

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kepuasan Kerja

##### 2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya maupun sebaliknya.

Istilah *job satisfaction* atau kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Mengenai batasan atau definisi dari kepuasan kerja belum memiliki keseragaman, tetapi sebenarnya tidak terdapat perbedaan yang prinsipil di dalamnya. Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad, 1978), yang disebut kepuasan kerja ialah "*the way an employee feels about his or her job*". Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai *positive emotional state*.

Kepuasan kerja menurut Gibeon (dalam Wardani, 2003) didefinisikan sebagai sikap pegawai terhadap tugasnya, yaitu sikap yang muncul atas persepsi mengenai tugasnya berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja, seperti sikap supervisor, peraturan dan prosedur, hubungan kerja dalam kelompok, kondisi kerja, dan fasilitas kerja yang diterimanya.

Robbins (2003) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini dapat pula dikembangkan sebagai perbedaaan antara banyaknya ganjaran yang

diterima pegawai dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Locke (dalam Mankunegara, 2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan ini lebih mencerminkan persepsi tenaga kerja terhadap pengalaman dalam kerja sekarang dan masa lampau dibandingkan dengan harapan-harapannya dalam pekerjaan di masa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi karyawan terhadap apa yang sudah didapatkannya dari pekerjaannya saat ini dengan harapan-harapan yang ingin dicapainya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu gaji, kesempatan untuk pengembangan karier, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, dan kepemimpinan. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari dalam dirinya seperti usia, kesehatan, dan pendidikan.

### 2. 1. 2 Determinan Kepuasan Kerja

George dan Jones (2002) mengatakan bahwa determinan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepribadian (*personality*), situasi kerja (*work situation*), pengaruh sosial (*social influence*), dan nilai (*values*). Determinan kepuasan kerja tersebut diuraikan pada penjelasan di bawah ini:

#### 1. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berpikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan kerjanya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif. Seorang individu yang agresif dan kompetitif akan memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu yang tenang dan santai.

## 2. Nilai (*Values*)

Nilai (*values*) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan pegawai atas hasil kerjanya dan tata cara pegawai harus berperilaku di tempat kerjanya. Pegawai dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri), cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang menarik (*interesting*) dan berarti (*personally meaningful*) seperti pekerjaan yang bersifat sosial (*social work*) ketimbang pegawai dengan nilai kerja intrinsik lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang dibayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton (*monotonous*) ketimbang pegawai dengan nilai ekstrinsik rendah.

## 3. Situasi Kerja (*Work Situation*)

Sumber dari kepuasan kerja yang paling berpengaruh adalah situasi dari lingkungan kerja itu sendiri, seperti:

- a. Seberapa menarik atau seberapa membosankan tugas yang diberikan.
- b. Orang-orang yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelanggan, bawahan, dan supervisor.
- c. Suasana sekeliling tempat kerja, seperti tingkat kebisingan, keramaian, dan temperatur udara.
- d. Bagaimana organisasi merancang kondisi kerja, seperti jumlah jam kerja, kenyamanan kerja, dan keadilan dalam pemberian gaji dan fasilitas lainnya.

## 4. Pengaruh Sosial (*Social Influence*)

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau pengaruh sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Misalnya, pegawai yang berasal dari keluarga mapan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar

karena pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan gaya hidup yang dijalannya selama ini. Pegawai yang tumbuh dari budaya yang menekankan pentingnya melakukan pekerjaan yang berguna bagi semua orang, seperti budaya Jepang, tentunya akan kurang puas dengan pekerjaan yang kompetitif.

### 2. 1. 3 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector (1997) atau lebih dikenal dengan sebutan *Job Satisfaction Survey* (JSS). Peneliti memilih untuk mengacu kepada teori ini karena Spector merupakan salah satu tokoh psikologi yang banyak membahas dan melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dan hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja yang sangat berkaitan dengan sejauh mana seseorang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) dengan pekerjaannya. Lebih lanjut, Spector (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi sembilan aspek, yaitu:

#### 1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Karyawan memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

#### 2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Karyawan akan melihat apakah perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawannya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijakan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

### 3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*) daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

### 4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

### 5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan perusahaan dihargai dengan semestinya.

### 6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

### 7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan

hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

#### 8. Pekerjaan itu Sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerikayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

#### 9. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perkerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam suatu perusahaan, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

### 2. 1. 4 Dampak dari Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja karyawan yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal-hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan *turnover*, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup.

#### 1. Unjuk Kerja

Pendapat konvensional mengatakan bahwa kepuasan kerja seharusnya berhubungan dengan unjuk kerja. Namun, penelitian kemudian menemukan bahwa korelasi antara kedua variabel ini tidak terlalu tinggi. Bahkan menurut Iaffaldano, dkk (dalam Spector, 1997), korelasi antara unjuk kerja dan kepuasan kerja ditemukan rendah.

Bagaimanapun, hal ini disadari terjadi karena masalah yang muncul pada saat pengukuran unjuk kerja.

Meskipun dapat terjadi bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap unjuk kerja, arah sebaliknya juga mungkin dapat terlihat. Karyawan yang senang dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi, bekerja lebih giat, dan untuk itu mereka akan berunjuk kerja dengan baik. Ada bukti kuat bahwa karyawan yang berunjuk kerja dengan baik, senang dengan pekerjaan mereka lebih dikarenakan penghargaan yang dihubungkan dengan unjuk kerja yang baik.

Jacobs dan Solomon (dalam Spector, 1997) mengatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan unjuk kerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana unjuk kerja yang bagus dihargai dibandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu, karyawan yang berunjuk kerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs dan Solomon menemukan bahwa unjuk kerja dan kepuasan kerja berhubungan sangat kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap unjuk kerja yang bagus.

Menurut Robbins (2003), produktivitas akan mengarahkan individu pada kepuasan. Jika individu melakukan pekerjaannya dengan baik, maka perusahaan akan menghargai produktivitasnya tersebut. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa gaji atau promosi yang kemudian dapat menimbulkan kepuasan seseorang dalam pekerjaan. Dapat dikatakan, karyawan yang senang dan merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif. Sebaliknya, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka produktivitasnya juga rendah.

## 2. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Berbeda dengan unjuk kerja, OCB menurut Schnake (dalam Spector, 1997) adalah perilaku yang di

luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja mereka dan perusahaan. Contohnya antara lain tepat waktu, membantu rekan kerja, memberikan usulan untuk memperbaiki perusahaan, dan tidak menyia-nyiakan waktu di tempat kerja.

### 3. Merilaku Menghindar (*Withdrawal Behavior*)

Menurut Mitra (dalam Spector, 1997), ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan individu untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang *absenteeism* dan *turnover* merupakan fenomena yang saling berhubungan yang didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari kerja yang tidak memuaskan.

- Ketidakhadiran/kemangkiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran adalah fenomena yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan meningkatkan biaya tenaga kerja. Pada banyak pekerjaan, pengganti diperlukan untuk setiap karyawan yang sedang tidak masuk. Karyawan tetap dibayar, hal ini menyebabkan meningkatnya biaya untuk karyawan pengganti. Jika tingkat ketidakhadiran karyawan tinggi, biaya juga bisa tinggi.

Teori tentang ketidakhadiran mengatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam pengambilan keputusan karyawan untuk tidak masuk kerja. Semakin rendah kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, maka semakin sering pula mereka tidak hadir atau datang terlambat pada pekerjaannya tanpa alasan yang jelas. Seseorang yang menyukai pekerjaannya akan lebih bersemangat untuk datang ke tempat kerjanya dan melakukan pekerjaannya.

- Pindah kerja (*turnover*)

Menurut pendapat Muchinsky (dalam Spector, 1997), pindah kerja adalah hal yang sangat merugikan perusahaan mengingat banyaknya biaya yang telah dikeluarkan perusahaan dan biaya yang harus dikeluarkan kembali guna merekrut karyawan baru sebagai pengganti karyawan yang keluar. Pindah kerja adalah suatu tindakan yang merupakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Para ahli memandang tindakan seseorang yang meninggalkan pekerjaannya (*turnover*) merupakan kelanjutan dari intensi seseorang tersebut meninggalkan perusahaannya (*intention to leave*). Sebagian besar teori melihat pindah kerja merupakan hasil dari ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya akan mencari tempat kerja yang lain. Semakin puas seseorang dengan pekerjaannya, semakin jarang dia berpikir untuk keluar dari pekerjaannya.

#### 4. *Burnout*

*Burnout* adalah emosional *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori *burnout* mengatakan bahwa karyawan yang dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain, seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial.

Menurut Maslach dan Jackson (dalam Spector, 1997), *burnout* terdiri dari tiga komponen. Pertama adalah dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain. Kedua adalah *emotional exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja. Komponen terakhir adalah berkurangnya *personal*

*accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

Lee dan Ashforth (dalam Spector, 1997) menjelaskan bahwa kelelahan emosional merupakan reaksi terhadap perasaan negatif seseorang ketika pekerjaannya tidak memuaskan. Kedua komponen lainnya merupakan hasil dari komponen kelelahan emosional itu sendiri.

#### 5. Kesehatan Fisik dan *Psychological Well-Being*

Menurut Kornhauser (dalam Munandar, 2001), ada beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau rentang kehidupan.

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada setiap tingkat jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan.

#### 6. *Counterproductive Behavior*

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan karyawan baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan perusahaan. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap perusahaan, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi di tempat kerja.

#### 7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi karyawan

terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama di tempat kerja, tetapi karyawan juga terpengaruh oleh kejadian dan situasi di luar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu di luar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan, misalnya keluarga atau rekreasi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasan terhadap kehidupan.

## **2. 2 Perilaku Ekstra Peran**

### **2. 2. 1 Definisi Perilaku Ekstra Peran**

Istilah perilaku ekstra peran atau *extra-role behavior* pertama kali diajukan oleh Dennis W. Organ dari *Indiana University*, Organ menyebutnya sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006), perilaku ekstra peran dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Atau dengan kata lain, individu menampilkan perilaku ekstra peran secara sukarela dan dapat dikatakan tindakan di luar persyaratan formal dari pekerjaan mereka atau di luar panggilan kerja. Organ (dalam DiPaola dan Hoy, 2003) dalam salah satu risetnya yang berhubungan dengan perilaku ekstra peran juga menyatakan bahwa perilaku ekstra peran dinyatakan sebagai salah satu bentuk tindakan yang mendukung terciptanya lingkungan sosial dan psikologis karyawan yang nyaman di tempat kerjanya, sehingga memungkinkan karyawan untuk menunjukkan kinerja optimalnya.

Truckenbrodt (2000) dalam salah satu penelitiannya menyatakan perilaku ekstra peran adalah serangkaian tindakan yang dilakukan untuk membantu rekan kerja, konsumen, atasan, dan bawahan yang sebenarnya tidak diharapkan muncul dari karyawan tersebut karena bukan bagian dari

kontraknya dengan manajemen perusahaan. Definisi lain dikemukakan oleh Moorman (dalam Jewett dan Miller, 2003). Moorman menyatakan bahwa perilaku ekstra peran adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (*work-related behaviors*) yang tidak secara langsung dituntut oleh perusahaan dan tidak berhubungan dengan sistem *reward* formal yang berlaku dalam organisasi.

Definisi lain yang lebih sederhana tentang perilaku ekstra peran disampaikan oleh Dubrin (2000), yaitu perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan bekerja bagi kebaikan dan perkembangan organisasi walaupun tanpa ada perjanjian tentang *reward* yang akan diterimanya sehubungan dengan tugas tersebut. Pernyataan McKenna (dalam Organ, Podsakoff, dan MacKenzie, 2006) juga masih berhubungan dengan definisi tersebut. Menurut McKenna, perilaku ekstra peran adalah suatu istilah yang menggambarkan perilaku individu yang memberikan kontribusi yang positif terhadap keseluruhan organisasi. Tidak jauh berbeda dengan pernyataan Livens dan Anseel (dalam DiPaola dan Hoy, 2003) yang mengatakan bahwa definisi perilaku ekstra peran menurut mereka adalah perilaku individu yang mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya dengan memberikan kontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologis organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa perilaku ekstra peran adalah perilaku individu dalam organisasi di luar tugas-tugas yang wajib dilakukannya yang mampu meningkatkan kinerja dan menciptakan lingkungan sosial dan psikologis karyawan yang nyaman, sehingga pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

### **2. 2. 2 Aspek-Aspek Perilaku Ekstra Peran**

Dalam penelitiannya, Organ (dalam DiPaola dan Hoy, 2003) menyatakan bahwa ada lima aspek yang terdapat pada perilaku ekstra peran antara lain:

1. *Altruism* (suka menolong)

*Altruism* (suka menolong), yaitu tindakan membantu orang lain yang dilakukan untuk individu namun berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kelompok melalui peningkatan kerja individual. *Altruism* menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000) disebut dengan istilah *helping behavior*, yang juga termasuk termasuk *consideration* di dalamnya. *Consideration* berarti bahwa individu mempertimbangkan banyak hal dalam mengambil beberapa tindakan tertentu.

Menurut beberapa ahli, contoh perilaku yang masuk ke dalam *altruism* adalah membantu rekan kerja (Kidwell; dalam DiPaola dan Hoy, 2003), membantu supervisor/atasan (Kidwell, 1997), membantu karyawan baru untuk lebih mengenal organisasi (Kidwell; dalam DiPaola dan Hoy, 2003), menolong karyawan lain yang sedang memiliki masalah (Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997), memberikan kontribusi personal/sosial terhadap lingkungan kerja (Organ; dalam Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997), memberikan waktu bagi rekan kerja yang membutuhkan di luar jam kerja (DiPaola dan Hoy, 2003), tidak berkeberatan memberikan pertolongan kepada karyawan yang tertimpa musibah (Kidwell, 1997).

2. *Conscientiousness* (bertindak efisien)

*Conscientiousness* (bertindak efisien), yaitu tindakan sadar untuk selalu melakukan segala sesuatu secara efisien. Menurut McCrae dan John (dalam Witt, 2003), perilaku *conscientiousness* pada dasarnya nampak pada perilaku individu yang *organized, reliable, dan responsible*. Individu dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi juga menunda segala hal yang berhubungan dengan kesenangannya dan memilih untuk membuat rencana dan mengikuti peraturan yang ada.

Contoh perilaku yang termasuk ke dalam *conscientiousness* adalah seperti tidak istirahat di luar waktu yang telah ditetapkan (Kidwell; dalam Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997),

membuat rencana yang teratur (Witt, 2003), tidak mengambil cuti atau izin dari tempat kerja kecuali untuk alasan yang sangat penting (Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997), tidak korupsi waktu (DiPaola dan Hoy, 2003), mengikuti SOP/pedoman/peraturan yang ada dalam melakukan pekerjaan (Witt, 2003), menunda kesenangan pribadi untuk kepentingan perusahaan (Witt, 2003), tidak hanya bekerja untuk memnuhi standar minimal (DiPaola dan Hoy, 2003).

### 3. *Sportsmanship* (sportivitas)

*Sportsmanship* (sportivitas), yaitu tindakan yang menghindari terlalu banyak mengeluh atau membicarakan pihak lain di belakang. Perilaku ini memberikan lebih banyak kesempatan bagi individu untuk menghabiskan waktunya pada bidang-bidang yang lebih konstruktif demi kepentingan organisasi.

Contoh dari perilaku yang termasuk di dalam *sportsmanship* di antaranya adalah tidak memberikan komentar negatif tentang perusahaan di depan orang lain (DiPaola dan Hoy; dalam Kidwell, 1997), tidak banyak mengeluh tentang kondisi organisasi/kondisi lingkungan kerja (DiPaola dan Hoy, 2003), tidak mengeluh atas kondisi kerja yang kurang nyaman (DiPaola dan Hoy, 2003), tidak mengeluh atas hal-hal kecil yang tidak terlalu berpengaruh terhadap pekerjaan di dalam organisasi (Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997), tidak terus-menerus membicarakan kesalahan kecil yang baru saja dilakukan oleh rekan kerja (Witt, 2003).

### 4. *Courtesy* (sopan santun)

*Courtesy* (sopan santun), yaitu tindakan yang memungkinkan adanya komunikasi yang lebih terbuka antara semua pihak dan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan sesuai dengan etika. Sopan santun ini dapat mencegah munculnya masalah dan dapat membantu individu dalam menggunakan waktu secara konstruktif.

Contoh perilaku yang termasuk di dalam *courtesy* adalah seperti menggunakan *early warning* untuk setiap pertemuan (DiPaola

dan Hoy, 2003), menjadi *reminder* untuk mengingatkan peserta pertemuan (DiPaola dan Hoy, 2003), menggunakan etika dalam menggunakan teknologi informasi/internet/*e-mail* (DiPaola dan Hoy, 2003), menggunakan sopan santun saat berhadapan dengan konsumen (DiPaola dan Hoy, 2003).

5. *Civic Virtue* (mendahulukan kepentingan orang banyak)

*Civic Virtue* (mendahulukan kepentingan orang banyak), yaitu tindakan yang dilakukan secara sukarela demi kepentingan orang banyak. Dalam hal ini karyawan menunjukkan bahwa hal-hal mengenai perusahaan tempat dia bekerja lebih diutamakan daripada dirinya sendiri.

Contoh perilaku yang termasuk di dalam *civic virtue* di antaranya adalah seperti menghadiri pertemuan/aktivitas tidak wajib yang dilakukan oleh perusahaan (Kidwell, 1997), menjadi panitia sukarela untuk kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi (DiPaola dan Hoy, 2003), selalu mengikuti informasi terbaru tentang perkembangan di luar organisasi yang bisa berpengaruh terhadap organisasi (Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997), bersedia mengikuti perubahan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997), bersedia mewakili departemen/atasannya untuk hadir pada satu pertemuan saat atasan berhalangan (DiPaola dan Hoy, 2003), menghadiri pertemuan panitia sukarela dalam organisasi yang dilakukan di luar jam kerja (DiPaola dan Hoy, 2003).

Sedangkan Williams (dalam Kidwell, 1997) mengemukakan teori dua dimensi yang membagi perilaku ekstra peran menjadi dua dimensi, yaitu:

1. Aspek dalam dimensi pertama lebih menguntungkan rekan kerja atau yang biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior Individual* (OCBI), yaitu *courtesy* dan *altruism*.
2. Aspek dalam dimensi kedua lebih menguntungkan organisasi atau yang biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*

*Organization* (OCBO), yaitu *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*.

### 2. 2. 3 Manfaat Perilaku Ekstra Peran bagi Organisasi

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh perilaku ekstra peran terhadap kinerja organisasi oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000), hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perilaku ekstra peran meningkatkan produktivitas rekan kerja.
  - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas rekan kerjanya tersebut.
  - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. Perilaku ekstra peran meningkatkan produktivitas manajer.
  - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan memberikan manajer saran atau umpan balik yang berharga untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja dan akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. Perilaku ekstra peran menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
  - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan, sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan.
  - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* yang tinggi, hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.

- c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
  - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil dari karyawan.
4. Perilaku ekstra peran membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, dan kerekatan kelompok sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
  - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik berkurang.
5. Perilaku ekstra peran dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi dan kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
  - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghadiri munculnya masalah yang akan membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. Perilaku ekstra peran meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
  - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku

*sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. Perilaku ekstra peran meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
  - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
  - b. Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. Perilaku ekstra peran meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
  - a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan target pemasaran, dengan sukarela memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
  - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
  - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

# BAB III

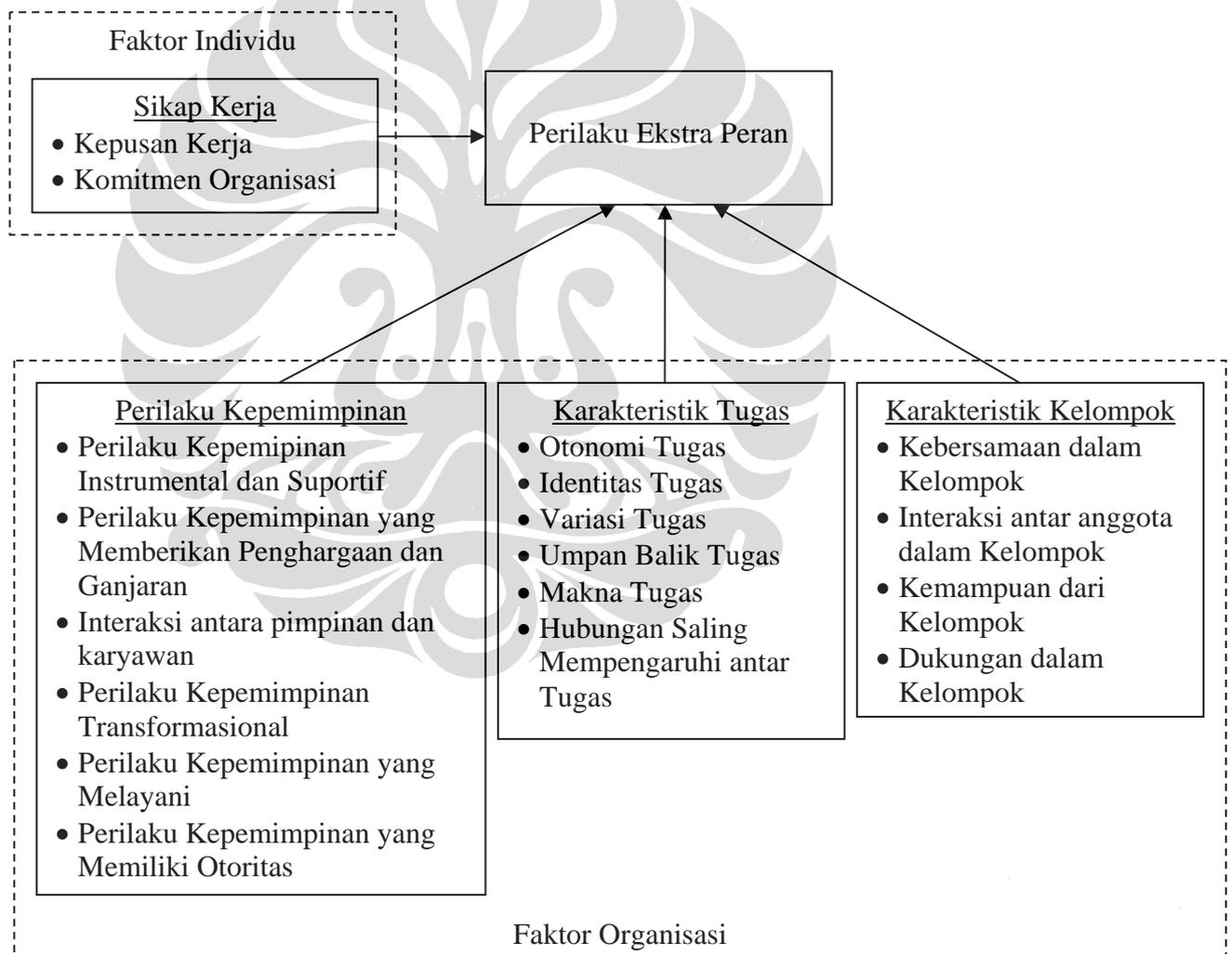
## KERANGKA KONSEP

### DAN DEFINISI OPERASIONAL

#### 3.1 Kerangka Konsep

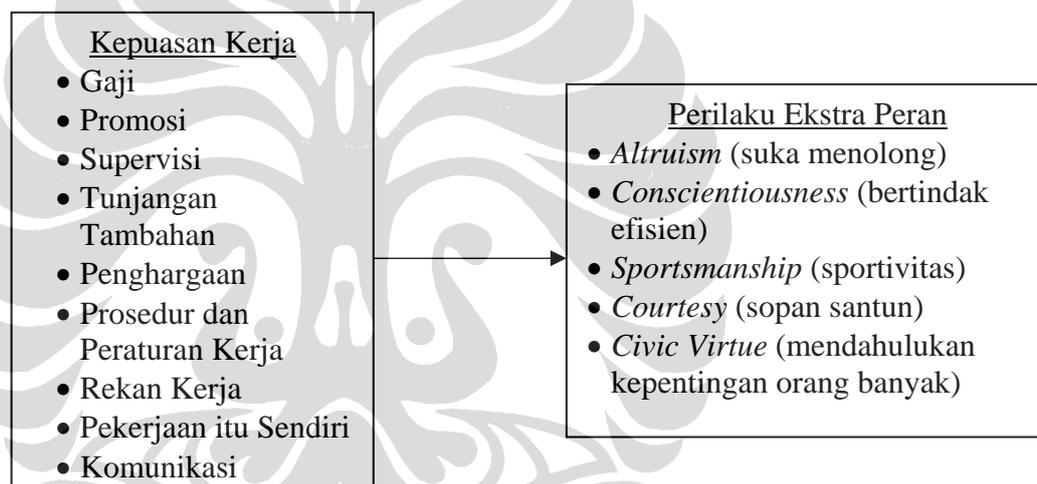
Organ, Padsakoff, dan MacKenzie (2006) menjelaskan bahwa perilaku ekstra peran dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor organisasi dengan gambaran sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Ekstra Peran**



Dalam penelitian ini penulis mengambil variabel independen dari faktor individu, yaitu kepuasan kerja. Penulis hanya mengambil faktor individu karena faktor individu lebih mudah diintervensi daripada faktor organisasi. Sedangkan kepuasan kerja sendiri memiliki banyak dimensi yang dapat diteliti dan dinilai paling mempengaruhi perilaku ekstra peran pada individu, seperti yang dikemukakan Organ dan Kanovsky (dalam Organ, Padsakoff, dan MacKenzie, 2006) bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang paling kuat berhubungan dengan perilaku ekstra peran. Penulis menggambarkan hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku ekstra peran sebagai berikut:

**Gambar 3. 2**  
**Kerangka Konsep**



Kerangka konsep tersebut menjelaskan bahwa faktor dari individu itu sendiri yang mempengaruhi perilaku ekstra peran adalah kepuasan kerja dari karyawan yang meliputi gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, serta komunikasi. Faktor-faktor tersebut diduga mempengaruhi perilaku ekstra peran pada Karyawan *Front Liner Lobby* RS Kanker “Dharmais” Jakarta.

### 3.2 Definisi Operasional

#### 1. Karakteristik Demografis

- Usia, yaitu jarak waktu mulai dari responden lahir sampai dengan penelitian ini dilakukan.

Alat Ukur/Cara Ukur	:	Kuesioner
Skala Ukur	:	Nominal
Hasil Ukur	:	1. 22 – 30 tahun 2. 31 – 39 tahun 3. 40 – 48 tahun

- Jenis kelamin, yaitu ciri yang membedakan secara fisik dan seksual.

Alat Ukur/Cara Ukur	:	Kuesioner
Skala Ukur	:	Nominal
Hasil Ukur	:	1. Laki-Laki 2. Perempuan

- Status pernikahan, yaitu status yang menunjukkan ikatan pernikahan dari responden.

Alat Ukur/Cara Ukur	:	Kuesioner
Skala Ukur	:	Nominal
Hasil Ukur	:	1. Belum Menikah 2. Menikah 3. Janda/Duda

- Pendidikan terakhir, yaitu pendidikan formal terakhir yang diikuti oleh responden.

Alat Ukur/Cara Ukur	:	Kuesioner
Skala Ukur	:	Nominal
Hasil Ukur	:	1. SD/ sederajat 2. SMP/ sederajat 3. SMA/ sederajat 4. Akademi/ Diploma 5. S1 6. S2 7. S3

- Status kepegawaian, yaitu status kerja terakhir pegawai pada saat penelitian ini dilakukan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner

Skala Ukur : Nominal

Hasil Ukur : 1. PNS  
2. CPNS  
3. Kontrak  
4. Honor

- Lama bekerja, yaitu jarak waktu mulai dari responden bekerja sampai pada saat penelitian ini dilakukan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner

Skala Ukur : Nominal

Hasil Ukur : 1. 2 – 7 tahun  
2. 8 – 13 tahun  
3. 14 – 19 tahun

## 2. Variabel Independen

Kepuasan kerja, yaitu bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja yang sangat berkaitan dengan sejauh mana seseorang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) dengan pekerjaannya.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan kerja  
2. Tidak merasakan kepuasan kerja

## Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

- Gaji, yaitu hak dari karyawan yang berupa materi karena telah melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya sebagai karyawan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap gaji  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap gaji

- Promosi, yaitu kesempatan untuk meningkatkan karier atau mendapatkan kenaikan jabatan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap promosi  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap promosi

- Supervisi, yaitu pemimpin yang mampu untuk mengarahkan karyawannya serta meningkatkan motivasi dalam diri karyawan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap supervisi  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap supervisi

- Tunjangan tambahan, yaitu salah satu bentuk imbalan di luar gaji yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap tunjangan tambahan  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap tunjangan tambahan

- Penghargaan, yaitu timbal balik yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukan untuk kemajuan perusahaan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap penghargaan  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap penghargaan

- Prosedur dan peraturan kerja, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja seperti birokrasi dan beban kerja.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap prosedur dan peraturan kerja  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap prosedur dan peraturan kerja

- Rekan kerja, yaitu hal-hal yang terkait dengan hubungan antara seorang karyawan dengan rekan kerjanya.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap rekan kerja  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap rekan kerja

- Pekerjaan itu sendiri, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri,

peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerdayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

- Komunikasi, yaitu pola penyampaian pesan yang berlangsung dalam perusahaan.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Merasakan kepuasan terhadap komunikasi  
2. Tidak merasakan kepuasan terhadap komunikasi

### 3. Variabel Dependen

Perilaku ekstra peran, yaitu perilaku individu dalam organisasi di luar tugas-tugas yang wajib dilakukannya yang mampu meningkatkan kinerja dan menciptakan lingkungan sosial dan psikologis karyawan yang nyaman, sehingga pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Memiliki perilaku ekstra peran  
2. Tidak memiliki perilaku ekstra peran

### Dimensi-Dimensi Perilaku Ekstra Peran

- *Altruism*, yaitu tindakan membantu dan meringankan beban kerja orang lain tanpa diminta.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Memiliki perilaku *altruism*  
2. Tidak memiliki *altruism*

- *Conscientiousness*, yaitu tindakan sadar untuk selalu melakukan segala sesuatu secara efisien.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Memiliki perilaku *conscientiousness*  
2. Tidak memiliki *conscientiousness*

- *Sportsmanship*, yaitu tindakan yang menghindari terlalu banyak mengeluh atau membicarakan pihak lain di belakang.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Memiliki perilaku *sportsmanship*  
2. Tidak memiliki *sportsmanship*

- *Courtesy*, yaitu tindakan yang memungkinkan adanya komunikasi yang lebih terbuka antara semua pihak dan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan sesuai dengan etika.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Memiliki perilaku *courtesy*  
2. Tidak memiliki *courtesy*

- *Civic virtue*, yaitu tindakan yang dilakukan secara sukarela demi kepentingan orang banyak.

Alat Ukur/Cara Ukur : Kuesioner/observasi/wawancara tidak terstruktur

Skala Ukur : Ordinal

Hasil Ukur : 1. Memiliki perilaku *civic virtue*  
2. Tidak memiliki *civic virtue*

