

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah bidang studi yang khusus mempelajari peranan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia aktif berorientasi pada manusia untuk memberdayakan dan memanfaatkan sumber daya yang ada, baik manusia itu sendiri. Peran dari manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam sebuah organisasi karena manusia memiliki akal, tenaga, pengetahuan, perasaan, keinginan, pengetahuan, dan kreativitas dalam merancang sesuatu yang menjadi tujuannya. Terlepas dari hal tersebut manajemen sumber daya manusia merupakan aset dan faktor produksi tergantung pada lingkup yang ada diperusahaan.

Menurut Ardana (2014:5) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) “Adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan”. Adapun pendapat yang dikemukakan oleh Dessler (2015:3) Manajemen sumber daya manusia “Adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi

tenaga kerja, kesehatan, dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”. Sedangkan menurut Irham (2016:1) Manajemen sumber daya manusia “Adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menari, mengembangkan dan memanfaatkan tenaga kerja secara maksimal didalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”. Menurut Edison (2017:3) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) “Adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan menuju pengoptimalkan tujuan organisasi”. Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengelola bakat-bakat individu yang berbeda dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Menurut Ardana (2014:7) fungsi manajemen terbagi menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap SDM lain.

a. Perencanaan (*planning*)

Bagi manajer SDM perencanaan berarti menentukan lebih dahulu program-program SDM yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan. Namun, dalam proses penetapan tujuan memerlukan keterlibatan dan partisipasi aktif manajer SDM sesuai keahliannya

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah serangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan maka ditetapkan juga organisasi beserta orang-orangnya untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. SDM membentuk suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara jabatan, personalia dan faktor fisik. Karena rumitnya hubungan antara jabatan-jabatan yang ada maka pimpinan perusahaan mengharapkan agar manajer SDM bisa memberikan saran untuk organisasi secara keseluruhan.

c. Penggerakan (*actuacting*)

Perusahaan yang sudah mempunyai perencanaan dan sudah ada organisasi lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan yang telah dibuat.

Fungsi ini sangat penting karena merupakan “*starter*” untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja secara rela, efektif dan efisien.

d. Pengawasan (*controlling*)

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan diambil tindakan koreksi atau penyusunan kembali rencana yang telah dibuat untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari. Dengan demikian pengawasan merupakan fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan SDM yang dirumuskan berdasarkan analisis dan tujuan perusahaan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi:

a. Pengadaan SDM (*Procurement*)

kegiatan memperoleh SDM yang tepat baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan SDM

Setelah karyawan diperoleh, mereka baru dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap melalui program latihan dan pengembangan (*Training and development program*) agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

c. Pemberian kompensasi atau balas jasa

Fungsi balas jasa diartikan sebagai pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, baik dalam bentuk material maupun non material atau non finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian karyawan

Fungsi pengintegrasian karyawan berusaha untuk memperoleh keamanan kepentingan individu karyawan, perusahaan dan masyarakat. Oleh karena itu perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang terkait dengan masalah-masalah SDM seperti adanya keluhan, tuntutan, tindakan pendisiplinan, unjukrasa, pemogokan, dan sabotase.

e. Pemeliharaan karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha-usaha untuk mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama dari karyawan yang telah dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif karyawan terhadap tugas pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan menjadi sangat kompleks dan penuh dengan tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat dilakukan tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberikan uang pesangon, uang ganti rugi dan hak pensiun.

2.1.3 Pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Sebuah Organisasi atau Perusahaan

Sebuah organisasi besar maupun kecil baik itu yang bergerak di pemerintahan maupun swasta, tidak akan dapat berdiri dan berkembang apabila tidak digerakkan oleh sumber daya manusia yang baik. Umumnya pada setiap organisasi harus mempunyai sumber daya aset (harta) dan sumber daya manusia

untuk mendirikan sebuah organisasi. Tujuan organisasi dicapai melalui proses kinerja SDM dalam mengelola Sumber daya lain, dalam perusahaan terdapat SDM dengan keahlian dan kemampuan beraneka ragam, untuk itu seorang manajer harus mengelola bakat–bakat yang ada dalam menghasilkan kualitas hasil output yang baik sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka Panjang

Adapun menurut Mangkunegara (2013:5) bahwa perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi klasifikasi. Dan adapun pendapat yang dikemukakan oleh Sedamayanti (2016:19) sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung. Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Dukungan SDM harus dilihat dari jumlah dan kualitas SDM yang dimiliki. Jumlah yang dimiliki harus proporsional dengan beban pekerjaan yang ada., sehingga jangan sampai terjadi kekurangan atau kelebihan SDM. Demikian pula dengan kualitas SDM haruslah memenuhi kualifikasi yang sesuai dengan yang telah dipersyaratkan. Sehingga seluruh aset yang dimiliki akan dikelola oleh SDM yang berkualitas yang mampu menghasilkan tingkat kesejahteraan yang diharapkan

(Kasmir, 2016:3). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perusahaan merupakan sebuah kewajiban setiap perusahaan untuk mengelola Sumber Daya Manusia yang tersedia dengan sebaik mungkin guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Kompetisi dalam dunia industri akan semakin bertambah, maka dibutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

2.2. Learning Goal Orientation (LGO)

2.2.1. Pengertian *Learning Goal Orientation* (LGO)

Menurut (Fengqin dan Nai, 2018:671) “*Goal Orientation* adalah disposisi individu dalam mengadopsi tanggapan dari berbagai situasi, termasuk pemilihan tujuan perilaku dalam situasi pencapaian”. Menurut Dweck (Lee dan Paunova, 2017:3) “*Goal Orientation* didefinisikan sebagai disposisi individu untuk mengejar pembelajaran atau orientasi tujuan kinerja dalam situasi pencapaian”. Berdasarkan pengertian diatas *Goal Orientation* dapat disimpulkan bahwa *Goal Orientation* adalah disposisi individu dalam mengerjakan tugas yang berfokus pada cara dalam perilaku untuk mencapai tujuan. Menurut (Fengqin dan Nai, 2018:671) mengkonseptualisasikan *Goal Orientation* meliputi 3 faktor:

1. Orientasi Tujuan Pembelajaran (*Learning Goal Orientation/LGO*) yang berorientasi pada penguasaan, keinginan untuk mengembangkan kompetensi seseorang dengan

memperoleh keterampilan baru, menguasai situasi baru, belajar dari pengalaman.

2. Orinetasi tujuan Pembuktian Kinerja (*Performance Prove Goal Orientation/PPGO*) yang berorientasi pada keinginan untuk mendemonstrasikan kemampuan seseorang, mendapatkan penilaian yang menguntungkan.
3. Orintasi Tujuan Penghindar Kinerja (*Avoding Performance Goal Orientation/APGO*) yang berorientasi pada keinginan untuk menghindari penilaian negatif dari kompetensi seseorang.

Menurut (Lee dan Paunova, 2017:3) Orientasi tujuan pembelajaran menetapkan tujuan dalam hal pengembangan kompetensi alih-alih demonstrasi kemampuan itu sendiri, dan dengan demikian memberlakukan pengaturan diri yang lebih fungsional yang mengarah pada kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Berdasarkan pengertian diatas *Lerning Goal Orientation* dikaitkan dengan keinginan untuk mengembangkan kompetensi kemampuan dengan demikian memberlakukan pengaturan diri yang lebih fungsional yang mengarah pada kinerja yang lebih baik. *Lerning Goal Orientation* memotivasi individu untuk meningkatkan kompetensi mereka dan untuk menguasai situasi yang menantang.

2.2.2. Indikator *Learning Goal Orientation* (LGO)

Menurut (Futaki, 2019:31) indikator yang dapat mencerminkan *Learning Goal Orientation* (LGO) antara lain:

1. Intensitas pemahaman materi yang berkaitan dengan pekerjaan untuk meningkatkan kemampuan.
2. Pemilihan tugas kerja yang menantang yang dapat memberikan banyak pembelajaran.
3. Mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang baru.
4. Menikmati tugas yang menantang dan sulit ditempat kerja dimana akan belajar keterampilan baru.
5. Menganggap pengembangan kemampuan kerja cukup penting untuk mengambil resiko.
6. Menyukai pekerjaan dalam situasi yang membutuhkan tingkat kemampuan dan bakat yang tinggi.

2.2.3. Dimensi *Learning Goal Orientation* (LGO)

Menurut Dweck (dalam VandeWalle, 2001) membagi goal orientation menjadi 2: *Lerning goal orientation* dan *Performance goal orientation*. *Lerning goal orientation* adalah referensi dalam membangun kompetensi melalui pengembangan kemampuan (*ability*) dan penguasaan (*mastery*) dalam menghadapi situasi tertentu.

2.3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.3.1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individual yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan (*volunter*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja. “Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku proposional, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif, dan bermakna membantu” (Titisan, 2014:5). Menurut Organ (dalam Titisari, 2014:5) mendefinisikan “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem penghargaan (*reward*) dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi”. Pendapat lain oleh Organ (dalam Titisari, 2014:6) “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku karyawan yang ditunjukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individu karyawan”. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang sering kali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Kesimpulan dari pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu yang menjalankan tugas atau pekerjaan yang melebihi tuntutan

tugasnya secara sukarela yang mampu meningkatkan efektifitas organisasi maupun perusahaan.

2.3.2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Kim *et al*, 2019) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari:

1. *Altruism* (Altruisme)

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

2. *Conscientiousness* (Kesadaran)

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang disediakan organisasi.

3. *Sportmanship* (Sportif)

Menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut Podsakoff (dalam Triyanto, 2009) dimensi ini kurang dapat diperhatikan dalam penelitian empiris. Dikatakan pula bahwa *sportmanship* seharusnya memiliki cakupan yang lebih luas dalam pengertian individu tidak hanya menahan ketidakpuasan tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi kelangsungan organisasi. Misalnya, saatdirinya tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya.

4. *Courtesy* (Kesopanan)

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sekarela dan bukan merupakan tugas serta kewajibanya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Misalnya, membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja.

5. *Civic virtue* (Kebajikan)

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif

mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

2.3.3. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Titisari (Titisari, 2014:10) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat beberapa manfaat bagi organisasi, yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behavior*/OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, OCB yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* keseluruhan unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior*/OCB meningkatkan produktivitas manajer.
 - a. Karyawan yang menampilkan *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektifitasnya.
 - b. Karyawan yang sopan, menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. *Organizational Citizenship Behavior/OCB* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a. Karyawan yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan tanpa melibatkan manajer, dapat membantu manajer dalam meringankan tugasnya.
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dan lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan menolong manajer agar tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. *Organizational Citizenship Behavior/OCB* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
 - a. Keuntungan dari OCB adalah meningkatkan semangat, moril, dan keeratan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota

kelompok (manajer) tidak perlu menghabiskan energidan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

- b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. *Organizational Citizenship Behavior/OCB* dapat menjadi sara efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan diunit kerja akan membantu kordinasi antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok.
- b. Menampilkan perilaku *courtesy* seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota lain akan menghindari munculnya masalh yang membutuhkan waktu san tenaga untuk diselesaika.

6. *Organizational Citizenship Behavior/OCB* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- a. OCB dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan

meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menapilkan perilaku sportsmanship, seperi tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. *Organizational Citizenship Behavior/OCB* meningkatkan stabilitas organisasi.

- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari unit kerja.
- b. Karyawan dengan *cohesiveness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behavior/OCB* meningkatkan kempuan organisasi untuk beradaptasi dengan berubahab lingkungan.

- a. Karyawan yang mempunyai interaksi yang baik dengan lingkungan sekitar akan sukarela memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi dilingkungan dan memberi saran tentang cara-cara untuk merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

- b. Karyawan yang secara aktif berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan diorganisasi akan membantu menyebarkan informasi penting yang harus diketahui oleh organisasi.
- c. Karyawan yang menampilkan penampikan *cohesiveness* seperti kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.4. *Job Crifing*

2.4.1. Pengertian *Job Crifing*

Tims, Bakker, dan Derks (2012: 173) mengemukakan bahwa “*Job Crafting* adalah bentuk perubahan yang dilakukan karyawan atas inisiatif sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya dalam pekerjaan”. Menurut Berg dan Dutton (dalam Tim, Bakker, dan Derks, 2012) “*Job Crafting* adalah mengubah pekerjaan sedemikian rupa sesuai dengan preferensi, keterampilan dan kemampuan karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja”. Menurut Slemp dan Brodrick (2014) “*Job Crafting* adalah cara dimana karyawan memiliki peran aktif didalam pekerjaan dengan melakukan perubahan baik secara fisik maupun kognitif”. *Job Crafting* bersifat informal yaitu fokus pada perubahan kearah positif. Karyawan melakukan inisiatif berdasarkan kepentingan, nilai-nilai, dan mencapai suatu kepuasan. *Job Crafting* juga sebagai bentuk

kebijaksanaan individu dari pengalaman kerja untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan.” Dengan demikian *Job Crafting* adalah suatu tindakan untuk mencapai kebermanfaatan dalam pekerjaan. Konsep ini merujuk pada pendekatan *top-down*, dimana karyawan dapat mengubah karakteristik pekerjaan sesuai dengan inisiatif dan minatnya. Berdasarkan penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa *Job Crafting* merupakan bentuk perilaku proaktif dimana karyawan mengubah karakteristik pekerjaan sesuai dengan minatnya untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki.

2.4.2. Dimensi *Job Crafting*

Dimensi *Job Crafting* menurut Tim, Bakker, dan Derks (Siddiqi, 2015:280) antara lain:

1. *Increasing Structural Job Resources* (meningkatkan kinerja karyawan ditingkat organisasi)

Karyawan dapat berupaya meningkatkan daya struktural seperti mencari sumber daya, lebih mandiri, tanggung jawab pada atasan. Sehingga mencapai pengembangan diri dan mencari lebih banyak kesempatan untuk kemajuan dan pertumbuhan karyawan.

2. *Decreasing Hindering Job Demands* (mengurangi tuntutan dalam pekerjaan)

Karyawan mengurangi jumlah tugas mereka baik secara fisik dan psikologis dengan membuat dirinya lebih nyaman. Menghindari kerja selama berjam-jam, menghindari semacam keputusan yang

rumit atau mengabaikan orang-orang yang dapat mempengaruhi mereka secara emosional.

3. *Increasing Social Job Resources* (meningkatkan relasi sosial)

Hal ini berkaitan dengan kepentingan perbaikan kinerja misalnya, karyawan dapat memperoleh saran dan umpan balik dari atasan, bawahan dan rekan-rekan kerja. Dengan demikian dapat membangun dukungan sosial yang diinginkan dalam lingkungan kerja.

4. *Increasing Challenging Job Demands* (meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang)

Mempertahankan minat dan menghindari kebosanan dalam satu pekerjaan. Misalnya karyawan dapat berupaya untuk memperluas cakupan mereka atau membuat tugas pekerjaan menjadi lebih menantang. Mengambil tanggung jawab tambahan, menunjukkan minat dalam perkembangan pekerjaan baru serta karyawan memiliki inisiatif terkait dengan tugasnya.

2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Crafting*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Job Crafting* menurut Volman (2011) antara lain:

1. Financial Orientation (Orientasi pada keuangan)

Individu yang mengutamakan *financial orientation* melihat pekerjaan berdasarkan *reward*. Individu akan fokus pada pekerjaan yang memiliki *reward* yang tinggi, sehingga individu

lebih membatasi tugas-tugas dalam pekerjaan. Ketika *reward* tidak diperoleh menyebabkan ketidakpuasan dalam diri individu

2. Career Orientation (Orientasi pada karir)

Individu yang memiliki *career orientation* mengutamakan pada kemajuan karir. Individu memenuhi kebutuhan akan status dan prestasinya dengan cara memperluas interaksi sosial dalam organisasi. Berbeda dengan individu yang memiliki *financial orientation*, individu ini tidak hanya menginginkan imbalan berupa uang namun menginginkan pengembangan diri dalam pekerjaan sehingga memperoleh status sosial yang lebih tinggi.

3. Calling Orientation (Orientasi pada Tuhan)

Individu dengan *calling orientation* fokus pada kenikmatan dan pemenuhan dalam pekerjaan. Pada konteks agama individu melakukan pekerjaan untuk memenuhi kewajiban kepada Tuhan. Individu percaya bahwa Tuhan tidak terpisahkan dalam kehidupan pribadinya, sehingga individu lebih semangat dan berkualitas dalam melakukan pekerjaan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang pernah dilakukan yang menjadi dasar dan pendukung penelitian yang sedang dilakukana saat ini dengan salah satu variable yang sama pernah dilakukan oleh beberapa peneliti yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 diantaranya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

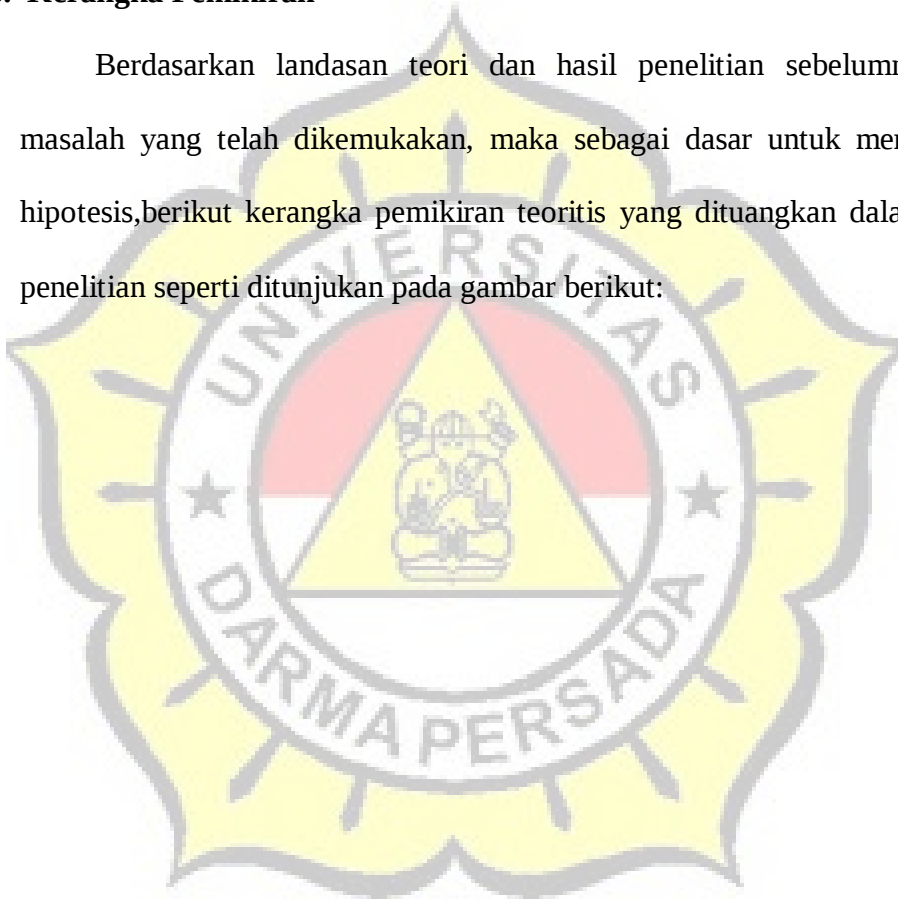
No	Nama	Judul	Metode	Hasil
1.	Don Vandewalle , 1997	<i>Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument</i>	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) dan Analisis Faktor Eksploratori/Analisis Komponen Utama (<i>Principal Component Factor Analysis</i>).	LGO berkaitan dengan keyakinan/kepercayaan bahwa upaya/usaha adalah penyebab dari kesuksesan.
2.	Lee dan Paunova, 2017	<i>How Learning Goal Orientation Fosters Leadership Recognition in Self-Managed Team: A Two-Stage Mediation Model</i>	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) dan Analisis SEM.	LGO berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepemimpinan yang dimediasi oleh <i>self managed team</i> dan <i>kontekstual role behavior</i> .
3.	Matsuo, 2018	<i>Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting A moderated mediation approach</i>	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>), Sobel Test dan Aroian Test.	LGO memiliki pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> dan bersama-sama secara parsial dengan <i>job crafting</i> mempengaruhi <i>work engagement</i> .
4.	Tims, Bakker dan Derks, 2013	<i>The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being</i>	Analisis SEM	<i>Job Crafting</i> berpengaruh terhadap <i>job resources</i> yang berpengaruh positif terhadap <i>well-being</i> .
5.	Galletta dan Portoghese, 2012	<i>Organizational citizenship behavior in healthcare: The</i>	Analisis SEM	<i>The aotonomous motivation</i> berhubungan dengan OCB. <i>Learning orientation</i> dan <i>affective</i>

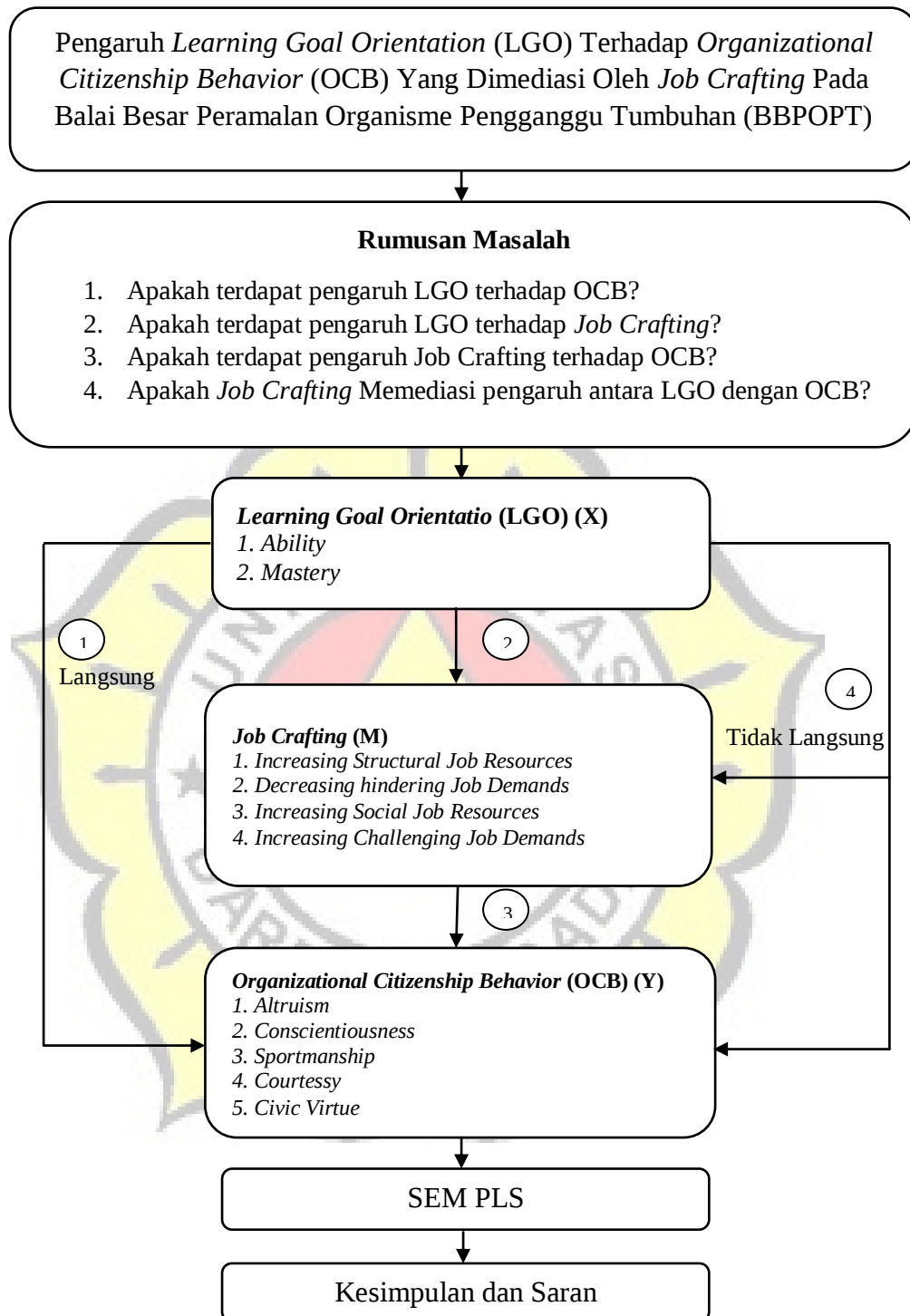
		<i>roles of autonomous motivation, effective commitment and learning orientation</i>		<i>commitment dimediasi penuh hubungan antara autonomous motivation dan OCB.</i>
--	--	--	--	--

Sumber: Data Diolah Tahun 2021

2.6. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta masalah yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut kerangka pemikiran teoritis yang dituangkan dalam model penelitian seperti ditunjukkan pada gambar berikut:





Sumber: Data Diolah Tahun 2021

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan kajian empiris yang telah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh LGO terhadap OCB?

Ha: *Learning Goal Orientation/LGO* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*.

Ho: *Learning Goal Orientation/LGO* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*.

2. Apakah terdapat pengaruh LGO terhadap *Job Crafting*?

Ha: *Learning Goal Orientation/LGO* berpengaruh terhadap *Job Crafting*.

Ho: *Learning Goal Orientation/LGO* tidak berpengaruh terhadap *Job Crafting*.

3. Apakah terdapat pengaruh *Job Crafting* terhadap OCB?

Ha: *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*.

Ho: *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*.

4. Apakah *Job Crafting* Memediasi pengaruh antara LGO dengan OCB?

Ha: *Learning Goal Orientation/LGO* berpengaruh melalui mediasi *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*.

Ho: *Learning Goal Orientation/LGO* tidak berpengaruh melalui mediasi *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*.

