**BAB II**

**KAJIAN PUSATAKA, KERANGKA PENELITIAN, DAN HIPOTESIS**

1. **KAJIAN PUSTAKA**

Pada penelitian ini permasalahan yang akan diteliti yaitu mengenai *Work Life Balance,* Penilaian Kinerja, Motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Maka pada bab ini akan dikaji teori yang relevan dengan permasalahan tersebut.

* 1. ***Work Life Balance***
     1. **Definisi *Work Life Balance***

*Work Life Balance* dimaknai secara singkat sebagai keadaan kehidupan yang seimbang antara dunia pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan seperti keluarga, rekan, dan lingkungan. Faktor ini menjadi hal yang perlu diperhatikan bagi seorang manajer personalia agar bisa memotivasi karyawan bahwa bekerja itu memiliki arti bukan hanya mendapatkan materi.

Istilah *Work Life Balance* dikemukaan sebelumnya sebagai *Work Family Balance* oleh Clark (2000:751). Ia mendefinisikan *Work Family Balance* adalah kepuasan dan kemampuan pegawai menjalankan peran dengan baik dikeluarga maupun di tempat kerja, dan dapat meminimalisir konflik diantara keduanya.

Sedangkan Reiter (2007:275) menyatakan bahwa definisi *Work Life Balance* *(WLB)* relatif bagi setiap orang, tergantung aspek apa yang dijadikan tolak ukur keseimbangan bekerja dan kehidupan. Aspek tersebut diantaranya nilai-nilai yang dianut suatu keluarga, struktur dalam keluarga, usia, jenis kelamin, karir pekerjaan, ataupun besar kecilnya penghasilan.

Definisi *Work Life Balance* menurut *businessdictionary.com* :

*“Work Life Balance is a comfortable state of* [*equilibrium*](http://www.businessdictionary.com/definition/equilibrium.html) *achieved between an* [*employee's*](http://www.businessdictionary.com/definition/employee.html)[*primary*](http://www.businessdictionary.com/definition/primary.html)[*priorities*](http://www.businessdictionary.com/definition/priority.html) *of their* [*employment*](http://www.businessdictionary.com/definition/employment.html)[*position*](http://www.businessdictionary.com/definition/position.html) *and their private* [*lifestyle*](http://www.businessdictionary.com/definition/lifestyle.html)*. Most psychologists would agree that the* [*demands*](http://www.businessdictionary.com/definition/demand.html) *of an employee's* [*career*](http://www.businessdictionary.com/definition/career.html) *should not overwhelm the* [*individual's*](http://www.businessdictionary.com/definition/individual.html)[*ability*](http://www.businessdictionary.com/definition/ability.html) *to enjoy a satisfying personal life outside of the* [*business environmen*](http://www.businessdictionary.com/definition/business-environment.html)*t”*

Definisi tersebut diterjemahkan bebas sebagai berikut :

*Work Life Balance* adalah suatu keadaan tercapainya keseimbangan antara prioritas utama seorang karyawan terhadap posisi pekerjaan mereka dengan gaya hidup pribadinya. Secara umum, Psikolog setuju bahwa tuntutan karir karyawan tidak harus mengalahkan hak individu untuk menikmati kehidupan pribadi di luar lingkungan bisnis untuk mencari suatu kepuasan hidup.

Robbins dan Coulter (2012 : 358) berpendapat program bahwa *work-life balance* meliputi jaminan pada perawatan orang tua dan anak, perawatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi dan lain-lain. Kongkretnya perusahaan menawarkan program *family-friendly benefits* yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupandan pekerjaan, yang termasuk kedalam program tersebut yaitu *flextime, job sharing, telecommunicating* dan lain-lain.

Selain *family-friendly benefit* yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter di atas, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan atau biasa yang disebut dengan *Work Life Balance* adalah cara bekerja dengan tidak mengabaikan semua aspek kehidupan kerja, pribadi, keluarga, spiritual, dan sosial. (Djajendra, 2013). Ada penambahan faktor spiritual menjadi tanda bahwa aspek psikologis karyawan yang diperhatikan manajer personalia bukan hanya aspek keduniaan saja tetapi aspek spiritual atau keibadahaan karyawan juga menjadi salah satu unsur yang termasuk kedalam keseimbangan dalam bekerja tersebut.

Berdasarkan teori-teori yang telah diungkapkan di atas, konsep *Work-Life Balance* bisa ditafsirkan sebagai suatu keadaan kehidupan yang seimbang antara waktu luang, keluarga, agama dan pekerjaan. Aspek pekerjaan yaitu karir dan ambisi pada seorang individu seharusnya sama dan seimbang, yang bertujuan untuk mengurangi ketegangan antara pekerjaaan dan kehidupan pribadi karyawan. Agar tercipta kondisi keseimbagan tersebut, perusahaan harus membantu karyawan untuk menyeimbangkan antara kehidupan dan pekerjaan dengan menciptakan program *family*-*friendly benefit* yang mendukung kesejahteraan karyawannya sehingga karyawan tidakmengorbankan tanggung jawab mereka.

* + 1. **Faktor faktor yang mempengaruhi WLB**

Berdasarkan penelitian yang dikemukakan Smith dan Gardner (2007) terdapat sedikitnya 16 faktor yang berhubungan dengan WLB yaitu : gaji tambahan untuk yang sudah berkeluarga, tidak ada pembayaran gaji karyawan yang sudah berkeluarga, tambahan gaji untuk pekerjaan tambahan, tidak ada pembayaran gaji untuk pekerjaan tambahan, fleksibilitas waktu, jadwal kerja yang dipadatkan, komunikasi dengan lingkungan, kerja paruh waktu, pemeliharaan anak di tempat kerja, berbagi pekerjaan, kompensasi meninggalkan keluarga sebagai ibu, kompensasi meninggalkan keluarga sebagai bapak, pemeliharaan orang tua, asistensi pembelajaran, asistensi kuangan, tidak mengikuti kegiatan perusahaan yang tidak ada hubugannya dengan pekerjaan.

* + 1. ***Komponen Work Life Balance***

Berbagai penelitian, artikel, jurnal dan makalah mengenai komponen yang menyusun *Work Life Balance* telah banyak diungkapkan. Salah satu yang mengemukakannya yaitu Davison (2014) yang menyatakan ada enam komponen yang termasuk kedalam *Work Life Balance*, yaitu Manajemen Diri, Manajemen waktu, Manajemen Stres, manajemen perubahan, manajemen teknologi, dan Manajemen *Leisure*. Penjelasan mengenai keenam komponen tersebut sebagai berikut :

1. Manajemen Diri

Mengelola diri sendiri secara proporsional merupakan suatu tantangan, terutama dalam mengalokasikan waktu tidur yang cukup, olahraga, dan gizi. Manajemen diri merupakan suatu kesadaran akan pentingnya menggunakan waktu senggang dalam hidup, dan bahwa sumber daya yang tersedia, waktu, dan kehidupan itu sifanya terbatas. Ini di ibaratkan seperti kita menjadi kapten kapal kita sendiri; tidak ada orang lain yang mengendalikannya.

1. Manajemen Waktu

Manajemen waktu yang efektif meliputi penggunaan optimal tiap waktu yang Anda miliki dan sumber daya pendukung. (Anda akan mengikuti ketika sumber daya Anda sesuai keinginan). Manajemen waktu bisa didasarkan pada tujuan yang tepat dan apa yang penting dan mendesak, skala prioritasnya dibandingkan antara penting atau mendesak. Ini memerlukan mengetahui apa yang Anda lakukan yang terbaik dan ketika, dan perakitan alat yang sepatutnya untuk menyelesaikan tugas tertentu.

1. Manajemen Stres

Secara alami, masyarakat cenderung menjadi lebih kompleks dari waktu ke waktu. Dalam menghadapi meningkatnya kompleksitas, stres pada individu tidak bisa dihindari. Lebih banyak orang, gangguan, dan kebisingan membutuhkan kita masing-masing untuk menjadi mahir menjaga ketenangan dan bekerja sendiri keluar dari situasi penuh tekanan. Sebagian besar bentuk multi-tasking pada akhirnya meningkatkan stres kita, dibandingkan berfokus pada satu hal pada suatu waktu.

1. Manajemen Perubahan

Pada kondisi kehidupan yang serba cepat, perubahan adalah aspek satu-satunya yang bersifat konstan. Terus mengadopsi metode baru dan re-beradaptasi lain sangat penting untuk menunjng karir yang sukses dan kehidupan rumah tangga yang bahagia. Manajemen perubahan yang efektif melibatkan upaya periodik dan terpadu untuk memastikan bahwa volume dan laju perubahan di tempat kerja dan di rumah tidak berlebihan.

1. Manajemen Teknologi

Mengelola teknologi secara efektif berarti memastikan teknologi yang melayani seseorang, bukan yang menjerumuskan. Teknologi selalu bersama manusia, sejak jaman purba seperti tongkat, batu, tombak, dan roda. Sekarang, laju perubahan percepatan, dibawa oleh vendor mencari memperluas pangsa pasar. Seringkali tidak ada pilihan selain untuk bersaing dengan keluarga Jones teknologi, tetapi Anda harus memerintah teknologi, bukan sebaliknya.

1. Manajemen *Leisure (*rekreasi*)*

Manajemen rekreasi merupakan perwujudan dari pentingnya istirahat dan relaksasi yang sering diabaikan. Dengan rekresi diharapkan adanya keseimbangan kehidupan kerja sehingga meningkatkan disiplin, (bagi sebagain orang cenderung lebih menyukai rekreasi, dan bahwa " waktu libur *(time off)* " adalah komponen penting dari aktivitas manusia. Akan tetapi, jika terlalu banyak rekreasi dengan kegiatan yang sama, dapat menyebabkan seseorang menajalani kehidupan yang monoton. Dengan demikian, manajemen rekreasi yang efektif memerlukan beragam kegiatan.

Tujuan utama perusahaan memberikan libur ialah untuk alasan kesehatan. Liburan bertujuan untuk menghilangkan rasa jenuh karyawan terhadap pekerjaan, mengurangi tingkat stress, bahkan karyawan mendapat energi baru untuk bekerja di hari berikutnya (Yoder et all, 1958:18.23).

Menurut *European Agency For Safety And Health At Work* mengatakan bahwa *work-life* *balance* memiliki tiga komponen yaitu :

* 1. keseimbangan waktu, merujuk pada keseimbangan waktu yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga, sosial serta pribadi individu.
  2. keseimbangan keterlibatan, merujuk pada kesetaraan tingkat keterlibatan psikologis baik dalam pekerjaan maupun peran keluarga, sosial, serta pribadi individu.
  3. keseimbangan kepuasan, merujuk pada keseimbangan tingkat kepuasan dalam pekerjaan, dan peran keluarga, sosial, serta pribadi individu.
     1. **Strategi Untuk Menciptakan *Work-Life Balance***

Menurut Preeti Singh dan Parul Khanna yang dikutip oleh Alim (2010), telah dirumuskan sepuluh strategi untuk menumbuhkan “ *Work Life Balance* “ yaitu :

* 1. Jam kerja yang fleksibel , menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan untuk seluruh karyawa
  2. Kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau shift yang lebih sedikit atau penyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan.
  3. Jam kerja yang masuk akal, mengurangi lama waktu kerja yang berlebihan.
  4. Akses untuk penanganan anak, meningkatkan akses untuk penanganan anak dengan fasilitas penanganan anak di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut.
  5. Penyusunan pekerjaan yang fleksibel, menyediakan fleksibilitas yang lebih baik dalam penyusunan pekerjaan untuk menyesuaikan kondisi personal karyawan, termasuk menyediakan waktu penuh untuk anggota keluarga.
  6. Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti dalam waktu harian.
  7. Mobilitas pekerjaan, menyediakan mobilitas yang lebih baik untuk karyawan dapat berpindah dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan untuk menemukan penyusunan pekerjaan yang lebih sesuai.
  8. Keamanan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan, kesejahteraan dan rasa hormat untuk seluruh karyawan di tempat kerja.
  9. Akses telepon, memastikan seluruh karyawan dapat menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga mereka di tempat kerja, dan mendapat akses telepon untuk tetap dapat menghubungi keluarga mereka selama jam kerja.
     1. **Tujuan dan Manfaat *Work-Life Balance***

Menurut Michelle Martine yang dikutip oleh Lewison (2006), program *Work* *Life Balance* memiliki lima tujuan, yaitu :

1. Mengurangi *absenteism* (ketidakhadiran kerja)
2. Mengurangi *turn-over* (keluar masuk karyawan)
3. Meningkatkan produktivitas
4. Mengurangi biaya *over time* (kelebihan waktu kerja)
5. Mempertahankan *client* (rekanan kerja)

Pada dasarnya, *Work-life Balance* merupakan suatu kondisi dimana pekerja merasa bahagia di tiga lingkungan kehidupan yang berbeda yaitu lingkungan kerja, lingkungan keluarga, dan lingkungan komunitas. Terdapat lima pokok pikiran mendasar jika seseorang ingin mencapai keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*Work-life Balance)* yaitu : 1) Menefinisikan kesuksesan menurut diri sendiri, 2). Manajemen Teknologi, 3). Membangun relasi dilingkungna kerja dan keluarga, 4). Bepergian atau pindah rumah secara terencana. 5). Berkolaborasi dengan rekan (rekan kerja atau pasangan) (Groysberg, 2014).

* 1. **Teori Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan salah satu proses dari rangkaian siklus kerja yang harus dilakukan oleh seorang manajer personalia atau manajer HRD. Pada tahap ini, kinerja masing-masing karyawan bisa diketahui untuk menyusun tindak lanjut terhadap hasil dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu, penilaian kinerja juga merupakan salah satu alat penting untuk mengembangkan karyawan (Tunggal, 2002).

* + 1. **Definisi Penilaian Kinerja**

Menurut pendapat Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009) penilaian kinerja *(performance appraisal)* adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

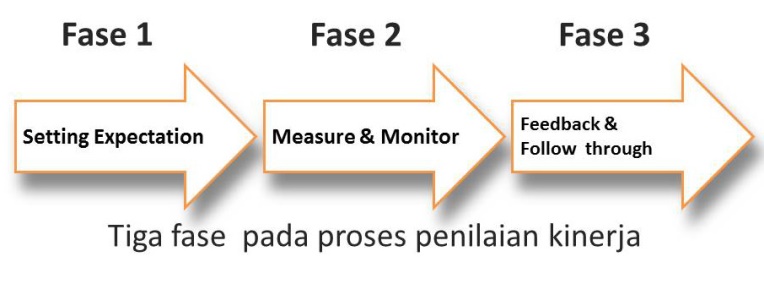
Kinerja itu sendiri didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai & Ella, 2014)

Adapun Dessler (2011:322), menyatakan bahwa menilai kinerja adalah evaluasi terhadap kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi, penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dan memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi.

Sedangkan Mangkunegara (2012:10), berpendapat bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematik untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan atau kinerja organisasi. Evaluasi kinerja bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat.

* + 1. **Proses Penilaian Kinerja**

Menurut Ian Pratt yang dimuat dalam laman [*whatmakesagoodleader.com*](http://www.whatmakesagoodleader.com/Performance-Appraisal.html), proses penilaian kinerja melalui tiga tahapan yaitu menentukan ekspektasi, pengukuran dan pemonitoran, pemberian umpan balik dan tindak lanjut *(feedback)*. Ilustrasi gambarnya sebagai berikut :

****

**Gambar 2.1**

**Tahapan dalam penilaian Kinerja**

(Diadaptasi dari Ian Pratt)

Fase pertama yaitu *Setting Expectation* (Penentuan Ekspektasi)*.* Pada tahap ini manajer menentukan bagaimana pengukuran dilakukan, termasuk mempertimbangkan indikator-indikator kinerja (*key performance indicator*) yang akan dipakai sebagai acuan.

Fase kedua yaitu *Measure and Monitor* (Pengukuran dan Pengamatan). Tahapan ini, kinerja karyawan diukur dengan indikator-indikator yang nyata supaya hasilnya tidak bias. Hasil pengukuran yang bias dimungkinkan selama masih dalam batas kewajaran.

Fase ketiga yaitu *Feedback and Follow through* (umpan balik dan tindak lanjut*).* Pada tahap ini manajer personalia melakukan analisis hasil-hasil pengukuran berupa hasil wawancara kinerja, kemudian menentukan umpan balik bulanan *(feedback)* yang akan menentukan rating pegawai tersebut diakhir tahun.

* + 1. **Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Mondy & Noe (2005), terdapat tujuh metode penilaian kinerja pegawai yaitu *Rating Scales, Critical Incidents,Essay, Work Standard, Ranking, Forced Distribution,* dan *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS).* Rincia penjelasanya sebagai berikut :

1. *Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2.      *Critical Incidents*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau prilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

1. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

1. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

1. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

1. *Forced distribution*

Penilai dengan cara ini harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah

.

1. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS****)***

Metode ini seorang evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Hasibuan (2012) mengelompokan metode penilaian kinerja menjadi penilaian kinerja tradisional dan moderen. Metode tradisonal meliputi *rating scale, employee comparation, Check List, Freeform Essays*, dan *Critical Incident.* Sedangkan metode moderen terdiri dari *Assesment Centre, Management by Objective. Human Asset Accounting.*

Metode lainnya yang dapat digunakan manajer untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja karyawan yaitu dengan Metode Hay. Metode ini mengevaluasi pekerjaan berdasarkan tiga karakterisitik atau aspek : *know-how, problem solving,* dan *accountability* (Poels, 2003:66). Rincian mengenai aspek metode Hay bisa diilustrasikan tabel di bawah ini :

**Tabel 2.1**

Tabel krakteristik dan faktor evaluasi kinerja metode Hay

|  |  |
| --- | --- |
| **Karakteristik** | **Faktor** |
| *Know-how* | Teknik *know-how*  Inti dari pendekatan *know-how*  Kemampuan bersosialisasi |
| *Problem solving* | Daya pikir – kebebasan berfikir  Tantangan berfikir |
| *Accountability* | Kebebasan untuk bertindak |

Evaluasi kinerja dengan metode Hay menggunakan beberapa formulir yang memuat indikator-indikator pegawai sesuai dengan posisi jabatan yang ditempati. Semakin banyak item indikator yang sesuai dengan kinerja pegawai, maka skor penilaian kinerjanya seamakin tinggi.

* + 1. **Indikator Penilaian Kinerja**

Beberapa ahli berpendapat mengenai indikator kinerja, adapun peneliti mengambil konsep indikator penlaian kinerja didasarkan pada indikator kinerja yang dikemukakan menurut ahli yang berbeda. Menurut Robbins & Timothy (2014) kinerja memiliki lima indikator yaitu : 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) efektivitas, 5) kemandirian. Indikator yang dijadikan acuan penelitian yaitu dari pendapat Hasibuan.

Yudiono (2015) berpendapat bahwa indikator kinerja karyawan bisa berbeda pada setiap divisi di perusahaan karena job deskripsi dan targetnya juga berbeda. Indikator kinerja utama disusun dan dinamakan dengan *Key Performance Indicators* (KPI). Berdasarkan pendapatnya KPI untuk karyawan terdiri dari 1) Keselamatan kerja, 2). Kehadiran, 3). Produktivitas kerja, 4). Kerja sama Tim, 5). Layanan Pelanggan, 6). Pengelolaan Anggaran (Level top Manajerial), dan 7). Lingkungan Kerja

Menurut Hasibuan (2012) salah satu indikator yang dapat dijadikan gambaran kinerja seorang karyawan dari ukuran yang dinilai secara tangible (kualitas, kuantitas, waktu) dan intangible (sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standar) adalah sebagai berikut :

1. Penilaian terhadap Kesetian: Mencerminkan kesediaan karyawan menjaga dan membelaorganisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.
2. Penilaian terhadap Kualitas dan kuantitas kerja: Merupakan hasil kerja baik kualitas maupunkuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Penilaian terhadap Kejujuran: Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas memenuhi perjanjianbaik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.
4. Penilaian terhadap Kedisiplinan **:** mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai instruksi yang diberikan.
5. Penilaian terhadap Kreativitas : kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. Penilaian terhadap Kerjasama : kesediaan karyawan berprestasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal dalam maupun di luar pekerjaannya.
7. Penilaian terhadap Kepemimpinan : merupakan kemampuan untuk memimpin, pribadi yang berpengaruh, bermental kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif
8. Penilaian terhadap Kepribadian : Sikap perilaku, kesopanan, periang, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. Penilaian terhadap Prakarsa **:** Kemampuan berpikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, dan mendapatkan kesimpulan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. Penilaian terhadap Kecakapan **:** Merupakan kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan dalam situasi manajerial.
11. Penilaian terhadap Tanggungjawab :Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijakannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.
    * 1. **Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untukmengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukansiapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan danpengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir danpotensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa sajakesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidakdiskriminatif.
9. E*xternal challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktoreksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback.* Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawaiitu sendiri
    * 1. **Sumber Data Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan serangkaian proses merekam kinerja dan menuangkannya dalam data-data untuk diananlisis dan dijadikan acuan evaluasi. Data tersebut bisa diperoleh departemen SDM diperusahaan dari beberapa sumber data diantaranya : 1) kerja sama 2) Inisiatif dan kualitas kerja 3) pengambilan keputusan dan kepemimpinan 4) kuantitas kerja 5) Kesehatan 6) Data Produksi 7) Data Lainnya misalnya bisa berupa data ketidakhadiran, keterlambatan, ketepatan pencapaian dan target,masa kerja, daftar pelatihan yang diikuti, kerja sama dalam tim, kepuasan konsumen (Mar’ih, 2016:132). Adapun penjelasan dari masing-masing sumber tersebut bisa dirincikan kedalam poin sebagai berikut :

1. Kerja Sama

Jejak rekam *(track record)* karyawan yang berkaitan dengan kerja sama di suatu perusahaan direkap oleh departemen HRD. Karyawan yang memiliki keterampilan cukup baik dalam bekerja sama dengan tim tentunya akan lebih mudah beradaptasi di tempat kerja atau divisi yang baru hingga berpengaruh terhadap prestasi kerja.

1. Inisiatif dan Kualitas Kerja

Kualitas kerja pada masing-msaing karyawan di suatu perusahaan tidak akan sama. Karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik akan memiliki inisiatif kerja yang jauh lebih baik daripada karyawan lainnya. Karyawan tersebutlah yang akan mendapatkan penilaian prestasi kerja daripada karyawan yang kurang berinisiatif.

1. Pengambilan Keputusan dan kepemimpinan

Pada suatu waktu tertentu, perusahaan atau organisasi akan mengamati perilaku karyawan utamanya yang berkaitan dengan pengambilan keputusan beberapa kegiatan kerja. Pada beberapa divisi, tentu manajer HRD akan mengamati dan menemukan sosok karyawan yang menonjol dan memiliki bakat kepemimpinan. HRD akan lebih mempertimbangkan karyawan tersebut untuk dicocokan dengan hasil penilaian kinerja secara keseluruhan.

1. Kuantitas Kerja

Perusahaan tidak hanya menilai kualitas kerja para aryawannya tetapi juga kuantitasnya. Kuantitas kerja merupakan frekuensi banyak atau sedikitnya pekerjaan yang telah diselesaikan dan disesuaikan dengan fungsi pekerjaan yang dipegangnya (level klerikal atau level kebijakan). Penilaian kinerja ini akan didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang sebelumnya telah di berikan tanggung jawab pada setiap karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut.

1. Kesehatan

Kualitas kesehatan karyawan secara fisik dan psikis akan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Perusahaan yang baik akan memperhatikan aspek kesehatan ini, misalnya dengan membuat program jaminan kesehatan karyawan. selain itu, keselamatan kerja juga menjadi faktor penting yang harus dijamin perusahaan. Hal ini penting karena kualitas kesehatan karyawan akan berdampak pada prestasi kerja.

1. Data Produksi

Data produksi disuatu perusahaan dapat digunakan secara langsung ataupun tidak langsung. Data yang digunakan yaitu jika karyaan bekerja pada perusahaan yang berkaitan dengan bidang produksi. Terpenuhi atau tidaknya pencapaian target produksi dapat dapat dipengaruhi salah satunya oleh kinerja karyawan yang didak sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan.

1. Data Lainnya

Sumber data lainya yang menunjang pada proses penilainan kinerja karyawan bisa berupa data ketidakhadiran, keterlambatan, kecepatan pencapaian target, masa kerja, daftar pelatihan, kerja sama tim, dan kepuasan konsumen. Data-data tersebut akan menjelaskan seberapa efisien operasional karyawan dan bagaimana hasilnya setelah produk jadi menurut penilaian konsumen.

Berdasarkan uraian teori penilainan kinerja terebut, dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian proses MSDM dan mutlak dilakukan oleh perusahaan, untuk mengetahui seberapa baik kinerja para karyawan. Hasil penilaian kinjerja dapat dijadikan rujukan bagi para manajer untuk memberikan umpan balik *(feedback)* terhadap karyawan. *Feedback* tersebut bisa berupa pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi, peringatan, bahkan pemutusan hubungan kerja bagi karyawan dengan kinerja sangat buruk. Penilaian kinerja bisa berbasis individu maupun berbasis tim kerja atau divisi kerja *(Team Performance Measurment)*. Penilaian ini bisa berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Smith et all, 2013:552)

Setelah manajer SDM melakukan satu siklus penilaian kinerja, maka fungsi manajemen yaitu *controling* telah dilaksanakan sebagai salah satu nilai integritas kepada perusahaan. Dengan demikian, organisasi bisa berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan.

* 1. **Teori Motivasi**
     1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata move yang artinya *bergerak.* Secara umum motivasi merupakan suatu penggerak yang berasal dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan istilah lain, motivasi adalah sebuah proses yang dijalani seseorang untuk mencapai tujuannya. Individu yang mempunyai motivasi berarti telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobinya. Ryan dan Deci (2000:54) menyatakan bahwa motivasi intirnsik ialah ketika seseorang mengerjakan sesuatu untuk mendapatkan kepuasan pribadi. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

**Flippo (2005)** berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan seorang pegawai dan sebuah organisasi agar dapat bekerja supaya berhasil, hingga para pegawai dan tujuan dari organisasi tersebut tercapai. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi setiap karyawan diharapkan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Sunyoto,11:2012).

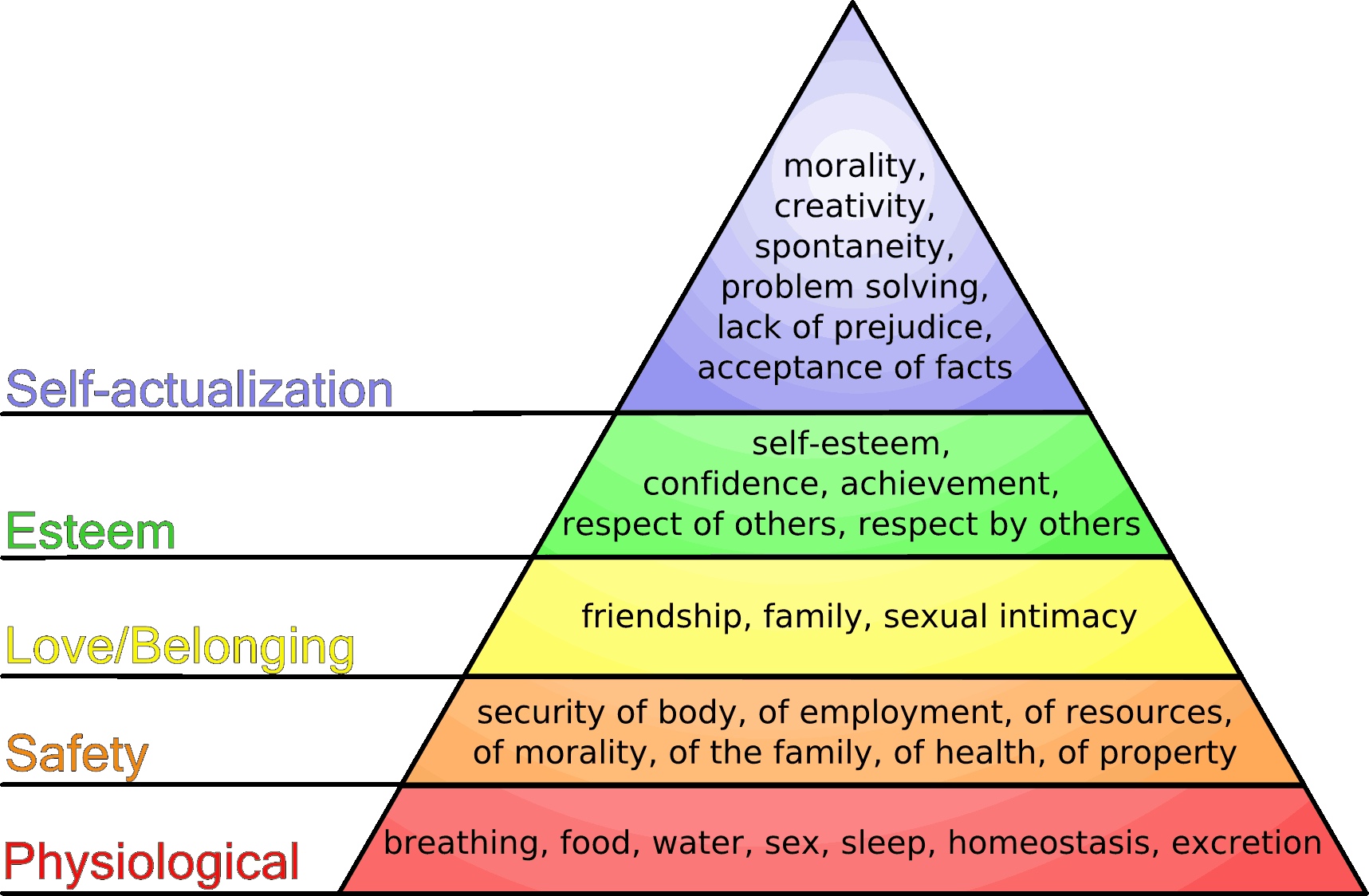
Winardi (2008:6) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang ada pada diri seseorang, yang dapat dikembangkan oleh sendirinya maupu kekuatan diluar dirinya. Motivasi pada intinya berkisar pada imbalan moneter dan nonmoneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya

Banyaknya teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli dimaksudkan untuk memberikan penjelasan apa sebenarnya manusia dan ia akan dapat menjadi seperti apa dimasa depan. Landy dan Becker (1987:6) membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi ini menjadi 5 kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, dan teori penetapan sasaran.

* + 1. Teori motivasi Abraham Maslow

Maslow (1943:18) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok yang harus dipenuhi. Ia menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hierarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi.

Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya. Setelah kebutuhan tingkat bawah terpenuhi, maka selanjutnya individu akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan di atasnya. Pemahaman yang menyeluruh mengenai Teori motivasi Maslow bisa dipermudah melalui diagram hierarki berikut :



Sumber : www. [commons.wikimedia.org](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s_hierarchy_of_needs.png)

**Gambar 2.2**

**Hierarki Kebutuhan Maslow (1943)**

Berdasarkan gambar hierarki di atas maka kebutuhan fisiologis terdiri dari rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya. Kebutuhan rasa aman terdiri dari merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya. Kebutuhan akan rasa cinta terdiri dari rasa memiliki berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan). Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Seseorang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

* + 1. Teori motivasi Herzberg (1966)

Menurut Herzberg (1966) yang dikutip oleh Suryaningsih (2016), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan (faktor intrinsik). Beberapa pakar mengemukakan bahwa teori motivasi Herzberg merupakan pengebangan dari teori motivasi Maslow dengan membagi jenis kebutuhan manusia menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisik rasa aman dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (Prestise dan Aktualisasi Diri).

Pada konteks organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting dalam hal ini manajer HRD, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo dalam Suraningsih (2016) sebagai berikut :

a.           Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.

b.           Motivasi sebagai suatu yang sulit (*puzzling subject*), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

* + 1. Teori motivasi Douglas Mcgregor

Mcgregor mengemukakan dua pandangan manusia yaitu Teori X *(negative)* dan Teori Y *(positif),* Menurut Teori X, terdapat empat pengandaian yang dipegang manajer HRD, yaitu :

1. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja
2. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja.

Berlawanan dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia di atas terdapat empat teori, yaitu :

1. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
2. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
3. Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.
   * 1. Teori Motivasi Vroom (1964)

Teori dari Vroom (1964) tentang *Cognitive Theory Of Motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

1. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
3. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan posistif, netral, atau negatif.Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapanMotivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan
4. Teori Achievement Mc Clelland (1961),

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

1. *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)
2. *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan soscialneed-nya Maslow)
3. *Need for Power* (dorongan untuk mengatur)
   * 1. Teori Clayton Alderfer (Teori ERG)

Clayton Alderfer mengemukakan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan *(Exsistence),* hubungan *(Relatedness),* dan pertumbuhan *(Growth)*. Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Alfeder mngemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu kewaktu dan dari situasi ke situasi. Jadi, teori ini tidak menekankan manusia harus selalu memenuhi semua kebutuhan baik psikis maupun psikologis, Teori ERG memungkinkan sesorang memenuhi kebutuhannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi pada saat itu.

* + 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi yang dimiliki karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut tidak terlepas dari lingkungan kerja dan individu karyawan tersebut. Helleriegel dan Slocum dalam Rasto (2016) mengemukakan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan yaitu : (1). Perbedaan karakteristik individu, (2). Perbedaan karakteristik pekerjaan, dan (3). Perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi. Karakteristik individu yang berbeda meliputi jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi.

Meskipun faktor yang dapat mempengaruhi motivasi setiap orang berbeda, ada beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan (Kaswan,2016:205), berikut rinciannya :

1. Mengenali kesukaan, ketidaksukaan, dan talenta setiap karyawan. Hal ini bisa mempermudah untuk menemukan motivator karyawan.
2. Memberi pengakuan atau penghargaan dihadapan umum kepada karyawan yang berkinerja tinggi atau yang menunjukkan loyalitas.
3. Manajer tidak memandang karyawan sebagai masalah, mereka harus dilibatkan pada setiap tantangan dan tujuan organisasi, sehingga keberadaan karyawan menjadi solusi.
4. Mempekerjakan orang yang tepat, yaitu orang-orang yang cocok dengan budaya organisasi perusahaan, yang mau bekerja, dan termotivasi bekerja dengan baik.
5. Manajer harus mencari cara memelihara dan memperkuat semangat karyawan sehingga berlangsung lama.
6. Memberi tantangan agar karyawan melakukan yang terbaik setiap saat.
7. Tidak mengkritik kepribadian, gaya hidup, atau minat karyawan diluar pekerjaan.

Setelah pemaparan tinjauan mengenai teori motivasi di atas, maka dapat disusun suatu pernyataan singkat mengenai motivasi dalam konteks ketenagakerjaan. Berbagai cara bisa digunakan manajer agar karyawan termotivasi dalam bekerja. Diantara cara tersebut misalnya manajer lebih memilih pujian daripada memberikan kritik terhadap hasil kerja karyawan. Hal ini didasarkan fakta bahwa pujian sederhana terhadap hasil kerja karyawan jauh lebih memotivasi dibandingkan memberikan kritik (McMahon,2002;23)

Motivasi dan proses memotivasi karyawan adalah salah satu tugas pokok departemen SDM, karena termasuk dalam fungsi operatif. Proses memotivasi karyawan perlu menggunakan teknik yang berbeda, karena setiap individu (karyawan) memiliki perbedaan karakter dan latar belakang. Setelah mengetahui teknik motivasi, persahaan perlu untuk menjalankan program pemotivasian. (Ingle, 1982:170).

Metode motivasi yang tepat, akan menaikan tingkat partisipasi karyawan dalam pekerjaan yang dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*. Meskipun pada beberapa penelitian, OCB tidak selalu dipengaruhi oleh motivasi.

Adapun teori motivasi yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yaitu teori motivasi dari Maslow, Herzberg, dan Mc Clelland. Aspek penilaian kinerja dan OCB bisa didasarkan pada teori motivasi Maslow yang mengemukakan seseorang memiliki kebutuhan untuk berprestasi (aktualisasi diri). Prestasi ini bisa diamati dari perilaku individu yang melebihi tuntutan kerja yang termasuk kedalam indikator OCB.

Aspek teori motivasi Mc Clelland yang berhubungan OCB dan WLB yaitu aspek *Need for Affiliation.* Afiliasi atau kebutuhan bersosialisasi terdapa dalam indikator WLB dan OCB. Indikator tersebut yaitu pada aspek memiliki hobi di luar pekerjaan dan bersedia memberi batuan kepada yang membutuhkan.

* 1. **Teori *Organizational Citzenship Behavior***
     1. **Definisi *Organizational Citzenship Behavior***

Manusia dijadikan sebagai subjek dan juga objek dalam penelitian-penelitian SDM untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior* / perilaku kewargaan karyawan).

Menurut pendapat Aldag dan Resckhe (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satru bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organisasi itu sendiri memiliki arti suatu keseluruhan fasilitas, material dan orang dengan perilakunya. Struktur organisasi lebih memperjelas mengenai tugas dan tanggungjawab orang-orang yang berada didalamnya. Pada struktur organisasi ada pengawasan dan pengarahan kegiatan bisnis yang memungkinkan manajemen mengkoordinasi tenaga kerja, keuangan, mesin dan material untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Alma, 2015:117).

Publikasi dan penelitian mengenai OCB telah diawali pada tahun 1983 dan kuantitasnya terus megalami peningkatan sampai dengan tahun 1999, kemudian Poskakoff mempublikasikan tulisannya yang mengritisi konsep OCB dari segi teori dan empiris (Podsakoff et all, 2000). Pada 2011 ada pendapat yang meyatakan bahwa teori OCB berakar pada teori *Social Exchange Theory* (teori pertukaran sosial), peneliti lebih mendefinisikannya sebagai teori *timbal balik sosial*. Teori OCB dianggap lebih dekat kepada disiplin ilmu sosiologi yang mengkaji hubungan antar manusia dalam suatu komunitas dalam konteks manajemen yaitu organisasi (perusahaan). Menurut Elstad et al. (2011) teori OCB dapat dijelaskan dengan teori timbal balik sosial karena perilaku OCB menunjukan hubungan timbal balik antara organisasi dengan pekerja. Elstad menyatakan OCB pada guru di Norwegia muncul karena adanya perasaan timbal balik atau balas jasa terhadap sekolah.

Teori mengenai pertukaran sosial (Social Exchange Theory) telah dikemukakan oleh Emerson jauh sebelum penelitian Elstad yaitu pada tahun 1976. Teori yang dikembangkan Emerson berawal pada ketertarikanya mengkaji hubungan antara kekuasaan dan ketergantungan. Teori pertukaran dijadikan sebagai acuan. Menurutnya, kekuasaan adalah pusat teori pertukaran. Pada teori pertukaran setiap orang akan merasa saling ketergantungan dengan pihak yang berinteraksi dalam suatu komunitas sosial (Emerson, 1976).

Emerson menggunakan prinsip *behaviorisme* dalam mengakaji teori pertukaran. Secara eksplisit teori pertukaran berkonstruk sebagai berikut : “Teori pertukaran memusatkan perhatian utamanya pada keuntungan yang didapat orang dan kontribusi yang disumbangkannya dalam proses interaksi sosial”

* + 1. ***Organizational Citzenship Behavior* dan efektivitas organisasi**

Menurut Podsakoff et al. (2000), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan, yaitu :

1. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial.
3. *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif.
4. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan.
5. *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja.
6. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Ketujuh, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.
   * 1. **Dimensi *Organizational Citzenship Behavior***

Menurut Organ (1994, p. 8), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi atau karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya. Istilah *OCB* pertama kali dinyatakan oleh Organ (2001, p. 2), yang mengemukakan lima dimensi primer dari *OCB* yaitu *Altruism, Courtesy, Civic Virtue, Conscientiousness,* dan *Sportmanship*. Adapun penjelasan mengenai dimensi tersebut dirinci sebagai berikut:

1. *Altruism* yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikanpekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan *overload,* mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Courtesy* yaitu perilaku mencegah terjadinya masalah yang berkaitan denganhubungan pekerjaan, misalnya karyawan mampu mempertimbangkan segala dampak dari apa yang dilakukannya terhadap rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan itu.
3. *Civic Virtue* yaitu perilaku bertanggung jawab untuk berpatisipasi dalamaktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
4. *Conscientiousness* yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil diatasstandar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang uang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.
5. *Sportmanship* yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidakmenyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik dan tidak suka melalaikan realitas**.**

Aspek yang tercermin dari OCB ialah aspek kerjasama dan interaksi antar individu dalam organisasi. Organisasi bisa sehat jika terdapat kemauan individu untuk berkontribusi berupa aksi ketika berinteraksi dengan individu lainnya (Barnard, 1966:96). Pendapat lain menyatakan terdapat empat dimensi makro OCB yaitu *Voluntarisme, Individual Initiative, Extra Commitment* dan *Organizational Defense* (Passos et all, 2016).

Lima dimensi OCB di atas akan berbeda pada setiap individu (karyawan). Hal tersebut akan berhubungan dengan latar belakang, jenis kelamin, umur, dan lamanya kerja di perusahaan.

* + 1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB tidak terlepas dari aspek dimensi yang dijadikan acuan. Beberapa penelitian menunjukkan OCB dipengaruhi oleh motivasi (Antonio & Edi, 2014). Penelitian lain mengindikasikan OCB dipengaruhi kesetiaan terhadap organisasi, keikhlasan berorganisasi, permasalahan yang dihadapi, kemampuan berinisiatif, dan pengembangan diri (Shahidul et all, 2016). Persepsi terhadap keberlangsungan pekerjaan juga mempengaruhi OCB (Weikamp & Goritz, 2016)

Kusumajati (2014) dalam jurnalnya menyatakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB yaitu budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Sedangkan Kesen (2016) menyatakan bahwa seluruh dimensi yang termasuk kedalam OCB dipengaruhi oleh Identitas Organisasi.

Berdasarkan analisis peneliti, perilaku OCB dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menyediakan fasilitas kerja maupun fasilitas pendukung. Melalui fasiitas yang memadai, dapat diasumsikan muncul rasa memiliki (pra-kondisi) terciptanya kepedulian dan pemeliharaan*(good citizen)*. Karyawan yang bekerja digedung megah, di lokasi bisnis terkemuka, dengan kondisi fasilitas yang aman dan nyaman, hal tersebut bisa menimbulkan rasa bangga, bahkan bagi karyawan yang jabatannya tidak tinggi (Adryanto, 2016). Perasaan ini diperkirakan akan menampilkan perilaku-perilaku yang mencerminkan OCB karyawan yang baik.. Melalui rasa memiliki *(sense of beolonging)*  maka seseorang akan dapat menjaga dan memihara terhadap barang-barang aset perusahaan (mesin, fasliitas umum, kendaraan operasional dll.).

* 1. ***Grand Theory***

*Grand Theory* merupakan teori utama atau teori dasar yang bisa menjelaskan paradigma penelitian. Istilah *Grand Theory* pertama kali diciptakan oleh C. Wright yang dikutip oleh Saputra (2016). *Grand Theory* berkenaan dengan bentuk abstrak tertinggi suatu kajian teori yang terdiri dari beberapa konsep konsep. Grand Theory merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level.

*Grand Theory* yang digunakan peneliti pada penelitian ini yaitu teori pertukaran sosial atau *Social Exchange Theory* (Emerson, 1976) dengan prinsip teori behaviorisme. Teori ini terkait dengan variabel inti dari penelitian ini yaitu OCB. Menurut Emerson, interaksi sosial yang terjadi bisa didasarkan pada keuntungan yang didapat orang dari kontribusi yang disumbangkannya. Perilaku-perilaku OCB karyawan, secara tidak langsung dapat dijadikan motif atau keinginan untuk memperbaki kinerja karyawan tersebut. Sebaliknya perusahaan juga menginginkan kinerja karyawannya baik dengan cara memberikan kelonggaran waktu kerja agar bisa beraktivitas diluar lingkungan kerja dan mengurus keluarga *(Work Life Balance)*.

Variabel motivasi juga bisa didasarkan pada teori pertukaran sosial. Konkretnya, karyawan akan termotivasi jika pekerjaan yang sedang dan sudah dilakukannya ada yang menilai. Sang penilai (Manajer HRD) dianggap sebagai pusat kekuasaan berdasarkan teori ini. Karyawan memberikan kinerja terbaik, dan manajer memberikan *feed back* berupa bonus sebagai aspek yang disebut pertukaran tersebut.

Penilaian kinerja dan tingkat *Work Life Balance*  keduanya menjadi faktor penggerak (motivator) yang akan menghasilkan output berupa perilaku kewargaan pada operasional suatu organisasi atau perusahaan.

* 1. **Kerangka Penelitian**

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangkan pemikiran penelitian yang akan digunakan sebagai acuan dalam pemecahan masalah. Kerangka pemikiran penelitian yang dibentuk ditampilkan pada gambar grafik di bawah ini :

H2

H1

X3

X1

H5

H3

Y

X2

**Diagram 2.3**

**Diagram Kerangka Penelitian**

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian teoritik diagram kerangka penelitian 2.3 di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh yang positif *Work Life Balance* terhadap Motivasi kerja pada karyawan.

H2 : Terdapat pengaruh yang positif *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.

H3 : Terdapat pengaruh yang positif antara Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja pada karyawan.

H4 : Terdapat pengaruh yang positif antara Penilaian Kinerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada karyawan

H5 : Terdapat pengaruh yang positif antara Motivasi Kerja (X3) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) terhadap karyawan.

H6 : Terdapat pengaruh yang positif *Work Life Balance dan*  Penilaian Kinerja terhadap Motivasi kerja secara simultan pada karyawan.

H7 : Terdapat pengaruh yang positif *Work Life Balance*, Penilaian Kinerja, dan Motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan pada karyawan.