

BAR II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1. Produktivitas

Menurut Hallett (1992) dikatakan secara tradisional, peningkatan produktivitas dianggap dapat dicapai melalui penggunaan kelebihan energi secara fisik, bahan-bahan yang lebih baik, jalur-jalur produksi yang lebih cepat, atau organisasi yang lebih baik. Meskipun keadaan telah berubah, pendekatan-pendekatan yang dipakai selama era industrialisasi tidak memadai lagi dewasa ini.

Untuk keberhasilan organisasi, energi dan kreativitas setiap pegawai harus dicambuk. Itulah sebabnya perusahaan-perusahaan teknologi tinggi berjuang dengan sungguh-sungguh untuk melawan kelengkapan-kelengkapan biasa pada organisasi seperti senioritas, pangkat, dan fungsi spesialisasi (Maidique and Hayes, 1992).

Dalam dunia bisnis dewasa ini, perluasan produktivitas tidak dapat ditunda lebih lama lagi untuk dibeli melalui investasi dalam bidang teknologi dan pembayaran insentif. Kinerja tinggi merupakan produk dari tindakan-tindakan manajerial tertinggi yang menjamin eksploitasi sumberdaya-sumberdaya dan investasi-investasi secara penuh dalam periode waktu yang lama (Bobbe and Schaffer, 1992).

Meskipun tidak meminimalkan pengaruh dari faktor-faktor keuangan, peningkatan produktivitas tidak dapat terjadi tanpa mengikutsertakan para pegawai. Dimensi kemanusiaan sering dilupakan dalam persamaan produktivitas seperti komputer dan dominasi otomatisasi pemikiran-pemikiran kita. Namun, komputerisasi dan otomatisasi dihasilkan dari upaya-upaya manusia, di mana keberhasilan operasi

mereka dalam lingkungan pabrikasi yang luwes seperti yang diinginkan adalah sangat bergantung pada orang (Weining, 1986).

Upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas tanpa suatu tanggung jawab yang tulus terhadap tujuan-tujuan yang akan dicapai, dan dukungan kepemimpinan serta budaya organisasi terhadap mereka, tidak dapat menghindari kegagalan.

Lebih mendasar daripada budaya organisasi, pendekatan umum sebuah perusahaan dalam menangani orang, mengambil resiko, mengejar bisnis dan pesaing, mengembangkan dan memperkenalkan produk, dan lain-lain, keyakinan-keyakinan ini membentuk dan menentukan bagaimana kepemimpinan dinilai, keahlian mana yang dikembangkan pada tingkat apa, keputusan-keputusan apa yang dianjurkan atau tidak, dan bagaimana organisasi menilai para manajer dan pekerjanya.

Inilah tanggung jawab moral yang lebih mendasar daripada teknik dan gaya individual para manajer yang menentukan sifat dan semangat dari organisasi. Pada kenyataannya, kelambanan pertumbuhan produktivitas merupakan suatu kegagalan dari semangat organisasi dan merupakan cerminan bagaimana para manajer dan pekerja menilai organisasinya (McTague, 1986).

Menurut McTague (1986), organisasi-organisasi yang dapat menerapkan produktivitas secara efektif dan mengupayakan peningkatan kualitas memikul tanggung jawab atas hasil-hasil yang dicapai para pegawai dan manajernya.

Berbagi tanggung jawab datang dari pengakuan bersama akan kebutuhan peningkatan yang diikuti oleh suatu kesepakatan bagaimana para pegawai dan manajer menengah dapat lebih memusatkan perhatian langsung kepada organisasi. Keahlian-

keahlian kemudian berkembang dalam mempersiapkan para individu untuk menerima tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas.

Brookfield (1992) mengatakan bahwa peningkatan produktivitas organisasi merupakan tantangan yang jauh lebih besar daripada meningkatkan produktivitas pegawai, peningkatan memerlukan berbagai kebijaksanaan dan program yang dirancang untuk meningkatkan 3R organisasi yaitu *results-resources-ratio* (hasil-sumber-rasio). Tindakan-tindakan untuk meningkatkan produktivitas mungkin akan berkisar pada cara-cara manajer lokal mengambil inisiatif, menggabungkan upaya-upaya kelompok-kelompok internal, bertindak dengan para agen luar terhadap organisasi. Analisis situasional akan membantu program-program pengembangan peningkatan produktivitas yang barangkali akan berhasil khususnya pada lingkungan organisasi.

Banyak bukti dalam bentuk kehidupan kerja yang lalu/program-program peningkatan produktivitas yang ada menganjurkan bahwa untuk mempertahankan secara terus menerus kualitas pekerjaan dan tujuan produktivitas, ilmu perilaku atau faktor-faktor manusia, ditambah pertimbangan-pertimbangan pengajaran dan motivasi, membutuhkan pencampuran dengan prinsip-prinsip teknik industri dan syarat-syarat ekonomi dari kerja organisasi. Keuntungan-keuntungan yang bertahan lama sebagian besar mungkin datang dari pendekatan sistem, di mana semua pertimbangan dan variabel mendapat perhatian secara bersama-sama (*Employers' Council of British Col.*)

Sebagian besar masalah yang hangat tentang produktivitas rendah disebabkan oleh manajemen. Pengalokasian sumberdaya-sumberdaya yang lebih baik merupakan kunci untuk mengubah prestasi perusahaan dan untuk meningkatkan keseluruhan produktivitas manajemen (McNamara, 1983).

Sebab utama produktivitas rendah adalah bahwa masyarakat tidak menyediakan lingkungan yang menggairahkan di luar perusahaan yang menunjang motivasi di dalam perusahaan. Memotivasi pegawai dengan membangun lingkungan pekerjaan yang lebih baik dan memperbaiki kualitas kehidupan bekerja adalah penting, tetapi dengan hanya memperhatikan pekerjaannya saja, kita hanya berfokus pada setengah dari masalah motivasional. Kita mengabaikan yang setengah lainnya, yaitu lingkungan sosial di luar perusahaan. Kita memasukkan semua usaha kita didalam bangunan atas motivasi tersebut tetapi melupakan landasannya (Davis, 1980).

Pemeriksaan lebih dekat mengenai sebab motivasional dari penurunan produktivitas yang menunjukkan bahwa banyak kebijakan dan praktik manajemen paling sedikit ikut bertanggung jawab dari sebagian perubahan dalam sikap pegawai terhadap pekerjaan. Manajemen memiliki banyak sarana potensial dalam kendalinya, yang dapat dipergunakan jika saja manajemen memilih untuk mengembangkan strategi menyeluruh perbaikan performa. Strategi ini harus memanfaatkan berbagai unsur pengelolaan sumberdaya manusia dalam program terpadu yang konsisten agar memperkuat motivasi pegawai untuk bekerja. Sudah terlalu sering terjadi, bahwa strategi efektif manajemen dikorbankan demi kemudahan administrasi, standardisasi, dan mengutamakan kesamaan perlakuan diatas keadilan (James, et al,1983).

Hanya sedikit manajer yang memiliki pendekatan sistematis untuk memaksimalkan produktivitas tenaga kerja. Bila mereka dapat menanggulangi tujuh asumsi yang keliru, mungkin mereka dapat mengembangkan pendekatan yang demikian (Brache, 1998).

Menurut Ranftl (1986), terdapat tujuh kunci untuk mencapai produktivitas dan kreativitas yang tinggi, adapun tujuh kunci tersebut adalah :

1. Keahlian, manajemen yang bertanggung jawab. Jelaslah bahwa manajemen adalah faktor utama dalam setiap produktivitas perusahaan dan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh semua perusahaan dalam mencapai puncak.
2. Kepemimpinan yang luar biasa. Dari semua faktor, kepemimpinan manajerial memiliki pengaruh terbesar dalam produktivitas. Akhirnya, tujuan setiap organisasi bergantung pada kualitas kepemimpinan.
3. Kesederhanaan organisasional dan operasional. Susunan organisasi harus diusahakan agar sederhana, dapat disesuaikan dengan perubahan, selalu berusaha mengadakan jumlah tingkat minimum yang konsisten dengan operasi yang efektif.
4. Kepegawaian yang efektif. Sebaiknya sebagai langkah pertama, banyak perhatian dicurahkan pada pemilihan orang, menekankan pada mutu dan bukan kuantitas. Menambah lebih banyak pegawai belum tentu berarti meningkatkan produktivitas.
5. Tugas yang menantang. Tugas merupakan kunci untuk proses yang kreatif dan produktif. Setiap individu mempunyai suatu suasana khusus kegiatan kreatif dan produktif yang tinggi. Akan tetapi, orang yang tepat harus disesuaikan dengan masalah yang tepat baginya.
6. Perencanaan dan pengendalian tujuan. Perencanaan yang tidak efektif menyebabkan kebocoran besar dalam produktivitas, misalnya orang yang tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka, tugas yang tidak satu fasa dengan tugas lain, kegiatan perifer, pelaksanaan di atas atau di bawah kinerja, dan operasi yang sebentar-sebentar berhenti dan mulai lagi.

7. Pelatihan manajerial khusus. Karena manajemen jelas menjadi faktor utama bagi produktivitas organisasi mana pun, menjadi sangat penting bahwa organisasi berusaha mengembangkan suatu komitmen terhadap produktivitas dalam seluruh tim manajemennya, dan memberikan kepada anggota tim tersebut sarana yang berguna untuk menerapkan usaha peningkatan produktivitas yang efektif dalam seluruh organisasi.

Untuk mencapai produktivitas tinggi, setiap anggota manajemen harus diberi motivasi tinggi, positif, dan secara penuh ikut melakukan pekerjaan. Secara bersama-sama, kesamaan sikap relatif diperlukan untuk seluruh kekuatan kerja. Akan tetapi, yang harus diingat dalam hal ini bahwa secara psikologis lingkungan kerja merupakan satu faktor yang kritis, dan manajemenlah yang menentukan lingkungan kerja secara psikologis. Di bawah ini faktor –faktor utama dari sebuah efektivitas psikologis lingkungan kerja (Ranftl, 1986) :

1. Keahlian dan efektivitas manajemen dan kepemimpinan dengan orang yang luar biasa pada posisi kunci.
2. Secara jelas dapat mengenali tujuan organisasi dan sasaran-sasaran kinerja.
3. Struktur organisasi yang sederhana menunjukkan garis perintah dengan jelas.
4. Standar yang tinggi dalam kegiatan, penekanan pribadi, organisasional, manajerial, dan produk yang hebat.
5. Komunikasi yang efektif dan perubahan teknologi.
6. Suatu derajat tinggi bagi kebebasan kerja pribadi.
7. Keterbatasan yang minimum, prosedur-prosedur, dan birokrasi.

8. Stimulasi, terbuka, suasana yang kreatif di mana orang dapat menjadi dirinya sendiri.
9. Perasaan bersama tentang ekuitas pada seluruh operasi.
10. Terhindar dari perasaan takut, politik, dan perjudian, dan terhindar dari semua konotasi sebagai “orang kita” dan “orang lain”.
11. Tidak ada sistem kasta, misalnya perbedaan peranan antara kelas utama dan kelas kedua.
12. Secara wajar, tangga promosi paralel.
13. Suasana terarah untuk perencanaan karier, dengan andil keselamatan kerja secara langsung.
14. Sistem insentif dan imbalan dapat diberikan secara wajar.
15. Suatu kebersamaan yang positif “dapat mengerjakan” tingkah laku yang dilengkapi dengan semangat “berpikir maju dalam segalanya”.

Peran manusia dan hubungannya dengan organisasi merupakan kunci motivasi dan produktivitas. Akhirnya bisnis, industri dan pemerintahan mulai menyadari bahwa diperlukan strategi baru untuk mengelola manusia dengan baik.

Sekarang ini pendekatan ke masalah motivasi sudah ketinggalan zaman. Meningkatkan produktivitas dengan paksa tidak mungkin lagi. Sikap otoriter di tempat kerja memperbesar kerenggangan hubungan dan mengarah timbulnya masalah dengan pekerja, mulai dari pengunduran diri besar-besaran dan tidak memperdulikan lagi kualitas kerja, sampai kepada pekerja yang menghambat produksi. Terlebih lagi, tekanan terlalu berat dari atas cenderung mematikan gagasan dan kritik konstruktif. Pegawai menanggapi tantangan, bukan caci maki (Walters, 1982).

Profil seorang pegawai produktif, menurut Ranftl (1986) :

Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan :

- a. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat.
- b. Kompeten secara profesional/teknis, selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.
- c. Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
- d. Memahami pekerjaan.
- e. Bekerja dengan “cerdik”, menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu memperlihatkan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan, keamanan, mudah dibuat, produktivitas, biaya, dan jadwal.
- f. Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan.
- g. Dianggap bernilai oleh pengawasnya.
- h. Memiliki catatan prestasi yang berhasil.
- i. Selalu meningkatkan diri.

Bermotivasi tinggi

- a. Dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, dapat memulai sendiri dan memacu diri sendiri, mempunyai perasaan komitmen yang tinggi.
- b. Tekun, bekerja secara produktif pada suatu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan.
- c. Mempunyai kemauan keras untuk bekerja, selalu sibuk.
- d. Bekerja efektif dengan atau tanpa pengawasan.
- e. Melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu.

- f. Menyukai tantangan, ingin menguji kemampuannya, menyukai pencarian pemecahan masalah.
- g. Selalu ingin bertanya, menunjukkan tingkat tinggi intelektual.
- h. Memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif, selalu “memikirkan” perbaikan sesuatu.
- i. Berorientasi pada sasaran/pencapaian/hasil.
- j. Selalu tepat waktu dan ingin menepati waktu.
- k. Tingkat energi tinggi dan dapat mengarahkan energi tersebut dengan efektif.
- l. Merasa puas jika sudah melakukan pekerjaan dengan baik.
- m. Percaya bahwa kerja wajar sehari perlu diimbangi dengan gaji wajar untuk sehari.
- n. Memberikan andil lebih dari yang diharapkan.

Mempunyai orientasi pekerjaan positif

- a. Menyukai pekerjaannya dan membanggakannya, ia memandangnya sebagai sumber utama pemuasan kebutuhannya.
- b. Menerapkan standar yang tinggi.
- c. Mempunyai kebiasaan kerja yang baik.
- d. Selalu terlibat dalam pekerjaannya.
- e. Cermat, dapat dipercaya, dan konsisten.
- f. Menghormati manajemen dan tujuannya.
- g. Mempunyai hubungan baik dengan manajemen.
- h. Dapat menerima pengarahan, segera dapat menerima tantangan dan tugas baru.
- i. Luwes dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan.

Dewasa

- a. Berintegritas tinggi, bersikap seadanya, jujur, dan tulus.
- b. Mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat.
- c. Mengetahui kekuatan/kelemahan sendiri.
- d. Mandiri, percaya diri, dan berdisiplin diri.
- e. Pantas memperoleh harga diri.
- f. Hidup dalam dunia “nyata”, bergaul secara efektif dengan lingkungan.
- g. Mantap secara emosional dan percaya diri.
- h. Dapat berkinerja efektif di bawah tekanan.
- i. Dapat belajar dari pengalaman.
- j. Mempunyai ambisi yang sehat, ingin tumbuh secara profesional.

Dapat bergaul dengan efektif

- a. Memperagakan kecerdasan sosial.
- b. Pribadi yang menyenangkan, diterima dan bergaul efektif baik dengan atasan maupun teman sejawat.
- c. Berkomunikasi dengan efektif, jelas dan cermat, terbuka terhadap saran, dan pendengar yang baik.
- d. Bekerja produktif dalam rangka upaya tim, dapat bekerja sama, berbagi gagasan, dan membantu teman sejawat.
- e. Memperagakan sikap positif dan antusiasme.

Menurut Hinrichs (1983) sebelum menerapkan teknik-teknik yang tampaknya baru dan canggih seperti pandu kendali mutu, kita perlu kembali ke hal-hal dasar, untuk melihat seberapa baik kita mengerjakan apa yang telah kita ketahui bagaimana cara

melakukannya selama 40 hingga 50 tahun. Hal ini meliputi sistem seleksi yang baik, kepemimpinan dan pengawasan yang lebih baik, membangun kerja sama tim di tempat-tempat kerja, memberikan jaminan pekerjaan dan perlakuan sama kepada semua karyawan, memberikan sasaran dan tujuan-tujuan di tempat kerja yang jelas dan dipahami dengan memberikan umpan balik tentang kinerja dan menjamin bahwa tingkat kerja yang tinggi serta kontribusi kepada produktivitas dihargai. Dalam proses ini, para profesional sumber daya manusia harus mengingat hal-hal berikut ketika mereka mulai bergerak mendukung upaya-upaya peningkatan produktivitas di organisasi-organisasi mereka :

1. Jangan menerima tanggung jawab dalam eksperimen-eksperimen produktivitas yang terlalu cepat atau sendirian. Sementara mungkin menggoda untuk dipertanyakan, pastikan bahwa anda dapat melaksanakannya.
2. Pastikan bahwa organisasi ini terlibat dalam setiap upaya, dan mendukung apa yang anda lakukan.
3. Dapatkan mandat dari manajemen puncak.
4. Jangan mencari pendekatan terpola. Pandu kendali mutu mungkin kedengarannya menarik, tetapi mereka tidak akan melakukan seluruh pekerjaan sendirian.
5. Rangsanglah setiap inovasi. Perubahan sesungguhnya tidak terjadi dari pelaksanaan suatu program dan kemudian duduk dan meninggalkannya sendiri. Hal ini harus selalu diperbaiki, didukung dan dievaluasi.
6. Ciptakan penghargaan bagi setiap perubahan. Pada dasarnya, hal ini berarti bahwa jika para karyawan dapat meningkatkan produktivitas, mereka harus diberi peluang untuk membagi perolehannya.

7. Lakukan segala sesuatu yang mungkin untuk menerapkan dan mendukung kerja sama tim di tempat kerja, kerjasama, saling percaya, dan tanggung jawab individu terhadap hasil-hasil kerja.

2. 2. *Organizational Citizenship Behavior*

Bentuk *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan terminologi dari tindakan bekerjasama dengan teman sekerja, bekerja untuk meningkatkan organisasi, dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ dan Konovski, 1989), termasuk perilaku karyawan yang dapat meningkatkan fungsi organisasi secara agregat dengan efisien dan efektif (Katz dalam Organ, 1988: 4). Perilaku keanggotaan organisasional karyawan (OCB) sebagai salah satu aspek perilaku karyawan, relevan berhubungan dengan sikap kerja (Williams dan Anderson, 1991). Kepentingan praktis perilaku keanggotaan organisasional (OCB) adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas keorganisasian dengan memberikan kontribusi pada transformasi sumber daya, keinovasian, dan keadaptasian (Organ, 1988) serta penting bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja. Selain itu OCB juga akan menerangkan proporsi dalam penilaian kinerja (Werner, 1994). Lebih jauh, peningkatan akumulasi sikap kerja akan meningkatkan kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja (Vandenberg et al, 1992).

2. 2. 1. Kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya (Newstrom dan

Davis, 1993), sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya (Smith et al. 1995).

Keseluruhan kepuasan kerja karyawan dikaitkan dengan komitmen mereka kepada organisasi (Walther dan Taylor, 1983).

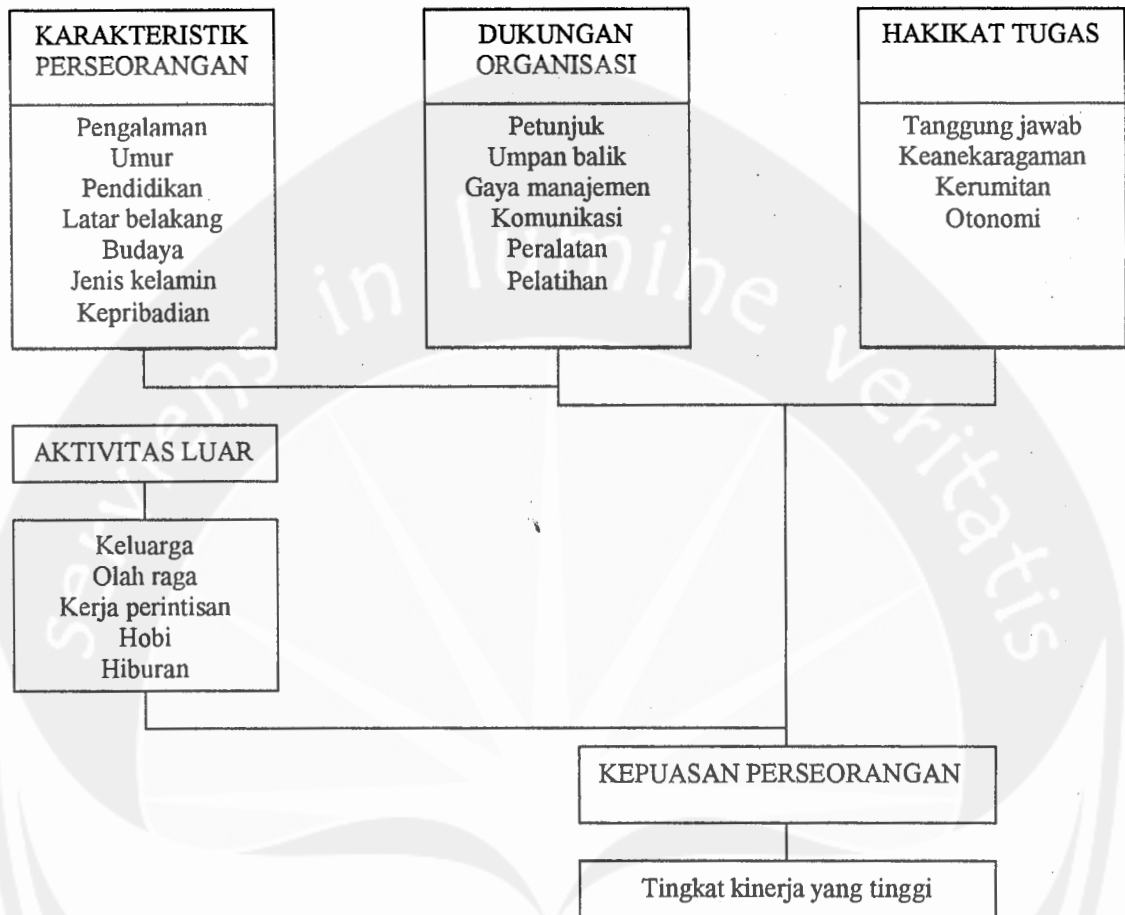
Selama bertahun-tahun, banyak organisasi yang mengetahui pentingnya kepuasan para pekerja. Dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat dewasa ini, para manajer harus berhati-hati untuk mempertimbangkan permasalahan sumberdaya manusia ketika mengintegrasikan teknologi ke dalam struktur organisasi (Gayle, 1986).

Selanjutnya Gayle dan Culpan (1986) menyatakan banyak organisasi selama bertahun-tahun mengetahui pentingnya kepuasan kerja para pekerja. Di dalam perubahan lingkungan komputer yang cepat dan membingungkan, para individu mengembangkan tingkat kebutuhan dan pengharapan yang berbeda-beda tentang organisasi tempat mereka terlibat.

Model pemenuhan pribadi pada gambar 2.1. memperlihatkan saling hubungan antara individu dan organisasi serta menunjukkan keanekaragaman kegiatan yang mempengaruhi kepuasan kerja para pekerja. Diasumsikan bahwa tingkat kepuasan yang lebih tinggi akan menghasilkan produktivitas yang lebih besar pada setiap individu yang nantinya akan merupakan tingkat produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

Model pemenuhan pribadi juga termasuk kegiatan-kegiatan luar. Hal tersebut terjadi di luar lingkungan organisasi dan termasuk hubungan antarkeluarga, olah raga, kerja sukarela, hobi, dan hiburan pribadi. Meskipun sebagian besar organisasi belum menyadari pentingnya kegiatan-kegiatan tersebut terhadap kepuasan kerja pegawai,

hasil yang menarik dari pengkajian yang dilakukan telah memberikan dorongan pada kegiatan yang bernilai seperti itu.



Gambar 2. 1. Model pemenuhan pribadi dalam lingkungan teknologi (Yaverbaum dan Culpan, 1986)

2. 2. 2. Komitmen organisasional

Adapun komitmen organisasional menunjukkan sikap individu terhadap organisasi serta tujuan-tujuannya, dan individu tersebut menjadi fasilitator (alat) dari tujuan organisasi tersebut (Mowday et al., 1979), selain itu juga merupakan pemahaman khas terhadap sebuah ikatan psikologi individu dengan organisasi, termasuk perasaan terhadap keterlibatan kerja, kesetiaan, dan kepercayaan pada nilai-nilai organisasi

(O'Reilly dalam Strees dan Porter, 1991). Komitmen organisasional merupakan sikap loyalitas anggota terhadap organisasi yang terjadi karena proses yang terus menerus, dan mengekspresikan perhatian baik pada organisasi, keberhasilan serta kesejahteraan yang berkelanjutan (Luthans, 1995).

Rendahnya komitmen kepada organisasi berkaitan dengan maksud untuk meninggalkan organisasi dengan perilaku penarikan diri sesungguhnya seperti kemangkiran (Walther dan Taylor, 1983).

Komitmen organisasional sangat terkait dengan kepemimpinan dari para manajer. Seorang manajer dapat saja dengan berbagai jalan menyumbang kepada efektivitas organisasi, tetapi tetap bukan seorang pemimpin yang efektif. Sebagai konsekuensinya, peran selektif dalam memilih manajer yang efektif, yang berbeda dengan pemimpin efektif, masih berperan besar.

Sebagai sebuah sikap, komitmen mempunyai perbedaan konsep dengan kepuasan kerja dalam beberapa hal. Komitmen sebagai sebuah konstruk lebih global, mencerminkan respon umum yang berpengaruh terhadap organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, kepuasan kerja mencerminkan respon terhadap suatu pekerjaan atau aspek tertentu dari suatu pekerjaan. Jadi komitmen menekankan pada penggunaan peralatan organisasi, termasuk tujuan dan nilai, sedangkan kepuasan menekankan pada lingkungan tugas yang spesifik yang menjadi tanggung jawab pekerja untuk bekerja (Mowday, 1979). Kepuasan kerja menekankan pada pengalaman sehari-hari dan sifat dari tempat kerja, sedangkan fokus komitmen adalah organisasi secara keseluruhan, pada sasaran dan nilainya (Angle dan Perry, 1981). Komitmen organisasional lebih stabil selama jangka waktu yang lama dibandingkan kepuasan kerja. Meskipun kejadian

hari ke hari di tempat kerja mungkin berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, namun tidak senyatanya karena tidak menyebabkan pekerja secara serius mengevaluasi ulang keterkaitannya terhadap keseluruhan organisasi. Dalam jangka panjang sikap komitmen nampak berkembang secara lambat tetapi konsisten, sebaliknya kepuasan kerja kurang stabil, lebih menggambarkan kecepatan reaksi terhadap aspek yang spesifik dan nyata dari lingkungan kerja seperti gaji, supervisi, dan lain-lain (Mowday et al., 1979).

Yang paling penting, keunggulan dan kinerja kualitas tinggi merupakan hasil dari keyakinan organisasi terhadap kompetensi dan kemampuannya. Hal itu datang dari rasa hormat dan perhatian kepada para konsumen dan pemasok serta dibangkitkan melalui tempat kerja yang didalamnya terdapat para individu yang bergairah mendukung upaya-upaya mereka yang terbaik. Hal itu muncul dari lingkungan tempat para individu sungguh-sungguh ingin menjadi unggul, dalam memproduksi hasil tertinggi dan menjadi seproduktif-produktifnya (Hallet, 1985).

2. 2. 3. *Intent to Quit* (keinginan untuk keluar dari perusahaan)

Keinginan untuk keluar dari perusahaan merupakan kemauan seseorang untuk memutuskan mengakhiri pekerjaannya (Wood et al., 1998) dan keluar dari organisasi untuk mencari alternatif di tempat lain (Gibson, 1997). Menurut Kastelic (1997) konsekuensi peningkatan *turnover* bagi organisasi adalah penurunan produktivitas, hilangnya modal intelektual, tidak efisien, meningkatkan biaya seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan timbulnya gangguan keorganisasian. Jadi *turnover* dapat

menyebabkan berfungsi atau tidaknya pribadi maupun organisasi (Streers dan Porter, 1991).

Kejenuhan adalah suatu sumber frustasi fundamental bagi karyawan (Bardwick, 1983). Kejenuhan struktural terjadi ketika seorang individu tidak lagi dipromosikan di dalam organisasi. Hal ini mungkin merupakan masa depan yang tak berujung dan rutin, suatu masa depan yang membuat tertekan sebagian besar orang. Kejenuhan kandungan, atau stagnasi tugas, juga dapat mengecewakan karena tanggung jawab-tanggung jawab yang tidak berubah tidak memberikan tantangan bagi karyawan.

Sementara banyak organisasi mengetahui tekanan yang diakibatkan kejenuhan struktural, sebagian besar intervensi perusahaan tidak memecahkan masalah ini. Sebaliknya, mereka cenderung memusatkan perhatian kepada perubahan kandungan pekerjaan melalui pemerayaan jabatan dan khususnya pemindahan lateral. Tindakan-tindakan ini tampaknya menghasilkan cukup tantangan dan minat baru untuk mengurangi perasaan-perasaan negatif individu karena merasa jenuh secara struktural. Meskipun demikian, sementara pemindahan-pemindahan lateral yang mengubah kandungan pekerjaan mengurangi tekanan-tekanan akibat kejenuhan kandungan, mereka tidak mempengaruhi masalah-masalah yang berkaitan dengan kejenuhan struktural. Para karyawan yang ambisi dan konsep dirinya menuntut mobilitas ke atas akan terus merasa frustasi, kecuali jika mereka memandang perpindahan lateral sebagai persiapan untuk promosi. Mengubah kandungan pekerjaan dapat berpengaruh positif bagi karyawan jika dia menafsirkan perubahan tersebut sebagai promosi atau persiapan untuk promosi.

Apakah kejenuhan suatu masalah organisasi mempengaruhi individu yang harus diatasi dengan perubahan organisasi? Atau apakah kejenuhan suatu masalah yang dialami oleh individu mempengaruhi organisasi yang memerlukan intervensi di tingkat individu? Kedua pandangan tentang kejenuhan ini benar. Sementara masalah-masalah yang diakibatkan kejenuhan berasal dari struktur organisasi, kejenuhan adalah juga masalah individu karena hal tersebut memunculkan masalah harga diri bagi individu, Kejenuhan menjadi suatu masalah bagi organisasi bila mengakibatkan pekerjaan serta produktivitas menurun karena semangat atau harga diri seseorang yang rendah.

Lima intervensi yang diuraikan di bawah ini bukanlah baru atau pada dasarnya kontroversial. Empat pada tingkat sistem dan satu pada tingkat individu.

1. Sanksi-sanksi negatif, biasanya jawaban organisasi yang paling umum kepada karyawan yang tidak produktif adalah menerapkan sanksi-sanksi negatif yang sebaliknya meningkatkan tekanan. Sanksi-sanksi ini, yang digunakan untuk menghentakkan individu dari sikap apatis mereka dan untuk meningkatkan kinerja, meliputi pemecatan karyawan, pemaksaan karyawan untuk pensiun lebih cepat, dan peningkatan jatah atau persyaratan kinerja.
2. Penilaian kinerja, suatu penilaian kinerja yang konstruktif daripada kritik mulai dengan memfokuskan kepada apa yang dilakukan karyawan dengan baik dan kemudian menuju bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan.
3. Pelatihan kembali, saat ini jawaban perusahaan yang paling umum terhadap masalah kejenuhan adalah memberikan pendidikan dalam perusahaan atau tunjangan-tunjangan belajar agar karyawan dapat memperoleh ketrampilan dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

4. Penghargaan simbolis, organisasi-organisasi dapat memprakarsai atau meningkatkan jumlah upacara atau simbol yang mengakui bahwa para karyawan di semua tingkat dapat memberikan kontribusi yang signifikan.
5. Terapi di luar, bila masalah karyawan cukup besar atau mendalam, organisasi dapat memberikan dana dan waktu istirahat agar para karyawan dapat mencari terapi di luar organisasi kerja.

Manajemen yang progresif sebaiknya selalu meningkatkan upaya agar pegawai tetap bekerja dengan memperkuat alasan positif untuk tidak beralih kerja, sementara pada saat sama memberikan kemudahan bagi mereka yang tetap bekerja dengan alasan negatif untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, kualitas perputaran dibandingkan dengan kuantitas perputaran akan meningkat (Hughes dan Flowers, 1987)

2. 2. 4. *In-role Behavior*

In-role behavior atau sering juga disebut *task performance* merupakan bentuk kinerja tradisional (Borman dan Motowidlo, 1995), terjadi berdasarkan imbalan dan merupakan bagian dari kebutuhan seperti digambarkan pada deskripsi pekerjaan (Williams dan Anderson, 1991). Selain itu, banyak ditentukan oleh kemampuan, khususnya yang berinteraksi dengan struktur insentif yang tepat terhadap kuantitas dan kualitas dari *task performance* (Organ dan Ryan, 1995).

Dalam satu budaya tertentu, peningkatan kinerja bukan merupakan aktivitas yang berfluktuasi, dihidupkan bila kebutuhan naik dan dimatikan bila tidak ada tekanan-tekanan. Ini adalah pusat, kesinambungan, dan selalu ada dalam watak manajemen perusahaan. Faktor-faktor untuk menciptakan lingkungan dinyatakan secara garis besar

di bawah ini. Hal ini termasuk penentuan harapan-harapan, pemusatan perhatian pada eksploitasi sumberdaya-sumberdaya, integrasi peningkatan pada setiap aspek manajemen, pemilihan titik-titik pusat perhatian dalam upaya peningkatan kinerja, dan mencampurkan pengembangan dan kemajuan manajemen.

Masalah produktivitas dan performa kerja perlahan-lahan menurun, hampir tidak disadari beberapa tahun lalu. Banyak orang mengira gejala itu hanya untuk sementara saja dan segera akan menghilang. Namun masalah itu tidak mereda, bahkan sampai sekarang menjadi keprihatinan organisasi, pemerintah dan warganegara yang bertanggung jawab (Stanton, 1983).

Menurut Stanton (1983) penurunan produktivitas merupakan hasil dari faktor multipel dan penyebab lain. Walaupun begitu, kemunduran motivasi pegawai dan komitmen terhadap pekerjaan merupakan dua penyebab utama terjadinya perlambatan dalam produktivitas.

Ada tiga faktor yang dapat menjelaskan mengapa ada pegawai yang termotivasi untuk bekerja, dan ada yang tidak :

1. Motivasi untuk bekerja sangat bervariasi dalam manusia.
2. Telah banyak terjadi perubahan dalam sikap pegawai terhadap pekerjaan mereka selama dasawarsa lalu.
3. Peningkatan dalam berbagai program dukungan sosial pemerintah telah sangat mendorong penurunan dalam motivasi kerja banyak orang.

Pembatasan hubungan usaha-performa banyak berbeda dengan apa yang berpengaruh pada hubungan performa-hasil akhir, tetapi semua pembatasan itu berbagi sama persyaratan untuk memandang motivasi dari sudut pandang pegawai. Strategi

efektif manajemen terlalu sering dikorbankan demi kemudahan (McFillen and Podsakoff, 1983). Pembatasan usaha-performa yang umum dapat dimasukkan ke dalam empat kategori

1. Keraguan mengenai kemampuan, ketrampilan atau pengetahuan.
2. Kemungkinan fisik atau praktis pekerjaan itu.
3. Ketergantungan pekerjaan dari orang atau kegiatan lain.
4. Keraguan sekitar persyaratan pekerjaan.

Hanya sedikit manajer yang memiliki pendekatan sistematis untuk memaksimalkan produktivitas tenaga kerja. Bila mereka dapat menanggulangi tujuh asumsi yang keliru, mungkin mereka dapat mengembangkan pendekatan yang demikian (Brache, 1983). Adapun tujuh asumsi yang menghambat perbaikan kinerja :

1. Perbaikan-perbaikan produktivitas yang paling signifikan berasal dari tindakan-tindakan yang diarahkan ke orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut.
2. Pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran, dan dorongan positif adalah intervensi perbaikan kinerja yang efektif.
3. Orang-orang memahami apa yang diharapkan dari mereka di tempat kerja.
4. Sistem penghargaan organisasi mendukung kinerja produktif berkualitas tinggi.
5. Penilaian kinerja tahunan memberikan umpan balik yang dibutuhkan karyawan untuk memperbaiki atau mempertahankan kinerja.
6. Tidak perlu memperhatikan bagian-bagian organisasi yang memenuhi atau melampaui sasaran-sasaran mereka.
7. Unsur kerja dalam perbaikan kinerja adalah motivasi yang sukar dipahami dan tak dapat diraba.

Kesinambungan dan perluasan produktivitas serta kinerja memerlukan upaya memperkuat kemampuan manajerial dan organisasi perusahaan. Keduanya harus saling memperkuat, karena keberhasilan dalam mencapai peningkatan produktivitas tidak dapat berlangsung terus menerus tanpa mengikuti metode manajerial, kemampuan, dan kerja sama.

Daripada meningkatkan program-program pengembangan manajerial yang khusus seperti komunikasi, pembentukan tim, manajemen partisipatif, lokakarya perilaku, dan lain-lain, proses peningkatan kinerja itu sendiri dapat dirancang untuk meningkatkan keahlian, kemampuan, dan manajerial organisasi yang paling penting. Telah dibuktikan berkali-kali bahwa yang paling akhir, paling berarti, dan paling menguntungkan dalam pengembangan manajer terjadi ketika metode-metode dan konsep-konsep baru segera diterapkan dalam keberhasilan mencapai tujuan yang penting dan menantang.

Dalam satu budaya tertentu, peningkatan kinerja bukan merupakan aktivitas yang berfluktuasi, dihidupkan bila kebutuhan naik dan dimatikan bila tidak ada tekanan-tekanan. Ini adalah pusat, kesinambungan, dan selalu ada dalam watak manajemen perusahaan (Bobbe dan Schaffer, 1983).

2. 3. Aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Aspek yang menyebabkan pemisahan antara *extra role* dan *task (in-role)* *performance* seperti dikatakan Borman dan Motowidlo (Organ dan Ryan, 1995) adalah karena keduanya secara teoritik dan praktik ditentukan oleh *antecedent* yang berbeda sehingga merupakan dimensi kinerja yang terpisah. Tugas (*task*) berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan kemampuan yang diharapkan untuk

menetapkan *task performance*, sebaliknya faktor-faktor yang berhubungan dengan watak akan lebih baik untuk memprediksi *contextual performance* (misalnya kerelaan untuk bekerja extra, menolong rekan kerja dan lain-lain). Selain itu pemisahan aspek (*performance*) yaitu aspek *in-role behavior* (IRB) dan *extra-role behavior* (OCB) dipandang penting karena :

1. Berbagai riset yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa laporan manajer pada saat mengevaluasi kinerja seseorang secara menyeluruh mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi dan kepelatihan.
2. Memiliki aspek yang penting terhadap kinerja keuangan secara keseluruhan.
3. Memiliki konsekuensi yang berbeda.

Namun demikian, walaupun aspek *citizenship* (IRB dan OCB) secara empirik terpisah, keduanya merupakan *antecedent* (sebab) dan *consequence* (konsekuensi) yang berhubungan kuat dan positif (Williams dan Anderson, 1991).

Penelitian tentang *antecedent* dan konsekuensi OCB yang dilakukan para ahli dengan melibatkan unsur kepuasan kerja (Williams dan Anderson, 1991; Stumpf dan Hartman dalam Johnston et. Al., 1987; Organ dan Ryan, 1995; Netemeyer et al., 1997), komitmen organisasional (Williams dan Andersons, 1991), *in-role behavior* (MacKenzie et al., 1998; Organ dan Ryan, 1995; Netemeyer et al., 1997) dan *intent to quit* (Chen et al, 1998) menemukan bahwa unsur-unsur tersebut merupakan prediktor OCB.

Berdasarkan kajian terdahulu, terdapat indikasi yang mendukung baik secara teoritik maupun empirik bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai *antecedent* yang berhubungan secara positif dengan perilaku keanggotaan

organisasional (OCB), dan setiap konstruk memberikan kontribusi informasi yang unik tentang hubungan individu dengan organisasi (Williams dan Anderson, 1991 dan Porter et al., 1997). Selain itu, individu juga akan memiliki hasrat untuk tetap tinggal di dalam organisasi serta mau membantu organisasi untuk menggapai tujuan karena mempunyai kepuasan yang lebih besar (Mayer dan Schoorman, 1992). Oleh sebab itu sikap kerja, seperti tercermin pada konsep komitmen organisasional serta kepuasan kerja penting dipertimbangkan karena berhubungan dengan variabel kinerja. Lebih lanjut, *turnover* berhubungan secara negatif dengan *extra-role performance* (OCB). Penurunan kinerja dapat membuat operasi perusahaan tidak efektif, sedangkan peningkatan *turnover* akan menyebabkan perusahaan mengalami penurunan produktivitas dan tidak efisien (HRFocus, 1997).

2. 4. Sumber Daya Manusia

Sebagian besar perusahaan lebih memperhatikan perhitungan kembalinya investasi aset modal mereka daripada aset manusia. Suatu rencana bisnis mungkin “buta” dengan biaya-biaya yang tak terlihat yang berhubungan dengan penerimaan karyawan atau meningkatkan program pelatihan pada satu sisi, atau pengurangan karyawan dan uang pesangon pada sisi lainnya (Pascarella, 1985).

Sedangkan menurut Goddard (1984), selama beberapa generasi cara kerja yang diterapkan manajemen adalah merencanakan dan memberi perintah kemudian para pekerja melaksanakan rencana tersebut serta menghasilkan. Pembagian yang kaku tersebut sekarang digantikan oleh gaya manajemen yang mendorong keterlibatan

karyawan. Peran serta karyawan telah menjadi tanggung jawab kepemimpinan manajerial.

Manusia adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Manajemen harus maju ke depan dalam mendapatkan efektivitas optimum dari para karyawan, dalam bentuk efisiensi, loyalitas, produktivitas, kreativitas, dan antusiasme. Sasaran-sasaran ini memerlukan cara-cara yang lebih inovatif dan produktif untuk memimpin orang (Hanna, 1984).

Mungkin salah satu kesalahan yang paling besar yang dilakukan oleh banyak perusahaan adalah mendelegasikan sebagian besar tanggung jawab sumberdaya manusia kepada departemen personalia. Staf personalia khususnya memiliki keahlian dalam bidang ini, tetapi manajemen lini adalah wakil kunci dari manajemen puncak bagi karyawan dan berada dalam posisi terbaik untuk melaksanakan program-programnya (Napier dan Peterson, 1984).

1. Perilaku sangat repetitif, mudah diduga	↔	Perilaku sangat kreatif, inovatif
2. Fokus jangka pendek	↔	Fokus jangka panjang
3. Perilaku sangat kooperatif saling tergantung	↔	Perilaku sangat bebas, otonomi
4. Perhatian kepada kualitas sangat rendah	↔	Perhatian kepada kualitas sangat tinggi
5. Perhatian kepada kuantitas sangat rendah	↔	Perhatian kepada kuantitas sangat tinggi
6. Pengambilan resiko sangat rendah	↔	Pengambilan resiko sangat tinggi
7. Perhatian kepada proses sangat tinggi	↔	Perhatian kepada hasil sangat tinggi
8. Sangat menyukai menghindari tanggung jawab	↔	Sangat menyukai memikul tanggung jawab

Gambar 2. 2. Dua belas sifat-sifat karyawan untuk pelaksanaan strategi (Schuler, 1987)

Meskipun manajemen sumber-sumberdaya strategis merupakan konsep yang telah terbukti dalam meningkatkan produktivitas manajemen dan efektivitas kegiatan,

manajemen ini harus dilengkapi dengan komitmen dalam bidang manajemen sumber-sumberdaya manusia. Begitu banyak perusahaan yang telah membayar jasa untuk kebutuhan yang kritis dan sangat terlambat dalam memperbaiki proses manajemen sumber-sumberdaya manusia (McNamara, 1983).

Tanggapan manajemen yang berhasil terhadap tantangan produktivitas memerlukan pengakuan dasar bahwa keputusan-keputusan orang banyak seperti kebijaksanaan, promosi, pembayaran, penempatan, pengembangan, dan komunikasi merupakan hal-hal yang kritis dalam motivasi tenaga kerja perusahaan. Tindakan-tindakan ini merupakan "*line-of-sight*" yang memberikan isyarat kepada seluruh pegawai apa yang diinginkan manajemen, imbalan-imbalan, dan nilai-nilai.

Namun perlu diketahui bahwa penelitian yang telah dilakukan para ahli tersebut menggunakan sampel pegawai di USA (Williams dan Anderson, 1991; Bolon, 1997; Netemeyer et al., 1997; Mackenzie et al., 1998) dan negara lainnya seperti Cina (Chen, et al., 1998), Singapura (Van Dyne dan Ang, 1998), Mesir dan Saudi Arabia (Tang dan Ibrahim, 1998) sedangkan di Indonesia belum pernah dilakukan (Soeroso A. P. et al, 2000), sehingga ada kemungkinan hasilnya berlawanan dengan teori yang sudah diungkapkan. Untuk itu, penggunaan industri jasa konstruksi, khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai obyek penelitian dirasa memenuhi persyaratan, karena industri jasa konstruksi mempunyai kompleksitas pelayanan jasa. Para karyawannya secara kontinyu bersosialisasi dengan orang yang sama (pekerja bangunan), skedul jam kerja dari pagi sampai sore bahkan sampai malam hari, dan menghadapi keterbatasan fasilitas kebugaran, sehingga kombinasi dari faktor-faktor tersebut membentuk perilaku dan lingkungan kerja yang unik (testa et al., 1998).

Menurut Mill (1985), lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan anda untuk menghasilkan kinerja puncak. Suasana organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka.

2. 5. Organisasi

Organisasi yang bertujuan tidak berorientasi kepada resiko tinggi untuk organisasi yang baru mulai, atau kepada resiko rendah dari organisasi yang sudah mapan. Pengambilan resiko yang moderat dan melakukan perubahan yang terus menerus merupakan pengenalan terhadap perbaikan taktik dalam perjalanan menuju masa depan (Frohman dan Pascarella, 1986).

Organisasi khususnya bergerak melalui tiga tahap, yaitu bangkit, tumbuh, dan dewasa. Kematangan dalam jangka waktu yang lama umumnya tampak mengarah kepada kekakuan.

Suasana organisasi dapat diukur secara kualitatif atau kuantitatif. Seperti telah disebutkan, informasi harus datang dari para karyawan, dan manfaatnya bergantung pada kesediaan karyawan untuk membagi perasaan mereka yang sesungguhnya. Bila karyawan merasa bahwa manajemen akan mendengarkan dan menerima saran-saran mereka, pertanyaan-pertanyaan berikut ini akan memberikan banyak informasi. Para karyawan harus yakin bahwa pernyataan-pernyataan yang bersifat kritis tidak akan menimbulkan tuduhan. Karena itulah, wawancara-wawancara atau diskusi-diskusi harus dilakukan oleh seseorang dari luar perusahaan, atau setidaknya dari bagian personalia.

Suasana organisasi dapat diukur dari dimensi kualitatif seperti keseragaman standar, dan penghargaan. Sebagai gambaran, pertanyaan-pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mengundang komentar-komentar karyawan (Timpe, 1992).

Tanggung jawab – dalam sifat ini, sejauh mana :

- a. Kita bergantung pada penilaian individual ?
- b. Kita mendorong orang untuk memecahkan masalah-masalah mereka sendiri ?
- c. Para manajer menuntut anda untuk memeriksa kembali segala sesuatunya dengan mereka ?
- d. Para karyawan terdorong untuk memikirkan diri mereka sendiri ?

Keseragaman – dalam sifat ini, sejauh mana :

- a. Kita menyimpang dari kebijakan dan prosedur yang baku ?
- b. Peraturan berlebihan ?
- c. Orang dapat mengemukakan pendapat mereka ?
- d. Gagasan-gagasan baru dan orisinal didorong ?

Semangat kelompok – dalam sifat ini, sejauh mana :

- a. Sebagian besar orang penuh pertimbangan terhadap orang-orang lain ?
- b. Adanya semangat kelompok ?
- c. Adanya sikap kerja sama antara manajemen dan para karyawan ?
- d. Adanya pertengkaran-pertengkaran di antara anggota staf ?

Penghargaan – dalam sifat ini, sejauh mana :

- a. Orang-orang dipromosikan berdasarkan kinerja mereka ?
- b. Anda dihargai karena bekerja dengan baik ?
- c. Anda dihukum karena melakukan kesalahan ?

d. Penghargaan dan dorongan menyingkirkan ancaman dan kritik ?

Standar – dalam sifat ini, sejauh mana :

- a. Standar kinerja ditetapkan dengan tinggi ?
- b. Para karyawan merasa bangga dengan kinerja mereka ?
- c. Para karyawan menetapkan sasaran-sasaran yang menantang ?
- d. Adanya tekanan untuk bekerja ?

Kejelasan organisasi – dalam sifat ini, sejauh mana :

- a. Anda mengetahui apa yang diharapkan dari anda ?
- b. Penugasan-penugasan kerja terstruktur dengan logis ?
- c. Kebijakan-kebijakan perusahaan dijelaskan kepada anda ?
- d. Produktivitas terganggu karena perencanaan yang buruk ?

Timpe, menyatakan suasana organisasi ditentukan berdasarkan enam dimensi : keseragaman, tanggung jawab, standar, kejelasan organisasi, penghargaan, dan semangat kelompok. Model ini menunjukkan empat strategi untuk menjawab kelemahan-kelemahan organisasi yang terlibat dalam salah satu dari dimensi-dimensi ini. Misalnya, perluasan dan pemerayaan jabatan (*job enlargement and enrichment*) dapat memperluas tanggung jawab para karyawan dan mengurangi perasaan keseragaman. Melalui pemerayaan jabatan, para karyawan diberi tanggung jawab perencanaan dan pengendalian yang lebih besar.

Bila standar dipandang begitu lemah dan bila kejelasan organisasi rendah, suatu program manajemen yang berdasarkan sasaran mungkin dapat mengatasinya. Manajemen berdasarkan sasaran meliputi pendefinisian apa yang diharapkan dari para

karyawan, memperoleh komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan, dan memastikan bahwa sasaran-sasaran tersebut terpenuhi.

Suatu persepsi tentang penghargaan yang amat kecil mungkin dapat diatasi dengan dorongan positif yang konsisten, yang dirancang untuk meningkatkan kemungkinan perilaku yang diinginkan. Dorongan positif dapat berbentuk finansial, pujian, atau beberapa intensif lain yang bukan uang.

Strategi keempat memperbaiki kepercayaan di dalam organisasi, karenanya meningkatkan semangat kelompok. Manajer harus maju ke depan dalam menciptakan suatu suasana saling percaya untuk membangun hubungan yang lebih baik di antara karyawan.



Gambar 2. 3. Pemecahan-pemecahan yang disarankan untuk masalah-masalah suasana organisasi

Hampir semua pegawai yang puas dan produktif adalah mereka yang dengan hati-hati dan tepat cocok dengan pekerjaan-pekerjaannya. Suatu kecocokan kerja yang tepat dan produktif berarti bahwa tugas-tugas utama dari suatu pekerjaan memungkinkan untuk mencurahkan kelebihan dan kekuatan keahlian mereka (Coil, 1984).

Walaupun seorang karyawan mungkin memiliki serangkaian keahlian yang dapat dipergunakan bila diperlukan, setiap orang juga memiliki keahlian-keahlian yang sama. Keahlian-keahlian datang dengan sangat mudah dan secara alamiah kepada seseorang

yang bertanggung jawab atas penyelesaian yang sangat memuaskan dan sangat berhasil. Keahlian-keahlian yang disenangi kadang-kadang merujuk kepada keahlian yang “termotivasi” karena orang-orang cenderung kepada tugas dan keadaan yang memungkinkan mereka menggunakan kelebihan keahliannya.

Para pegawai yang diberi kesempatan untuk menggunakan kelebihan dan kekuatan keahliannya merupakan aset yang sangat bernilai bagi perusahaan, mempertinggi prospeknya untuk menghasilkan peningkatan produktivitas, tingkat pengingatan pegawai yang lebih tinggi, dan tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah.

Dengan demikian cukup beralasan bahwa produktivitas dan OCB merupakan dua variabel yang menarik untuk dikaji, karena menyangkut aspek perilaku keorganisasian seseorang. Sikap kerja akan mencerminkan tingkat adaptasi seseorang pada lingkungan kerjanya (Luthans, 1995), sedangkan OCB berhubungan lebih erat dengan sistem kontrol pegawai yang bersifat *behavior based* (evaluasi subjektif seperti input pegawai terhadap “*team concept*”) dibandingkan dengan *outcomed based* (evaluasi kinerja objektif berdasarkan imbalan seperti gaji) dan yang pertama terbukti memberikan kontribusi efek yang lebih besar terhadap organisasi (Netemeyer et al., 1997).

2. 6. Landasan Teori

Untuk lebih jelas dalam memahami masalah yang ada, maka berikut ini akan diberikan suatu gambaran mengenai kerangka pemikiran, yang digunakan sebagai landasan teori.

Terdapat hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang meliputi keinginan untuk keluar, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *in-role*

behavior dengan produktivitas. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan lebih kuat dengan OCB dibandingkan dengan *in-role performance* (Organ dan Ryan, 1995).

Menurut Williams dan Anderson (1991), analisis kemanfaatan (*usefulness analysis*) mengindikasikan bahwa kepuasan terhadap teman sekerja dan komitmen efektif adalah dua preditor terpenting terhadap OCB. Sementara Chen et al (1998) yang melakukan studi tentang peran OCB pada *turnover*, menemukan bahwa bawahan dengan OCB dengan level rendah mempunyai probabilitas besar untuk meningkatkan organisasi dibandingkan yang mempunyai OCB level tinggi.

Werner (1994) menemukan bahwa penilaian terhadap *ratee* dengan tingkat OCB yang tinggi secara signifikan memperlihatkan lebih banyak *hallo effect* dibandingkan *ratee* dengan tingkat OCB yang netral. Selain itu Motowidlo dan Van Scotter (1994) memperlihatkan bahwa *task performance* (*in-role behavior*), dan *contextual performance* (*extra role behavior*) secara independen memberikan kontribusi terhadap *overall performance*. Pengalaman berkorelasi dengan *task performance*, sebaliknya personalitas berhubungan dengan *contextual performance*.

Netemeyer et al. (1997) meneliti *antecedent* dan konsekuensi dari *in-role* dan *extra-role performance*. Secara umum terindikasi bahwa kinerja dan sikap kerja menjadi mediator hubungan antara *role perception* dan *turnover*. IRB merupakan penyebab kepuasan kerja dan komitmen organisasional, sedangkan OCB merupakan akibat dari dua variabel tersebut (Mackenzie et al., 1998). Selain itu kemauan untuk melakukan OCB tergantung kesesuaian antar pekerja dengan organisasi, tingkat

kepemimpinan yang mendukung, keadilan terhadap imbalan yang diterima, dan kepuasan kerja (Netemeyer et al., 1997).

2. 7. Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori yang disusun berdasarkan kajian pustaka di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Dimensi perilaku keanggotaan organisasional (OCB) yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *in-role behavior* berhubungan secara positif dengan produktivitas.
2. Keinginan untuk keluar dari perusahaan (*Intent to quit*) berhubungan secara negatif dengan produktivitas.