

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi bisa dikatakan sebagai wadah tempat di mana dua orang atau lebih bekerja sama untuk mencapai tujuan, maka dapat dipastikan bahwa tanpa tujuan tidak perlu ada organisasi. Tujuan organisasi bermacam-macam, tergantung dari banyaknya yang berkepentingan (*stakeholder*) dengan kehadiran organisasi itu. Pihak-pihak yang berkepentingan itu antara lain, terdiri atas para pemegang saham, karyawan, pemasok, pemakai, pemerintah, dan masyarakat. Tujuan organisasi bagi pemegang saham adalah untuk meningkatkan keuntungan. Bagi konsumen adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan, bagi masyarakat adalah untuk meningkatkan rasa tanggung jawab kepada masyarakat, dan bagi pemerintah adalah untuk meningkatkan penerimaan pajak. Bagi karyawan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar pada gilirannya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan juga kinerja organisasi (Panggabean : 2002)

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut serta pengembangan karir, maka perlu ada kegiatan dan untuk melaksanakan kegiatan itu diperlukan sumber daya. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya keuangan, sumber daya waktu, dan sumber daya manusia. Sumber daya keuangan sangat dibutuhkan, misalnya untuk menyelenggarakan kursus karir. Sumber daya waktu dibutuhkan guna melibatkan karyawan dan manajer dalam aktivitas perencanaan karir. Sumber

daya manusia dibutuhkan untuk konseling dan pemberian nasihat (Simamora, 1997). Dan selain dari pada itu, untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan tidak hanya mengalami kepuasan untuk mencapai tujuannya secara individu, akan tetapi juga harus seimbang dengan tujuan organisasi (Chester:1886-1961 dalam Gunawan, 2011).

Dalam era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk bertahan hidup ditengah-tengah persaingan yang ketat (*hypercompetition*) antar organisasi. Perlu dilakukan perubahan oleh perusahaan dalam menjaga *konsistensi* persaingan terhadap internal organisasi terutama pada SDM yang ada. Diakui keberadaan SDM dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu. Namun, sumber daya manusia tersebut tidak dengan sendirinya tertarik untuk mau menjadi anggota dari sebuah organisasi, dan setelah bergabung mereka juga tidak dengan sendirinya dapat berprestasi.

Dalam artikel Gunawan (2011) Ulrich (1998) mengatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentukan proses serta budaya secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Adanya keanekaragaman yang cukup tinggi tersebut berarti kemampuan sebagai “*agent of change*” juga akan berbeda-beda. Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi semua karyawan akan tercapai bila ada juga

kemauan dari masing-masing individu karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuan saja. Kemampuan tanpa adanya kemauan, tidak akan ada peningkatan apapun.

Perusahaan mengharapkan, untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, sehingga ia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat, 1999). Perilaku cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan dengan makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain serta lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik, manusia tidak selalu digerakkan hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena

karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Beberapa penelitian tentang kinerja *extra-role* mengungkapkan bahwa dampak kinerja *extra-role* mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan organisasi, sebagai contoh biaya operasional yang rendah, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat, dan penggunaan sumber daya secara optimal. Oleh sebab itu, berdasarkan peran dan manfaat kinerja *extra-role*, manager atau akademisi sumber daya manusia berusaha mendorong atau menumbuhkan kinerja *extra-role* dalam organisasi melalui berbagai macam cara seperti memasukkan kriteria kinerja *extra-role* dalam penilaian kinerja (Hannah, 2006)

Ada beberapa penyebab munculnya kinerja *extra-role* antara lain adalah kepuasan kerja. Individu yang merasakan kepuasan akan menunjukkan perilaku *extra-role* sebagai balasan atas apa yang telah diberikan organisasi kepadanya sementara sebaliknya individu yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung tidak mau menunjukkan perilaku *extra-role* di organisasi.

Kepuasan kerja dapat diartikan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan

dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan (Anwar,2005:117)

Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian dengan antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan, dan insentif (Johan, 2002 dalam Gunawan, 2011).

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang menurut Luthans (1995) dalam Triton (2009:164) ada lima, yaitu pembayaran seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (*supervisi*), dan rekan sekerja.

Dalam membentuk perilaku *extra-role* atau OCB, perusahaan dapat melakukan kebijakan-kebijakan yang mana karyawan dapat merasakan kepuasan kerja, salah satunya adalah kebijakan kompensasi. Menurut Hannah (2006) dalam artikelnya tentang *Organizational Citizenship Behaviour* dan Kebijakan Kompensasi, menjelaskan bahwa penggunaan kebijakan kompensasi dapat menumbuhkan kinerja *extra-role* dalam organisasi. Hal ini didasari oleh pendapat

Lawler III (2000) yang mengatakan bahwa sistem upah/gaji dapat berperan sebagai agen perubahan dalam organisasi. Dengan kata lain, apabila organisasi menginginkan suatu perilaku baru/tambahan melakukan kinerja *extra-role* dari pekerjaannya, maka kebijakan kompensasi dapat digunakan untuk menumbuhkan perilaku kinerja tersebut.

Maka dari itu, guna mendorong karyawan untuk mempunyai perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), perusahaan dapat membuat kebijaksanaan agar karyawan mendapati kepuasan kerja, salah satunya dengan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan akan merasa dihargai atas kontribusi kinerjanya.

Kompensasi itu sendiri adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka. Pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakannya (Teguh ,dkk.,2003:206).

Program kompensasi penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu/pegawai besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Bila kompensasi diberikan secara benar, pegawai akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Hadari Nawawi (1996:316) kompensasi dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung, yakni penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*), yakni pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, seperti THR, atau yang lainnya.
3. Insentif, yakni penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Berkaitan dengan hal itu, salah satu perusahaan yang mungkin masih memiliki karyawan yang melaksanakan OCB adalah usaha berbentuk koperasi. Hal ini dikarenakan karyawan koperasi mempunyai komitmen lebih tinggi dibanding karyawan yang bekerja diperusahaan selain koperasi. Di dalam koperasi karyawan juga menjadi anggota koperasi yang mempunyai hak untuk memperoleh keuntungan dari hasil usaha diluar gaji, serta juga mempunyai kewajiban untuk membayar iuran wajib pada koperasi. Tentu hal ini akan menjadi nilai lebih bagi koperasi untuk mampu bertahan dalam persaingan usaha serta meningkatkan produktivitas.

Salah satu koperasi yang masih bertahan dalam persaingan usaha adalah Koperasi Unit Desa (KUD) "BATU". KUD yang bertempat di kawasan Kota Wisata Batu ini mempunyai beberapa unit usaha diantaranya unit simpan pinjam, unit susu sapi perah, unit listrik, unit lebah, unit KPPS (Kios Pemasaran Produk

Susu), unit sapronak, unit waserda, unit Batu Resto dan unit pengolahan susu. Dengan banyaknya jumlah unit tersebut, tentu koperasi ini mempunyai target tinggi untuk memperoleh laba, sehingga menuntut karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja sebaik mungkin. Bahkan pada saat tertentu perlu dilakukan kerja lembur serta kerjasama antar karyawan. Meskipun dengan gaji yang rata-rata dibawah Rp 1.000.000,-, serta dengan pemberian insentif atau bentuk kompensasi lain, karyawan KUD “BATU” tetap melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Hal itu dapat menunjukkan bentuk kepuasan kerja karyawan KUD, meskipun nilai kompensasi tidak begitu tinggi.. Tentu hal ini jarang dimiliki oleh karyawan pada umumnya.

Berdasarkan uraian di atas peneliti mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui Kepuasan Kerja” (Studi Pada Karyawan KUD “BATU” Kota Wisata Batu).**

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, masalah yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KUD “BATU” secara parsial maupun simultan?

2. Apakah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan KUD “BATU” melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung signifikan kompensasi langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja secara parsial maupun simultan.
2. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kompensasi langsung dan kompensasi tak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui kepuasan kerja.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan
 - a. Dapat memberikan informasi sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kebijakan kompensasi.
 - b. Penelitian ini dapat memberikan motivasi terhadap karyawan agar memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
2. Bagi Peneliti
 - a. Dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang kompensasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

- b. Penulis dapat mengaplikasikan ilmunya secara langsung dengan menghadapi kondisi nyata di lapangan dan mengasah kemampuan peneliti dengan menggunakan metode ilmiah.
3. Bagi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
 - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan referensi untuk penelitian yang sejenis.
 - b. Sebagai bahan pertimbangan untuk setiap kebijakan yang berhubungan dengan kompensasi.

