

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah-masalah penelitian dan mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Teori tersebut dibedakan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu: *Grand Theory* dalam penelitian ini adalah manajemen, fungsi manajemen, unsur-unsur manajemen. *Middle Theory* dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi sumber daya manusia dan tujuan dari sumber daya manusia. *Applied Theory* yang terdiri dari *organizational citizenship behavior*, *self efficacy*, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen sangat penting bagi semua aspek, dengan adanya manajemen akan mempermudah suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai sebuah efektifitas dan efisiensi, keberhasilan suatu organisasi tergantung manajemen yang dibuat sejak awal. Untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan harus menerapkan manajemen yang baik dan teratur.

Manajemen secara pengertian atau definisi secara umum memiliki sudut pandang yang berbeda. Namun dalam tujuannya dari semua pengertian itu

mengerucut pada satu hal, yaitu pengambilan keputusan. Manajemen adalah ilmu seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen adalah suatu ilmu juga seni yang membuat orang lain mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan, untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Agar pengertian manajemen ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi manajemen diantaranya:

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara Etimologi kata Manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu “*management*”, yang artinya adalah Seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Manajemen adalah suatu proses dimana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen perlu dilakukan guna mencapai tujuan atau target dari individu ataupun kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan Sumber daya yang tersedia.

Menurut Kaehler dan Grundei (2019) menyatakan bahwa :

“Management is a steering influence on market, production and/or resource operations in an organization and its units that may address both people and non-people issues and is exerted by multiple organizational actors through either anticipatory (operational management) with the aim of achieving the units’ objectives”.

Menurut Thomas S. Bateman and Scott A. Snell (2019:5) menyatakan bahwa:

“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims”.

Griffin (2019:10) menyatakan bahwa:

“management: A set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information), with the aim of achieving organizational goals in a effective manner.” (manajemen adalah serangkaian kegiatan terdiri dari perencanaan, dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif)

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen yang telah disampaikan para ahli bahwa manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry dalam Hasibuan (2019:130) terdapat empat elemen dari fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan

misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

3. Pengarahan (Actuating)

Pengarahan adalah suatu tindakan eksekusi terhadap rencana yang telah dituangkan dalam bentuk plan. Serta pembagian kerja sumber daya yang ada pada organisasi agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

4. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah bentuk pengawasan atau pengendalian dari sebuah gerakan yang telah dilakukan oleh organisasi agar berjalan sesuai dengan harapan

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebuah usaha untuk mencapai tujuan yang di inginkan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen yang dimulai dari merencanakan, mengkoordinasikan, memimpin/mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sudah direncanakan untuk pencapaian suatu target yang diharapkan.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmoni. Peranan unsur ini terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu diantaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik, maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. Berikut unsur-unsur manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam Hasibuan (2019:50):

1. Manusia (Man)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. Uang (Money)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (Materials)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (Machines)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (Methods)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

6. Pasar (Market)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. MSDM dalam sebuah perusahaan berfokus pada kegiatan rekrutmen sumber daya manusia, pengelolaan dan pengarahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu upaya perusahaan dalam menerapkan Manajemen SDM adalah dengan menghadirkan divisi Human Resource, Human Resource memberikan berbagai macam pengetahuan seputar perusahaan, manajemen talenta, layanan administrasi, pelatihan, pembinaan, peralatan, pengawasan dan saran hukum untuk perusahaan.

Fungsi dari divisi Human Resource ini sangat dibutuhkan perusahaan untuk pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan sumber daya manusia ini tidak dapat dilepas dari sebuah organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang dapat menentukan perkembangan organisasi. Pada hakikatnya sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Suatu organisasi selalu membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dalam suatu bidang dalam kegiatannya, maka dari itu sumber daya manusia harus diseleksi dengan baik.

Karena itu munculah istilah *Human Resources* (HR), *Human Capital* (HC). Disini sumber daya manusia bukan hanya aset utama bagi organisasi tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipat gandakan, dikembangkan, dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability*. Di sini prespektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi suatu organisasi. Sumber Daya Manusia memiliki dua pengertian yaitu pengertian makro dan pengertian mikro, pengertian secara makro penduduk Negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah bekerja maupun belum bekerja, secara mikro adalah individu yang bekerja menjadi karyawan di suatu organisasi dan bisa di sebut buruh, pekerja, karyawan, tenaga kerja dan sebagainya.

Berikut merupakan pendapat mengenai apa itu sumber daya manusia menurut para ahli atau pakar diantaranya adalah:

Ansory (2018) menyatakan bahwa :

Sumber daya manusia adalah “individu yang bekerja sebagai penggerak di suatu organisasi, baik sebuah institusi atau perusahaan dan juga berfungsi sebagai aset yang harus di latih dan di kembangkan kemampuannya.

Supomo and Nurhayati (2018) menyatakan bahwa:

Manajemen sumber Daya Manusia merupakan aset penting bagi organisasi. Mereka membutuhkan perhatian dari berbagai pihak agar prestasinya dapat dimaksimalkan sehingga tujuan organisasi tercapai.

Menurut Kotler and Garry (2019:5) menyatakan bahwa:

“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations”, Diterjemahkan bahwa “Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai sebuah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi.”

Menurut pendapat dari Hasibuan (2019) menyatakan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan terus dikembangkan hingga sekarang. Dengan MSDM, pihak manajemen perusahaan akan dapat mengarahkan karyawan secara benar sehingga potensinya berkembang. Lebih lanjut tujuan organisasi/perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Dari berbagai pengertian yang telah diuraikan, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan disiplin yang melibatkan keterampilan dan kebijaksanaan dalam menjalankan rangkaian proses, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan, terkait dengan perekrutan, pengelolaan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia, dengan tujuan untuk mengoptimalkan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019:21) meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan suatu organisasi tersebut, perencanaan dengan menetapkan program kepegawaian, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*).

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dalam bekerja efektif serta efisien dalam membantu agar tercapainya tujuan dari suatu organisasi tersebut, pengarahan tersebut dilakukan pemimpin kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan suatu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan maka dilakukan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini dan dimasa mendatang oleh manajer profesional.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai waktu pensiun.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan instansi pemerintahan dan norma social.

11. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan atau organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Dengan demikian berakhirnya sudah keterkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dipahami bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam memajukan karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Apabila motivasi dilaksanakan dengan baik, maka kinerja karyawan pun akan meningkat, sehingga tujuan dari organisasi tersebut tercapai.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) tujuan manajemen sumber daya manusia ada 4 (empat) dengan dasar untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Tujuan Organisasional. Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
- b. Tujuan Fungsional. Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- c. Tujuan Sosial. Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negative terhadap organisasi.
- d. Tujuan Personal. Ditunjukkan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.

Berdasarkan poin-poin yang telah diuraikan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa setiap organisasi sudah menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi tersebut.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kerelaan individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Aldag & Resckhe, 1997) *Organizational citizenship behavior* ini melibatkan beberapa perilaku seorang karyawan yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan yang telah dibuat di lingkungan kerja, perilaku yang dilakukan tersebut memberikan nilai tambah yang positif bagi karyawan sebagai salah satu bentuk dari perilaku seasoned sosial yaitu perilaku sosial yang positif konstruktif dan bermakna membantu.

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yang dihargai

oleh manajemen organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang diperankan bukan tuntutan dari peran individu. Dengan ini perilaku *organizational citizenship behavior* menegaskan merefleksikan perilaku diluar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya. *Organizational Citizenship Behavior* muncul karena didukung oleh adanya persepsi terhadap organisasi sehingga timbul rasa kepuasan kerja pada setiap karyawan ketika dapat melakukan sesuatu yang ada hubungannya dengan kepentingan suatu organisasi.

Beberapa ahli telah memberikan definisi mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB) diantaranya sebagai berikut :

Organ dalam Fory Armin (2018:10) menyatakan bahwa:

“Organizational Citizenship Behavior is individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective function of the organization”. artinya perilaku OCB merupakan suatu perilaku individu yang dilakukan secara sukarela yang tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit terhadap sistem ganjaran (reward) formal dan perilaku ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

Griffin (2018:67) menyatakan bahwa:

“Organizational citizenship refers to the behavior of individuals who make a positive overall contribution to the organization” (Perilaku Organizational Citizenship Behavior mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk perusahaan).

Aprianti (2019) mendefinisikan bahwa:

organizational citizenship behavior adalah sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapatkan pengharapan dari siste imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas, sikap menolong, patuh terhadap aturan, sikap sportif dan positif karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau de jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi.

Berdasarkan pernyataan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab kerja mereka kepada perusahaan. Perilaku ini dilakukan secara sukarela dan tanpa mengharapkan imbalan apa pun, semata-mata demi kepentingan organisasi atau perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* tentu harus di perhatikan oleh seorang pemimpin. Organ et al. dalam Rahmawati Tri (2018:99) menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut :

1. Faktor Internal

a. Kepuasan kerja

Karyawan yang puas kemungkinan lebih besae untuk berbicara yang lebih positif untuk organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja mereka melampaui target, lebih dari itu tugas karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas atau pekerjaannya karena mereka ingin mengulang pengalaman positif.

b. Komitmen Perusahaan

Komitmen perusahaan sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan kenaggotaanya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Adanya perbedaan kepribadian individu merupakan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship behavior*, terdapat 5 (lima) dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openness to experience*.

d. Moral Karyawan

Moral merupakan ajaran atau ketentuan mengenai baik buruknya suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban individu terhadap masyarakat atau perusahaannya. Terdapat 3 unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

e. Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan kecenderungan orientasi pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Terdapat 2 gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan.

b. Kepercayaan Pada Pemimpin

Trust atau kepercayaan adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada oranglain yang didasarkan pada integritas, reabilitas dan perhatian,

c. Budaya organisasi

Mengacu pada makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi. Terdapat karakteristik budaya organisasi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian lebih pada proses, orientasi pada hasil, orientasi pada orang yang berada pada organisasi, orientasi tim dan kecekatan, dan stabilitas kondisi suatu organisasi.

Berdasarkan pada uraian yang dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior* yaitu terdiri dari adanya kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral, motivasi, tanggung jawab, kepemimpinan, kepercayaan kepada pimpinan, dan budaya organisasi.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Organizational Citizenship Behavior

Organ dalam Fory Armin (2018:76) mendefinisikan bahwa terdapat 5 dimensi dan indikator *organizational citizenship behavior* yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Berikut penjelasan dari 5 dimensi tersebut beserta indikatornya:

1. *Altruism* (perilaku membantu)

Sikap ini ditunjukkan dengan membantu orang lain yang dalam hal ini adalah rekan kerja. *Altruisme* merupakan perilaku membantu atau menolong orang lain serta menggantikan tugas orang lain dalam situasi yang tidak biasa, yang

bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Indikator *altruism* atau perilaku membantu sebagai berikut:

- a. Perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Menggantikan rekan kerja yang tidak hadir

2. *Conscientiousness* (sikap kesadaran)

Mengacu pada seorang karyawan dalam melaksanakan dan mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah disyaratkan. Dimensi ini menjangkau diatas dan jauh dari apa yang diharapkan.

Indikator *conscientiousness* adalah sebagai berikut:

- a. Berperilaku melebihi dari persyaratan minimum
- b. Patuh terhadap aturan

3. *Sportsmanship* (sikap sportif)

Merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga lebih menekankan pada aspek positif organisasi dari pada aspek negatif. Indikator *Sportsmanship* atau sikap sportif terdiri atas:

- a. Tidak mengeluh tentang tugas dan kebijakan organisasi
- b. Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi

4. *Courtesy* (kebaikan)

Perilaku seperti membantu seseorang mencegah masalah terkait pekerjaan orang lain atau mengurangi berkembangnya suatu masalah yang berkaitan dengan orang lain. *Courtesy* (kebaikan) mengacu pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mengambil tindakan yang terkait dengan pekerjaannya. Indikator *courty*s (kebaikan) terdiri dari:

- a. Menghargai hak orang lain
 - b. Memperhatikan orang lain dengan saling mengingatkan
5. *Civic Virtue* (moral kemasyarakatan)

Merupakan perilaku yang ikut mendukung fungsi administrasi organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang yang ditekuni. Indikator *Civic Virtue* atau moral kemasyarakatan terdiri dari:

- a. Partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian
- b. Mencari informasi-informasi penting perusahaan

2.1.4 Self Efficacy

Self efficacy merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau *self knowledge* yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari. Bandura (1997) mengatakan bahwa *self efficacy* pada dasarnya adalah hasil proses kognitif berupa keputusan, keyakinan, atau penghargaan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau tindakan tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. *Self efficacy* merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu. Konsep *self efficacy* pertama kali dikemukakan oleh Bandura pada tahun 1991. *Self efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu.

2.1.4.1 Pengertian Self Efficacy

Self efficacy pada dasarnya adalah keyakinan bahwa seorang individu dapat menguasai situasi, memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas

atau tindakan dan menghasilkan berbagai hal positif.

Mc Shane dan Von Glinow (2018:45) menyatakan bahwa:

”self efficacy a person belief that he or she has the ability motivation, correct role perceptions and favorable situation to complete a task successfully”. *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia mempunyai kemampuan, motivasi, persepsi peran yang benar dan situasi yang menguntungkan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.

Rusnawati dalam Susanto (2018:285) menyatakan bahwa:

“self efficacy berkaitan sebagai keyakinan atau kepercayaan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang ia hadapi, sehingga mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Bandura dalam Sari et al.,(2019) menyatakan bahwa:

Self efficacy merupakan bagian penting dalam teori sosial kognitif atau *self efficacy* sebagai kepercayaan terhadap kemampuan dirinya untuk mencapai hasil. Bandura menggambarkan keyakinan diri sebagai kepercayaan terhadap diri sendiri dalam melakukan suatu tindakan guna menghadapi suatu situasi sehingga dapat memperoleh hasil seperti yang diharapkan.

Bandura dalam Hasanah (2019:522) menyatakan bahwa:

“self efficacy atau efikasi diri sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan dan mengatasi hambatan”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat diketahui bahwa *self efficacy* adalah keyakinan yang dimiliki seseorang dapat menguasai situasi, memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau tindakan untuk mencapai hasil tertentu. Pentingnya *self efficacy* akan berpengaruh pada usaha yang diperlukan dan pada akhirnya terlihat dari keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada. Individu yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki kemampuan untuk mengubah dinamika

lingkungan sekitarnya. Mereka mampu menghadapi hambatan dengan lebih percaya diri dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan lebih efektif daripada individu yang memiliki tingkat efikasi diri yang rendah. Hal ini karena tingkat keyakinan diri yang tinggi memberikan mereka dorongan untuk mengatasi rintangan dan tantangan yang mungkin muncul dalam mencapai tujuan.

2.1.4.2 Fungsi *Self Efficacy*

Efikasi diri yang terbentuk akan mempengaruhi aktifitas individu. Bandura (2009) menjelaskan tentang fungsi *self efficacy* atau efikasi diri, yakni:

- a. Fungsi Kognitif, Bandura menyatakan bahwa pengaruh *self efficacy* proses kognitif seseorang sangat bervariasi. *Self efficacy* yang sangat kuat akan mempengaruhi upaya seseorang untuk mencapai tujuan pribadinya.
- b. Fungsi Motivasi, sebagian besar motivasi manusia dibandingkan secara kognitif. Individu memotivasi dirinya dan menuntun tindakan-tindakan yang menimbulkan keyakinan yang dilandasi oleh pemikiran tentang masa depan.
- c. Fungsi Sikap, *self efficacy* meningkatkan kemampuan individu dalam mengatasi besarnya stress dan depresi yang dialami pada situasi yang sulit dan menekan.
- d. Fungsi Selektif, *self efficacy* akan mempengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa terdapat empat fungsi *self efficacy* yakni fungsi kognitif, fungsi motivasi, fungsi sikap dan fungsi selektif dimana keempatnya dapat menjadi gambaran bagaimana *self efficacy* dapat

mempengaruhi individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan dan harapan yang dibuat.

2.1.4.3 Dimensi Self Efficacy

Bandura 2009:42) membagi dimensi *self efficacy* menjadi tiga dimensi yaitu *Magnitude, generality, dan strength*.

1. Dimensi *Magnitude*

Dimensi ini berhubungan dengan derajat kesulitan tugas yang dihadapi. Penerimaan dan keyakinan seseorang suatu tugas berbeda-beda, mungkin orang hanya terbatas pada tugas yang sederhana, menengah, atau sulit. Persepsi setiap individu akan berbeda dalam memandang tingkat kesulitan dari suatu tugas. Seseorang akan cenderung melakukan tindakan yang dirasakan mampu untuk dilaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diperkirakan masih dalam batas kemampuannya. Semakin tinggi taraf kesulitan tugas, maka semakin lemah keyakinan yang dirasakan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Biasanya seseorang akan terlebih dahulu mencoba tugas yang dirasa mampu dilakukannya dan menghindari tugas yang berada di luar batas kemampuannya.

2. Dimensi *Generality*

Generality merupakan perasaan kemampuan yang ditunjukkan seseorang pada konteks tugas yang berbeda-beda, baik itu melalui tingkah laku, kognitif dan afektifnya. Maksudnya, seseorang dapat menyatakan dirinya memiliki *self efficacy* yang tinggi pada bidang atau tugas yang luas atau hanya pada bidang tertentu saja. Contohnya seperti seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tentu dapat menyelesaikan tugas dalam beberapa bidang sekaligus. Berbeda

dengan individu yang memiliki *self efficacy* yang rendah, cenderung akan menyelesaikan tugasnya dalam sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan tugasnya. Misalnya, seorang karyawan yakin akan kemampuannya pada bagian quality control tetapi tidak yakin akan kemampuannya pada bagian keuangan.

3. Dimensi *Strength*

Dimensi ini berkaitan dengan kuatnya keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimiliki. Hal ini berkaitan dengan ketahanan dan keuletan seseorang dalam pemenuhan tugasnya. Seseorang yang memiliki keyakinan dan kemantapan yang kuat terhadap kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas akan terus bertahan dalam usahanya meskipun banyak mengalami kesulitan dan tantangan. Pengalaman memiliki pengaruh terhadap *self efficacy* yang diyakini seseorang. Pengalaman yang lemah akan melemahkan keyakinan seseorang, sedangkan seseorang yang memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka akan teguh dalam usaha untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapi. Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi *magnitude*, yaitu semakin tinggi tingkat kesulitan tugas, maka semakin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya.

Indikator *self efficacy* merujuk pada tiga dimensi tersebut, yakni dimensi *magnitude*, dimensi *generality*, dan dimensi *strength*. Menurut Brown (2019) terdapat sejumlah indikator *self efficacy* yang dirumuskan, indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu, seseorang yakin bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas tertentu, dimana seseorang tersebut menetapkan tugas (target) apa yang harus diselesaikan.
2. Yakin dapat memotivasi diri untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas, seseorang mampu menumbuhkan motivasi pada diri sendiri untuk bisa memilih dan melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan dalam rangka menyelesaikan tugas.
3. Yakin bahwa dirinya mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun adanya usaha yang keras dari seseorang untuk menyelesaikan tugas yang ditetapkan dengan menggunakan segala daya yang dimiliki.
4. Yakin bahwa dirinya mampu menghadapi hambatan dan kesulitan. Seseorang mampu bertahan saat menghadapi kesulitan dan hambatan yang muncul serta mampu bangkit dari kegagalan.
5. Yakin dapat menyelesaikan tugas yang memiliki range yang luas ataupun sempit (spesifik). Seseorang yakin bahwa dalam setiap tugas apapun dapat ia selesaikan meskipun itu luas atau spesifik.
6. Yakin bahwa dirinya dapat menghadapi segala tingkat kesulitan tugas. Seseorang yakin bahwa setiap tugas atau pekerjaan pasti memiliki tingkat kesulitan yang berbeda-beda, sehingga seseorang dapat siap dan menanamkan keyakinan pada diri untuk bisa lebih serius dan lebih mantap dalam mengerjakan pekerjaan tersebut, semakin sulit suatu pekerjaan maka ia pun semakin lebih serius dalam mengerjakannya.

2.1.5 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 disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan.

2.1.5.1 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 disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Weiner (1990) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi internak yang membangkitkan seseorang untuk bertindak, mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan membuat indivisu tersebut tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Jadi motivasi merupakan salah satu hal yang melatarbelakangi seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli, diantaranya:

Hasibuan dalam Arisanti et al., (2019) menyatakan bahwa:

Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal

Robbins (2019:45) menyatakan bahwa:

motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Untuk melakukan melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tinglat motivasinya.

Griffin et.al. (2020:160) menyatakan bahwa:

“the set of forces that leads people to behave in particular ways”. Definisi

tersebut menjelaskan bahwa motivasi adalah seperangkay himpunan kekuatan penggerak yang membuat orang berperilaku dengan cara tertentu.

McShane dan Von Glinow dalam Azkiah & Sundayana, (2022) menyatakan bahwa:

Motivasi sebagai kekuatan dalam diri orang atau individu yang memengaruhi arah (direction), intensitas (intensity), dan ketekunan (persistence) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (intensity), untuk sejumlah waktu tertentu (persistence), terhadap tujuan tertentu (direction). Motivasi merupakan salah satu dari empat pendorong penting perilaku dan kinerja individual.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah perusahaan.

2.1.5.2 Teori-Teori Motivasi kerja

Sutrisno (2018:121-144) menyatakan teori motivasi terdiri dari 2 aspek yaitu:

1. Teori Kepuasan

Teori ini menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertuntu. Jadi, dalam teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Teori Kepuasan (Content Theory) yang dikenal antara lain:

a. Teori Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan menyebabkan orang mau bekerja keras. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mau berusaha memberikan imbalan berupa bentuk materi

agar bawahannya bersedia diperintah untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

b. Teori Maslow dengan teori hierarki

- 1) Kebutuhan fisiologis (physiological), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seperti : makan, minum, pakaian, dan lain-lain.
Upaya untuk bertahan hidup.
- 2) Kebutuhan rasa aman (safety), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Keamanan dan perlindungan keselamatan dari bahaya fisik emosional.
- 3) Kebutuhan hubungan sosial (affiliation), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Seperti : kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan.
- 4) Kebutuhan pengakuan (esteem), kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise (posisi) diri dari lingkungannya. Kebutuhan pengakuan meliputi : faktor internal (otonomi, dan prestasi) dan faktor eksternal (pengakuan, dan perhatian).
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization), merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi, karena biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

c. McClelland dengan teori motivasi prestasi

- 1) Need for achievement, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.

- 2) Need for affiliation, yaitu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
 - 3) Need of power, yaitu kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.
- d. Herzberg dengan teori model dan faktor
- 1) Faktor pemeliharaan (maintenance factor), yang disebut juga hygiene factor, merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi: gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervise yang menyenangkan, dan macam-macam tunjangan lainnya.
 - 2) Faktor motivasi (motivation factor), merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan, mencakup: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir, dan tanggung jawab.
- e. Alderfer dengan teori ERG
- 1) Existence (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan, yang meliputi: kebutuhan psikologis (rasa lapar, rasa haus) dan kebutuhan rasa aman.

- 2) Relatedness (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, seperti: kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.
- 3) Growth (pertumbuhan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti: pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

f. McGregor dengan teori X dan Y

- 1) Teori X atau teori konvensional yang didasarkan pada pola pikir konvensional dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yang menganggap manusia itu: malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri, tidak mau peduli dengan orang lain, dan juga kurang suka menerima perubahan.
- 2) Teori Y atau teori potensial, merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis. Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya: rajin aktif, mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif, dapat produktif bila diberi motivasi, selalu ingin perubahan, dan dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

2. Teori Motivasi proses

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana tindakan individu dapat diperkuat, diarahkan, dipertahankan atau dihentikan

agar setiap individu dapat bekerja keras sesuai dengan kebutuhan pemimpin. Singkatnya, teori proses berfokus pada bagaimana motivasi muncul. Teori ini merupakan sebab akibat dari bagaimana seseorang bekerja dan hasil apa yang telah dicapainya.. Ada tiga teori motivasi proses (Process Theory) yang dikenal yaitu:

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada timbal balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini mengandung 3 variabel, yaitu:

- 1) Daya tarik, yaitu sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu.
- 3) Hubungan antara usaha dengan prestasi kerja, yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relative sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi, teori ini menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan imbalannya berlaku sebagai faktor pendorong yang positif dan perilaku yang berhasil.

Dari beberapa teori diatas pada penelitian ini peneliti mengambil teori McClelland.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dengan pencapaian produktivitas yang baik, untuk itu pimpinan suatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pegawainya. Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Huda (2020:63) menyebutkan terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu :

1. Faktor Pemuas (*Motivation Factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondiri instrinsik). Yang termasuk ke dalam faktor pemuas, diantaranya:

- a. Prestasi yang diraih (*achievement*)
- b. Pengakuan orang lain (*recognition*)
- c. Tanggung jawab (*responsibility*)
- d. Peluang untuk maju (*advancement*)

- e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- f. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of career growth*)

2. Faktor Pemelihara (*Maintenance Factor*)

Faktor pemelihara disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan, faktor ini juga disebut faktor *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah. Beberapa faktor yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, di antaranya:

- a. Kompensasi
- b. Keamanan
- c. Stress kerja
- d. Kondisi kerja
- e. Status
- f. Prosedur perusahaan

2.1.5.4 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah karyawan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. terdapat beberapa indikator pendorong agar karyawan mampu bekerja secara optimal bagi karyawan.

David McClelland diterjemahkan Melayu S. P. Hasibuan (2019:162) menyebutkan adapun indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi Menurut David McClelland yang diterjemahkan oleh Melayu S. P. Hasibuan (2019:162), merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima risiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:

- a. Mengembangkan kreativitas
- b. Antusias untuk berprestasi tinggi

2. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan afiliasi Menurut David McClelland yang diterjemahkan oleh Melayu S. P. Hasibuan (2019:162), adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat., kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu:

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia tinggal dan bekerja (sense of belonging)
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (sense of importance)
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (sense of achievement).
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participations)

3. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan Menurut David McClelland yang diterjemahkan oleh Melayu S. P. Hasibuan (2019:162), merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
- b. Mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.5.5 Tujuan Motivasi Kerja

Setiap perusahaan yang memberikan motivasi kerja kepada memiliki tujuan yang diharap dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan. Pentingnya motivasi kerja karena motivasi ini hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal sesuai yang diharapkan sebuah perusahaan.

Hasibuan dalam Nugroho et.al (2019) menyebutkan terdapat beberapa tujuan motivasi motivasi sebagai berikut :

1. Mendorong semangat dan gairah kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan
3. Meingkatkan produktivitas kerja karyawan

4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi
6. karyawanMempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
10. Meningkatkan kinerja karyawan
11. Meningkatkan efesien penggunaan alat-alat dan bahan baku

Wahjosumidjo dalam Sunyoto (2018:12) menyebutkan faktor-faktor motivasi yakni:

1. Promosi
2. Presentasi kerja
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Penghargaan
5. Tanggung jawab
6. Pengakuan
7. Keberhasilan dalam bekerja

Dari penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa tujuan motivasi kerja menjadi dasar peningkatan kinerja terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Organisasi harus terlebih dahulu menentukan apa tujuan utama di salam perusahaan. Dengan adanya tujuan yang baik tersebut membawa

dampak yang positif bagi organisasi dan bagaimana untuk mengembangkan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6 Kinerja

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian atau hasil dari pelaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi, serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan atau target.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan keberhasilan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja instansi. Sedangkan kinerja pegawai merupakan keseluruhan hasil kerja organisasi atau instansi. Sedangkan kinerja karyawan merupakan keseluruhan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut George dalam R. Supomo and Eti Nurhayati (2018:27) menyatakan bahwa:

“performance is a function of motivation and ability. To complete a task or job, a person must have a certain degree of willingness and level of ability. A person’s willingness and skills are not effective enough to do something without a clear understanding of what to do and how to do it”. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus mempunyai tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidak akan cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Menurut Dessler (2018:13) menyatakan bahwa:

“the willingness of a person to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”. Kesiapan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Lubis et al., dalam Iskandar & Yusnandar, (2021) menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari beberapa pengertian kinerja karyawan diatas maka dapat diketahui bahwa definisi kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2019:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada dua, yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan mengacu pada kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan

sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi membuat diri pegawai terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.3 Tujuan dan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Kasmir (2019:183) mengemukakan bahwa tujuan evaluasi kinerja yaitu:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana pendidikan pelatihan (diklat) dan menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Adapun kegunaan kegunaan kinerja pegawai yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai indikator untuk menentukan ketuntasan akan latihan bagi pegawai yang berada di organisasi.
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance (kinerja) yang baik.
6. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
7. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan pegawai di dalam organisasi.
8. Alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
9. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa kegunaan penilaian kinerja karyawan untuk menilai prestasi kerja (*job performance*) karyawan yang dapat diketahui kinerja seorang karyawan memiliki kekurangan dan kelebihan. Apabila *job performance* (prestasi kerja) tinggi, maka memungkinkan seorang karyawan untuk diberikan promosi jabatan, begitu juga sebaliknya.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2019:75) dimensi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja ini diukur dengan menggunakan

dua indikator yaitu kerapihan dan ketelitian.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang pegawai dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing pegawai. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu kecepatan dan target kerja.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menyatakan kemampuan pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu mengambil keputusan dan hasil kerja.

4. Kerja Sama

Kerja sama adalah kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama ini diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu jalinan kerja sama dan kekompakan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan indikator kemauan untuk memulai pekerjaan sebelum diperintahkan dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang dilakukan yang berhubungan dengan *organizational citizenship behavior*; *self efficacy*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dan beberapa penelitian yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan dari penelitian yaitu sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	(Sri Setyaningsih dan Naziroh 2020) <i>The enhancement of organisatin</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Self efficacy</i> memiliki hubungan positif dengan <i>Organizational</i>	1. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 2. Variabel <i>self efficacy</i>	1. Variabel <i>transformational leadership</i> 2. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>citizenship behavior by strengthenig transformaon al leadership and selfefficacy</i></p> <p><i>Journal of Humaniti es and Social Studies, Vol.4,No.2</i></p>	<p><i>Citizenship Behavior</i></p>		
2	<p>Khusnatul Fauziyyah, Indah Rohyani (2022)</p> <p>Pengaruh <i>Self Efficacy</i>, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan <i>Work Discipline</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Semestanustra Distrindo Depo Kebumen</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa self efficacy tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>self efficacy</i> 2. Variabel kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel lingkungan kerja non fisik 2. Variabel <i>work dicipline</i> 3. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Vol. 4 No. 3, 2022.			
3	Misbachlul Munir dan Samsul Arifin (2021) <i>The Influence of Work Motivation and Self efficacy on Employee Performance</i> <i>Journal Simki Economic</i> , Vol. 4, Issue 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan <i>self efficacy</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Variabel <i>Self efficacy</i> 2. Variabel motivasi kerja 3. Variabel kinerja karyawan	
4	Raharso (2022) <i>Building knowledge sharing through self efficacy and organizational citizenship behavior</i> Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol.18, Issue 2, 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self efficacy</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap <i>knowledge sharing</i> berpengaruh secara signifikan baik secara parsial ataupun simultan	1. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 2. Variabel kinerja pegawai	1. Variabel <i>knowledge sharing</i> 2. Variabel <i>professional competence</i> 3. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
5	<p>Muh. Aqso Anfajaya (2020)</p> <p><i>The role of self efficacy in organizational citizenship behavior</i></p> <p><i>Journal of Education and Humanities Research,</i></p> <p><i>Volume39, No.5</i></p>	<p>hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada efek positif langsung dari <i>self efficacy</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>self efficacy</i> 2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>transformatio nal leadership</i> 2. Lokasi Penelitian
6	<p>Regina Jaklyn Tampi dan Saerang (2023)</p> <p>Pengaruh <i>Organizational Support</i>, Komitmen Organisasi Dan <i>Organizational citizenship behavior</i> Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Taspen Cabang Manado</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Support</i>, Komitmen organisasi, <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 2. Variabel kinerja pegawai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>organizational support</i> 2. Variabel komitmen organisasi 3. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Jurnal EMBA Vol. 11 No.1 Januari 2023, Hal. 678-689			
7	Rahmat Hidayat (2021) Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen, Vol. 5 No. 1, 2021.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Variabel motivasi 2. Variabel kinerja	1. Variabel kompetensi 2. Variabel disiplin kerja 3. Lokasi penelitian
8	Dyah Sawitri, Endang Suswati dan Khasbulloh Huda. (2018) <i>The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees' Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Organization al Citizenship Behavior (OCB)</i> Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	1. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 2. Variabel Kinerja pegawai	1. Variabel kepuasan kerja 2. Variabel komitmen organisasi 3. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>International journal of organization al innovation</i> , Vol. 9 No.2			
9	Afifa Aliyya, Rini Frima, Fitra Oliyan (2022) Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada BPR Di Kota Payakumbuh) Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Ekonomi Indonesia, Vol. 1 No. 1, 2022.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Variabel motivasi 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel kompensasi finansial 2. Variabel kompensasi non-finansial 3. Lokasi penelitian
10	Joe Priska, dkk (2020) Pengaruh <i>Self efficacy</i> , Motivasi Dan Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh signifikan secarasimultan <i>Self efficacy</i> , Motivasi dan Kepuasan	1. <i>Self efficacy</i> 2. Motivasi kerja 3. Kinerja pegawai	1. Kepuasan kerja 2. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p>Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Puruk Cahu Kabupaten Murung Raya</p> <p>Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari Juni, Vol 9 No.1 2020</p>	<p>Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Kabupaten Murung Raya</p>		
11	<p>Desi Permata Sari & Yeki Candra (2020)</p> <p>Pengembangan Karir, <i>Self efficacy</i>, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi Vol.1 Issue 3</p>	<p>Bahwasecara bersamasama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Pengembangan Karir, <i>Self efficacy</i> dan Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan pada Karyawan</p>	<p>1. <i>Self efficacy</i> 2. Motivasi kerja 3. Kinerja karyawan</p>	<p>1. Pengembangan karir</p>
12	<p>Yoeyong Rahsel (2021)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat</p>	<p>Menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja</p>	<p>1. Motivasi kerja 2. Kinerja pegawai</p>	<p>1. Lokasi penelitian</p>

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Universitas Padjajaran Bandung Jurnal Manajemen Magister, Vol.02, No.02			
13	Hapzi Ali, dkk (2022) Pengukuran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review) Jurnal Ilmu Multidisplin, Vol. 1 No. 1, 2022	Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dan sebaliknya	1. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 2. Variabel motivasi kerja	1. Variabel beban kerja 2. Variabel budaya kerja 3. Lokasi penelitian
14	Muhammad Arif Susilo, Jufrizen, Hazmanan Khair (2023) Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational</i>	Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> ; <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap	1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel kinerja pegawai 3. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i>	1. Lokasi penelitian 2. Variabel iklim organisasi

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Citizenship Behavior</i> Jurnal Ekonomi & Syariah, Vol. 6 No. 1, 2023	kinerja, dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui <i>organizational citizenship behavior</i>		
15	Syahrul Nur Rizky, Hadi Sunaryo, Achmad Agus Priyono (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ilmiah Riset Manajemen, Vol. 9 No. 1, 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan <i>organizational citizenship behavior</i> terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Variabel Motivasi kerja 2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 3. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel budaya organisasi 2. Lokasi penelitian
16	Desi Nur Haryati (2019) Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap	1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i>	1. Variabel kepribadian 2. Variabel budaya organisasi 3. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>Behavior</i> dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi</p> <p>Jurnal Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, Vol. 9 No. 1 2019</p>	<p><i>organizational citizenship behavior</i></p>		
17	<p>Ali Tafriji Biswan (2019)</p> <p>Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai Pemerintah</p> <p>Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 13 No. 2 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>; artinya peningkatan motivasi kerja mengakibatkan peningkatan pada <i>organizational citizenship behavior</i> dan sebaliknya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel kecerdasan emosional 2. Variabel komitmen organisasi 3. Lokasi penelitian
18	<p>Asriani Achmad (2021)</p>	<p><i>The two independnt variabels,</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Motivasi kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel gaya

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>The Effect of Situational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance Services of Social, Labor and Transmigration Bombana District</i></p> <p>Journal On Management and Education Human Development, Issue 03, Volume 01, 2021.</p>	<p><i>namely leadership style and work motivation, have a significant influence on employee performance</i></p> <p>Dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>2. Variabel Kinerja pegawai</p>	<p>kepemimpinan</p> <p>2. Lokasi penelitian</p>
19	<p>Dodik Kurniawan (2021)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara langsung terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p>	<p>1. Variabel motivasi kerja</p> <p>2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i></p>	<p>1. Variabel komitmen organisasi</p> <p>2. Variabel kompensasi</p> <p>3. Lokasi penelitian</p>

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Jurnal Ilmiah Riset Manajemen (2021)			
20	Rivaldi dkk. (2023) Pengaruh <i>Self Leadership</i> Dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Komitmen Organisasi Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perikanan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Agam Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen, Vol. 4 No. 2 2023	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	1. Variabel <i>self efficacy</i> 2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i>	1. Variabel komitmen organisasi 2. Lokasi Penelitian
21	Ahmad Bustomi dkk. (2020) Pengaruh <i>Organizational citizenship behavior</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap	1. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 2. Kinerja pegawai	1. Lokasi Penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	(OCB) terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung Jurnal Manajemen Dakwah, Vol. 5, No. 1	Kinerja Pegawai		
22	Achmad Ferdiansyah, Rini Safitri (2023) Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi, Vol. 7 No. 2 2023	Hasil penelitian menunjukkan <i>self efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , akan tetapi <i>self efficacy</i> dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	1. Variabel <i>self efficacy</i> 2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i>	1. Variabel <i>perceived organizational support</i> 2. Lokasi penelitian
23	Yanto Prasetyo, dkk (2022) <i>Self Efficacy</i> dan <i>Organizational</i>	Dalam penelitian ini terdapat hasil <i>self efficacy</i> berpengaruh positif dan sangat	1. Variabel <i>self efficacy</i> 2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i>	1. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>Citizenship Behavior</i></p> <p>INNER: <i>Journal of Psychological Research</i>, Vol. 2 No. 1 2022</p>	<p>signifikan terhadap kinerja <i>organizational citizenship behavior</i>, semakin tinggi skor <i>self efficacy</i> maka semakin tinggi tingkat <i>organizational citizenship behavior</i> dan sebaliknya</p>		
24	<p>Oktri & Zufadil (2019)</p> <p>Pengaruh <i>Empowerment, Self-Efficacy</i> Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pegawai Negeri Badan Penelitian & Pengembangan Riau</p> <p>Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol. 11 No. 2 2019</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>self efficacy</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>; semakin meningkatnya perasaan <i>self efficacy</i> yang timbul maka akan meningkatkan <i>organizational citizenship behavior</i> pegawai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>self efficacy</i> 2. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>empowerment</i> 2. Variabel komitmen organisasi 3. Variabel kepuasan kerja 4. Lokasi penelitian

NO	Nama Peneliti, Tahun, dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
25	Khairunnisa, Muhammad Yafiz (2023) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Islamic Work Ethics</i> Sebagai Variabel Moderasi Pada Bsi Kc Lubuk Pakam Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, Vol. 8 No. 1, 2023.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi <i>self efficacy</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Variabel <i>organizational citizenship behavior</i> 2. Variabel <i>self efficacy</i> 3. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel <i>islamic work ethics</i> 2. Lokasi penelitian

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran mnghubungkan antara variabel independent yaitu

Organizational citizenship behavior (X1), *Self efficacy* (X2), terhadap variabel dependen Motivasi Kerja (Y) Kinerja Karyawan (Z).

2.2.1 Hubungan Organizational Citizenship Behavior dan Self Efficacy

Organizational citizenship behavior (OCB) di tempat kerja berperan penting dalam memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Karyawan menunjukkan tindakan positif walaupun tidak dihargai secara langsung dengan imbalan formal. Selain itu, setiap karyawan perlu memiliki keyakinan dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas yang disebut *self efficacy*.

Ketika seseorang memiliki tingkat *self efficacy* yang tinggi, mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang kemampuan mereka dalam bekerja di sebuah perusahaan. Hal ini mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di lingkungan kerja mereka. Individu yang menampilkan *Organizational citizenship behavior* cenderung memiliki keterampilan yang unggul, inisiatif yang kuat dalam pekerjaan, pengetahuan yang luas, kemampuan untuk merencanakan dan mempersiapkan diri, serta kemampuan dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muh. Aqso Anfajaya (2019), Raharso (2022), Ali Tafriji Iswan (2019), Rivaldi, dkk. (2019), Yanto Prasetyo, dkk. (2020), Oktri dan Zufadil (2019), dan Sri Setyaningsih dan Naziroh (2020) bahwa OCB dan *self efficacy* memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

2.2.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Motivasi Kerja

Organizational citizenship behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh anggota organisasi, yang tidak secara langsung terkait dengan tugas-tugas yang diwajibkan, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Motivasi kerja, di sisi lain, adalah kekuatan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan mereka di tempat kerja.

Ditunjukkan dalam penelitian terdahulu oleh Hapzi Ali, dkk (2022), Muhammad Arif Susilo, Jufrizen, Hazmanan Khair (2023), Ali Tafriji Iswan (2019), dan Dodik Kurniawan (2021) bahwa pengaruh OCB terhadap motivasi kerja adalah signifikan dan positif, dimana semakin meningkatnya OCB maka semakin tinggi juga motivasi kerja.

Pengaruh OCB terhadap motivasi kerja dapat sangat signifikan. Ketika seseorang terlibat dalam OCB, mereka merasa lebih terhubung dengan organisasi dan merasa memiliki peran yang lebih penting dalam mencapai tujuan bersama. Ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik, di mana individu merasa terinspirasi untuk bekerja keras dan memberikan yang terbaik karena mereka merasa memiliki dampak positif pada organisasi mereka.

Selain itu, terlibat dalam OCB juga dapat meningkatkan persepsi individu terhadap keadilan organisasional dan dukungan sosial, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Ketika orang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi serta rekan kerja mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Dengan demikian, OCB dapat berperan sebagai pendorong motivasi kerja yang kuat, karena memperkuat ikatan individu dengan organisasi, meningkatkan persepsi terhadap keadilan, dan memberikan rasa tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.

2.2.3 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Latifah dalam Anitasari et al., (2021) : Efikasi diri merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan pengelolaan situasi dengan cara meyakinkan dirinya bahwa ia mampu mengatur dan melaksanakan tindakan yang tepat. Karyawan yang tidak bisa melakukan kemampuan pengelolaan situasi dengan cara meyakinkan dirinya untuk mengatur tindakan yang tepat akan berpengaruh terhadap motivasi dikarenakan motivasi muncul dari dalam diri seseorang tanpa memerlukan bantuan orang lain. Proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur kurangnya kemampuan seseorang dalam meyakinkan dirinya.

Joe Priska, dkk (2020) dan Desi Permata Sari & Yeki Candra (2020) menyebutkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja pegawai

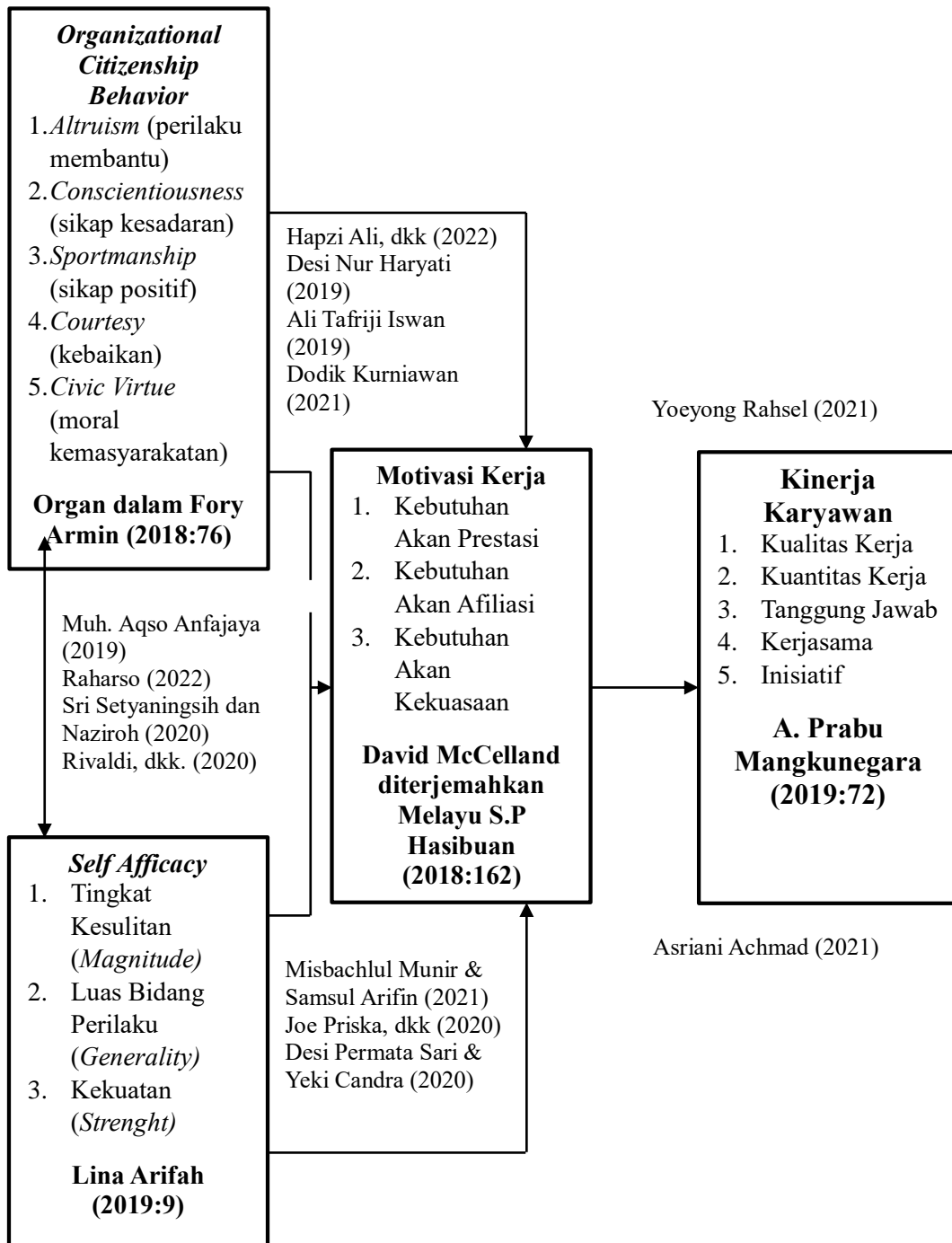
Dalam suatu Instansi, pegawai harus memiliki motivasi yang tinggi dimana motivasi merupakan hal yang penting karena motivasi hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja keras untuk mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal. Motivasi pegawai yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi organisasi dalam mencapai

tujuannya. Dengan tingginya motivasi yang dimiliki oleh seseorang akan meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

Motivasi kerja adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik) yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai seorang pegawai. Asriani Achmad (2021), dan Yoeyong Rahsel (2021) mendefinisikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma adalah suatu pola atau model yang menggambarkan struktur suatu entitas, termasuk hubungan antara bagian-bagiannya, serta bagaimana entitas tersebut berinteraksi dalam konteks khusus atau dalam dimensi waktu (Moleong, 2018). Oleh karena itu, paradigma penelitian adalah kerangka berpikir yang digunakan oleh para peneliti untuk memahami realitas suatu masalah, teori, atau ilmu pengetahuan. Dengan mengacu pada teori-teori dan penelitian sebelumnya, paradigma penelitian memberikan dasar bagi penyusunan suatu penelitian dan menjadi pedoman dalam membangun kerangka berpikir peneliti. maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2022) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan maupun pernyataan. Maka dapat diketahui bahwa hipotesis adalah jawaban sementara sampai terbukti kebenarannya dari suatu penelitian. Berdasarkan pada kerangka teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *self efficacy* terhadap motivasi kerja

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap motivasi kerja
- b. Terdapat pengaruh *Self Efficacy* terhadap motivasi kerja
- c. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai