakarta: AR- RUZZ MEDIA, 2012), h.346

- a. Semakin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkahnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan

Pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi objektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

## **6. Teori Penguatan (*reinforcement theory*)**

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

perilaku tersebut. Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu<sup>36</sup>:

- a. Pengukuhan Positif (Positive Reinforcement), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan Negatif (Negative Reinforcement), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.
- c. Punishment (hukuman): berupa perlakuan tertentu fokusnya bertujuan untuk menghilangkan perilaku yang tidak dikehendaki
- d. Extinction: fokus untuk menurunkan, mengurangi menghilangkan frekuensi munculnya perilaku yang tidak dikehendaki dengan cara tidak memberikan reward yang seharusnya diterima apabila melakukan perilaku yang dikehendaki (karyawan tidak menerima pembagian bonus karena kinerjanya tidak memenuhi standar).

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh stimulus yang bersyarat. Demikian juga prinsip hukuman

---

<sup>36</sup> Malayu Hasibuan, *Op. Cit.*, h.167

(*Punishment*) selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*response*) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat. Contoh : pengukuhan yang relatif malar adalah mendapatkan pujian setelah seseorang memproduksi tiap-tiap unit atau setiap hari disambut dengan hangat oleh manajer.

Keempat hal ini diberikan untuk memperkuat dan mempertahankan perilaku pegawai yang sangat diinginkan oleh organisasi terutama prestasi kerja.

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat di pertahankan.

## **7. Teori Keadilan ( *equity theory* )**

Menurut teori ini, tingkat motivasi dalam seseorang berhubungan dengan persepsinya mengenai keadilan dan kesetaraan yang dilakukan oleh manajemen. Semakin besar keadilan yang dirasakan akan memperbesar motivasi dan sebaliknya. Dalam penilaian keadilan, karyawan membuat perbandingan terhadap input pekerjaan (dalam hal kontribusi) dengan hasil yang didapat (dalam hal kompensasi) dan kemudian membandingkannya dengan rekan kerja lain yang setara. Teori keadilan mengemukakan bahwa orang-orang

tidak hanya tertarik pada penghargaan namun juga pada sifat komparatif penghargaan tersebut. Teori ini didasarkan pada beberapa asumsi yaitu:<sup>37</sup>

- a. Ketidakadilan yang dirasakan akan menciptakan rasa kebencian dan tegangan dalam diri seseorang.
- b. Tingkat ketegangan ini mencerminkan besar dan jenis ketidakadilan.
- c. Individu akan termotivasi untuk mengambil langkah-langkah untuk mengurangi ketegangan ini.
- d. Semakin besar tingkat ketidakadilan yang dirasakan, semakin besar kekuatan motivasi tersebut.

**f. Faktor Pembentuk Motivasi**

Motivasi dapat memacu seseorang bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan individu, kelompok, maupun organisasi. Setidaknya terdapat tiga sumber pembentuk, yaitu sebagai berikut:<sup>38</sup>

1. Kemungkinan untuk berkembang.
2. Jenis pekerjaan.

---

<sup>37</sup> Wukir, *op.cit.* h.130

<sup>38</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan* ( Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012), h. 336

3. Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan atau tempat mereka bekerja.

Adapun fungsi motivasi di antaranya sebagai berikut:

1. Sebagai energi atau penggerak bagi manusia, seperti halnya bahan bakar pada kendaraan.
2. Untuk mengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan.
3. Merupakan pengatur atau arah tujuan dalam melakukan aktivitas.

#### **g. Pendorong Motivasi**

Orang cenderung mengembangkan dorongan motivasional, yang menunjukkan keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, sebagai produk lingkungan budaya di mana mereka berada. Dorongan ini mempengaruhi cara orang dalam melihat pekerjaannya.

Newstrom melihat sebagai dorongan motivasi bersumber pada penelitian McClelland yang memfokuskan pada dorongan untuk *achievement, affiliation, dan power*.<sup>39</sup>

##### **1. Achievement Motivasi**

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan

---

<sup>39</sup> Wibowo, *Op. Cit.* H. 112-113

menantang. Karakteristik yang berorientasi pada prestasi, antara lain mereka bekerja lebih keras apabila mereka menerima umpan balik tentang kinerja masa lalunya.

## 2. *Affiliation* Motivasi

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas. Mereka bekerja lebih baik apabila mereka dilengakapi dengan sikap dan kerja sama yang menyenangkan. Mereka cenderung melingkupi diri dengan teman dan orang yang dapat berhubungan. Mereka mendapatkan kepuasan diri berada di sekitar temannya dan menginginkan kebebasan kerja untuk mengembangkan hubungan tersebut.

## 3. *Power* Motivation

Motivasi akan kekuatan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang melakukan pengawasan dan mengubah situasi. Orang yang termotivasi atas dasar kekuasaan mengharapkan menciptakan dampak pada organisasi dan bersedia mengambil resiko dengan melakukannya.

Dari pendapat diatas dapat di sintesakan bahwa motivasi adalah keinginan atau dorongan individu yang berasal dari dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan tertentu dengan indikator (1) pengembangan diri, (2) *reward* (penghargaan), (3) menginginkan kepuasan, (4) tanggungjawab, (5) ketekunan.

#### **4. Hubungan antara lingkungan kerja dan motivasi dengan *organizational citizenship behavior***

##### **a. Hubungan antara lingkungan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Sumayya Begum and Mohammad Amzad Hossain Sarker.<sup>40</sup>

*Coefficient analysis shows that work environment positively related with organizational citizenship behavior but benefit package and promotional opportunities is negatively related with OCB. From the above chart, we found that calculated value of work environment (.024) is less than sig. value 0.05.*

Analisis koefisien menunjukkan bahwa lingkungan kerja berhubungan positif dengan perilaku kewargaan organisasi tetapi paket manfaat dan peluang promosi berhubungan negatif dengan OCB. Dari grafik di atas, kami menemukan bahwa nilai yang dihitung dari lingkungan kerja (0,024) kurang dari sig. nilai 0,05.

Deww Zhang mengatakan,

---

<sup>40</sup> Sumayya Begum and Mohammad Amzad Hossain Sarker *Investigating the Impact of Work Environment, Benefits, and Promotion Opportunities on OCB: An Empirical Study* (School of Management Science & Engineering, Wuhan University of Technology, Wuhan).

*“working environment that promotes or is conducive to employees demonstrating OCB. Certain types of group norms (e.g. everyone should only do the minimum amount of work required, everyone should mind his/her own business, no one should talk to the supervisor) can stifle worker initiative and spontaneity, and this will decrease incidents of OCB.”<sup>41</sup>*

Lingkungan kerja yang mendukung atau kondusif Karyawan menunjukkan OCB. Beberapa jenis norma kelompok (misalnya setiap orang hanya boleh melakukannya Jumlah pekerjaan minimum yang dibutuhkan, setiap orang harus memikirkan bisnisnya sendiri, tidak ada orang Harus berbicara dengan superviSor) dapat menghambat inisiatif pekerja dan spontanitas, dan ini akan terjadi Mengurangi insiden OCB.

b. Hubungan antara motivasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Deww Zhang

*“The antecedents mentioned in the previous section can be used as guidelines to improve the rate of OCB –through motivating employees for example, or promoting better relationships between supervisors and staff, and among staff in general to encourage OCB in your workplace”<sup>42</sup>*

Anteseden disebutkan di bagian sebelumnya Dapat digunakan sebagai pedoman untuk meningkatkan tingkat OCB melalui Memotivasi karyawan Misalnya, atau mempromosikan

---

<sup>41</sup> Deww Zhang *Organisational Citizenship Behaviour* (PSYCH761 White Paper OCB, 2011), h.8

<sup>42</sup> *Ibid*

hubungan yang lebih baik antara supervisor dan staf, dan di antara staf pada umumnya. Untuk mendorong OCB di tempat kerja anda.

Menurut Wursanto, ia mengatakan Motivasi berhubungan erat dengan perilaku dan prestasi kerja, dan pada dasarnya motivasi diarahkan untuk mencapai suatu tujuan.<sup>43</sup>

Menurut Novia Asmaradita, Munawi Tusuf, Aditya Nanda Priyatama.<sup>44</sup> Hubungan antara motivasi intrinsik dengan *organizational citizenship behavior* karyawan outsourcing di PT Coca-Cola Amatil Central Java dengan angka korelasi sebesar 0,530 dan  $p = 0.000$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan adanya korelasi positif dan signifikan, yang artinya semakin tinggi motivasi intrinsik, maka semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior*.

Menurut Muhammad Akmal Ibrahim and Aslinda.<sup>45</sup>

*“Result of this research indicates that extrinsic motivation correlates in positive with variable OCB. This condition are shown with Kendall's Tau-b as high as .335 and Approx. Sig. as high as .000. Relation between extrinsic motivation and OCB is positive and significant at level 0.000 whereas its relation strength is quite strong. Hypothesis that state that extrinsic motivation relates to OCB employees in PT Telkom Makassar is accepted. Result of research in PT Telkom Makassar indicates that extrinsic motivation correlates in positive and significant with OCB with relation that pertained strength quite strong”*

---

<sup>43</sup> Ig. Wusanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi* (Yogyakarta: Cv. Andi Offset, 2005), h. 300

<sup>44</sup> Novia Asmaradita, dkk., *Hubungan antara persepsi kualitas interaksi Atasan-Bawahan dan Motivasi Intrinsik dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Outsourcing di PT Coca-Cola Central Java* (Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Sebelas Maret), h.118

<sup>45</sup> Muh. Akmal Ibrahim, *Relation of Motivation with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Company BUMN Makassar* (J. Basic. Appl. Sci. Res., 4(12)97-101, 2014), h.99

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berkorelasi di positif dengan variabel OCB. Kondisi ini ditunjukkan dengan Kendall Tau-b setinggi 0,335 dan Approx. Sig. setinggi 0,000. Hubungan antara motivasi ekstrinsik dan OCB positif dan signifikan pada tingkat 0.000 sedangkan kekuatan hubungannya cukup kuat. Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik berkaitan dengan karyawan OCB di PT Telkom Makassar diterima. Hasil penelitian di PT Telkom Makassar menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berkorelasi di positif dan signifikan dengan OCB dengan relasi yang tergolong kekuatan cukup kuat.

Menurut Give Joyful Bentel , Adriansa A. T. Tucunan, Ranckie R. R. Maramis.<sup>46</sup> “Dapat di simpulkan bahwa Terdapat Hubungan yang signifikan antara Motivasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada perawat di Rumah Sakit TK. III. RW. Monginsidi Kota Manado”

Menurut Michael Armstorng mengatakan “*enhance motivation through the work itself, the work environment, leadership and opportunities for growth.*”<sup>47</sup> Meningkatkan motivasi melalui kerja itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kesempatan untuk berkembang.

Griffin and Moorhead mengatakan bahwa :

*Management’s task, then is to encourage participation and*

---

<sup>46</sup> Give Joyful Bentel, dkk. *Hubungan Antara Motivasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Perawat Di Rumah Sakit Tk. Iii R.W Monginsidi Kota Manado* (Fakultas Kesehatan Masyarakat\*, Universitas Sam Ratulangi).

<sup>47</sup> Michael Armstrong, *Armstrong’s Handbook of human Resource Mangement Practice* (London: Kogan Page, 2009), h.353

*to create a work environment that makes full use of the human resources available. This philosophy guides most contemporary thinking about employee motivation.*<sup>48</sup>

Tugas manajemen adalah untuk mendorong partisipasi dan menciptakan lingkungan kerja yang mampu menggunakan sumber daya manusia yang tersedia. Filosofi ini menuntun sebagian besar pemikiran zaman sekarang mengenai motivasi karyawan.

Menurut Organ,

*“Given the perceived positive relationship between motivation factors and ocb, one could expect that an individual who is motivated by one or more motivation factors might exhibit ocb, in other words, an individual will display high levels of OCB in a work environment where motivation factors are present”*<sup>49</sup>.

Dengan adanya hubungan positif yang dirasakan antara faktor motivasi dan faktor ocb, seseorang dapat mengharapkan bahwa seseorang yang termotivasi oleh satu atau lebih faktor motivasi mungkin menunjukkan ocb, dengan kata lain, individu akan menunjukkan OCB tingkat tinggi di lingkungan kerja dimana faktor motivasi adalah menyajikan

Menurut Agusdiana Eka Priyatiningih Berdasarkan hasil penelitian dapat di simpulkan. Analisis data menggunakan teknik

---

<sup>48</sup> Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organization* (Canada: South-Western, 2014), h.92

<sup>49</sup> Hana S. Abuiyada, Shih Yung Chou, A Two-Factor Model of Organizational Citizenship Behaviour in Organizations (European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.3, 2012), h.137

analisis regresi linier berganda, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,732;  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ), yang berarti hubungan antara iklim organisasi dan motivasi intrinsik dengan OCB kuat. Sedangkan F hitung  $19,100 > F$  tabel 3,285. Hal ini berarti ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi intrinsik dengan OCB pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Wilayah Gombong. Secara parsial menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dengan OCB dengan ( $r$ ) sebesar 0,415;  $p=0,013$  ( $p<0,05$ ) dan ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi intrinsik dengan OCB yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,448  $p=0,007$  ( $p<0,05$ ). Nilai R<sup>2</sup> (R Square) sebesar 0,537, yang berarti dalam penelitian ini, iklim organisasi dan motivasi intrinsik secara serentak memberi sumbangan efektif sebesar 53,7% terhadap OCB. Sumbangan relatif sebesar 46,56% untuk variabel iklim organisasi dan 53,44% untuk variabel motivasi intrinsic.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Agusdiana Eka Priyatiningih. *Hubungan antara Iklim Organisasi dan Motivasi Intrinsik dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) daop V Wilayah Gombong* ( Fakultas Kedokteran Jurusan Psikologi UNS, 2014)

Menurut Sari Andamdewi<sup>51</sup> “hasil penelitian dapat disimpulkan Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara lingkungan kerja dengan motivasi adalah signifikan yaitu  $r_{hitung} = 0,412 > r_{tabel} = 0,312$  pada taraf kepercayaan 95%. Begitu juga dengan perhitungan keberartian korelasi. Uji keberartian korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja yaitu  $t_{hitung} = 2,787 > t_{tabel} = 1,980$  pada taraf kepercayaan 95 %.

c. Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Motivasi dengan OCB

Menurut Michael Armstorng mengatakan “*enhance motivation through the work itself, the work environment, leadership and opportunities for growth.*”<sup>52</sup> Meningkatkan motivasi melalui kerja itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kesempatan untuk berkembang.

Griffin and Moorhead mengatakan bahwa :

*Management’s task, then is to encourage participation and to crate a work environment taht makes full use of the human*

---

<sup>51</sup> Sari Andamdewi. *Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja Pegawai Bagian Seketariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat* ( Program Studi Administrasi Pendidikan UNP), h. 217

<sup>52</sup> Michael Armstrong, *Armstrong’s Handbook of human Resource Mangement Practice* (London: Kogan Page, 2009), h.353

*resources available. This philosophy guides most contemporary thinking about employee motivation.*<sup>53</sup>

Tugas manajemen adalah untuk mendorong partisipasi dan menciptakan lingkungan kerja yang mampu menggunakan sumber daya manusia yang tersedia. Filosofi ini menuntun sebagian besar pemikiran zaman sekarang mengenai motivasi karyawan.

Menurut Organ,

” Given the perceived positive relationship between motivation factors and ocb , one could expect that an individual who is motivated by one or more motivation factors might exhibit ocb , in other words, an individual will display high levels of OCB in a work environment where motivation factors are present.<sup>54</sup>

Dengan adanya hubungan positif yang dirasakan antara faktor motivasi dan faktor ocb, seseorang dapat mengharapkan bahwa seseorang yang termotivasi oleh satu atau lebih faktor motivasi mungkin menunjukkan ocb, dengan kata lain, individu akan menunjukkan OCB tingkat tinggi di lingkungan kerja dimana faktor motivasi adalah menyajikan.

Menurut Agusdiana Eka Priyatiningsih Berdasarkan hasil penelitian dapat di simpulkan. Analisis data menggunakan teknik

---

<sup>53</sup> Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organization* (Canada: South-Western, 2014), h.92

<sup>54</sup> Hana S. Abuiyada, Shih Yung Chou, A Two-Factor Model of Organizational Citizenship Behaviour in Organizations (European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.3, 2012), h.137

analisis regresi linier berganda, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,732;  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ), yang berarti hubungan antara iklim organisasi dan motivasi intrinsik dengan OCB kuat. Sedangkan F hitung  $19,100 > F$  tabel 3,285. Hal ini berarti ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi intrinsik dengan OCB pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP V Wilayah Gombong. Secara parsial menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dengan OCB dengan (r) sebesar 0,415;  $p=0,013$  ( $p<0,05$ ) dan ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi intrinsik dengan OCB yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,448  $p=0,007$  ( $p<0,05$ ). Nilai R<sup>2</sup> (R Square) sebesar 0,537, yang berarti dalam penelitian ini, iklim organisasi dan motivasi intrinsik secara serentak memberi sumbangan efektif sebesar 53,7% terhadap OCB. Sumbangan relatif sebesar 46,56% untuk variabel iklim organisasi dan 53,44% untuk variabel motivasi intrinsik<sup>55</sup>

Menurut Sari Andamdewi<sup>56</sup> “hasil penelitian dapat disimpulkan Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara

---

<sup>55</sup> Agusdiana Eka Priyatiningasih. *Hubungan antara Iklim Organisasi dan Motivasi Intrinsik dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) daop V Wilayah Gombong* ( Fakultas Kedokteran Jurusan Psikologi UNS, 2014)

<sup>56</sup> Sari Andamdewi. *Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja Pegawai Bagian Seketariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat* ( Program Studi Administrasi Pendidikan UNP), h. 217

lingkungan kerja dengan motivasi adalah signifikan yaitu  $r_{hitung} = 0,412 > r_{tabel} = 0,312$  pada taraf kepercayaan 95%. Begitu juga dengan perhitungan keberartian korelasi. Uji keberartian korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja yaitu  $t_{hitung} = 2,787 > t_{tabel} = 1,980$  pada taraf kepercayaan 95 %

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Menurut Dharing Meylandani mahasiswi Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang dalam penelitiannya berjudul Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perawat RSUD Kanjuruhan Kepanjen Kabupaten Malang.

Berdasarkan hasil penelitian dapat di simpulkan Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan tehnik korelasi *Product Moment* diperoleh  $r$  hitung sebesar 0,791 dengan signifikansi 0,000 ( $\text{sig} < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi dengan OCB<sup>57</sup>

Menurut Kalista dan Rahmat Hidayat. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dalam penelitiannya berjudul Hubungan Antara

---

<sup>57</sup> Dharing Meylandani. *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizens Behavioral (Ocb) Pada Perawat Rsud Kanjuruhan Kepanjen Kabupaten Malang* (Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang), h. 9

Iklm Organisasi, Motivasi Kerja Intrinsik, Dan Quality Of Work Life (Qwl) Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan motivasi kerja intrinsik dan iklim organisasi juga memiliki hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara tidak langsung melalui penguatan nilai Quality of Work Life, dimana saat seorang pegawai memiliki motivasi kerja intrinsik yang tinggi dan iklim organisasi yang baik maka *Quality of Work Life* seseorang akan meningkat yang pada akhirnya akan mendorong pegawai tersebut untuk menunjukkan Organizational Citizenship Behavior yang baik pula<sup>58</sup>

Menurut Alita Rerra Careca<sup>59</sup> “hasil penelitian dapat di simpulkan Hubungan Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja di Bank BJB Syariah, berdasarkan hasil koefisien korelasi berganda adalah sebesar 0,415. Hal ini menunjukkan keeratan hubungan yang cukup kuat.

### C. Kerangka Berfikir

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam organisasi. Guru merupakan sumber daya manusia yang ada di sekolah

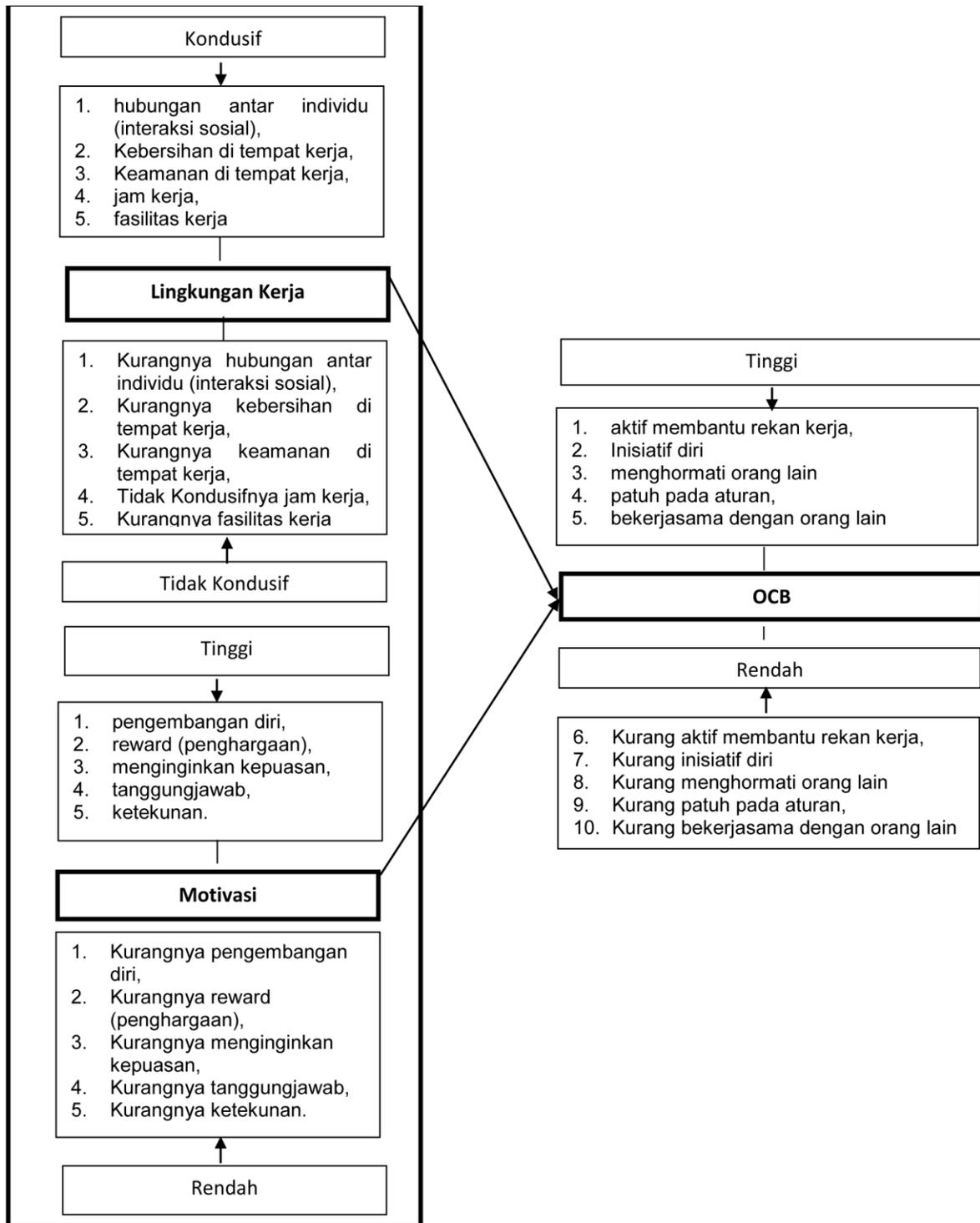
---

<sup>58</sup> Kalista. *Hubungan Antara Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Intrinsik, Dan Quality Of Work Life (Qwl) Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Negeri Sipil (Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 2015)*, h. 93

<sup>59</sup> Alita Rerra Careca. *Hubungan Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Bank BJB Syariah Bandung (Fakultas Bisnis Dan Manajemen Universitas Widyatama, 2013)*

yang berperan sebagai seorang fasilitator sekaligus pentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Selain itu, guru sebagai seorang pendidik juga bertanggung jawab atas perkembangan peserta didiknya baik dari segi kognitif, afektif maupun psikomotoriknya. Hal inilah yang menjadikan guru sebagai sosok yang paling penting dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

Melihat pentingnya peran guru dalam pendidikan, maka dari itu sekolah harus mampu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, aman dan nyaman bagi guru. Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap keberhasilan proses penyelenggaraan pendidikan. Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



**Gambar 2.3 Kerangka Berpikir**

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan deksripsi konseptual dan kerangka teoritik yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan tiga hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara Lingkungan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di SMA Negeri Wilayah I Jakarta Pusat
2. Terdapat hubungan positif antara Motivasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di SMA Negeri Wilayah I Jakarta Pusat.
3. Terdapat hubungan positif antara Lingkungan Kerja dan Motivasi bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di SMA Negeri Wilayah I Jakarta Pusat.