

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan oleh Riza Andi Ardiansyah pada tahun 2008 di PG Kregbet Baru Malang dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Melalui Kepuasan Kerja”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui deskripsi kepemimpinan, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour* departemen pabrikan PG Kregbet Baru, pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Penelitian ini bersifat deskriptif korelatif, penelitiannya menggunakan sampel, dan serta instrumen penelitian berupa angket atau kuesioner, menggunakan skala *likert*. Hasil penelitian ini menjelaskan terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap OCB, terdapat pengaruh tidak langsung positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Penelitian ini dilakukan oleh Elida Agustina pada tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Tenaga Paramedis dan Non Medis RSI Al-Arafah Kediri). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan (X) terhadap

*Organizational Citizenship Behaviour*/OCB (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Penelitian ini menggunakan sampel dengan teknik *proportional stratified random sampling*. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner. Penelitian bersifat kausalitatif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menyebutkan, karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasional dan OCB, komitmen organisasional berpengaruh langsung signifikan terhadap OCB, Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dan terhadap OCB melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian ini dilakukan Syamsiatul Lutfia pada tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Karyawan terhadap *Organizational Behaviour Citizenship* (OCB)” studi kasus pada karyawan Resort Butik Klub Bunga Batu. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kondisi OCB, kepribadian, komitmen karyawan pada organisasi Hotel Klub Bunga Butik Resort, untuk mengetahui kepribadian karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap OCB (Y), untuk mengetahui komitmen karyawan ( $X_2$ ) pada organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB (Y) karyawan Hotel Klub Bunga Butik Resort Batu. Jenis penelitian ini asosiatif deskriptif melalui pendekatan kuantitatif menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menjelaskan bahwa tingkat kepribadian, komitmen karyawan pada organisasi dan

OCB Hotel Klub Bunga Butik Resort berada pada kategori baik dan terbukti berpengaruh antara kepribadian dan komitmen karyawan pada OCB.

Persamaan dengan peneliti sebelumnya adalah variabel terikat yang diteliti yakni OCB dengan kesamaan metode analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan menggunakan variabel *intervening* kepuasan kerja pada dua peneliti pertama di atas. Perbedaan peneliti dengan penelitian terdahulu yakni peneliti menggunakan variabel bebas kompensasi serta obyek penelitian yang ditempatkan di KUD.



*Tabel 2.1*  
*Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu*

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1	Riza Andi Ardiansyah (2008)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB melalui kepuasan Kerja ( Studi pada Karyawan Departemen Pabrikasi PG KREBET BARU Malang	Variabel Bebas (X), yakni Kepemimpinan Transformasional, variabel terikat (Y) adalah OCB, dan variabel interving (Z) yakni kepuasan kerja.	Penelitian ini bersifat deskriptif korelasional, metode yang digunakan analisis statistik deskriptif, analisis data menggunakan SPSS 11.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja</li> <li>➤ Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap OCB</li> <li>➤ Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap OCB</li> <li>➤ Terdapat pengaruh tidak langsung positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB</li> </ul>
2	Elida Agustinah (2011)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada Tenaga Paramedis dan Non-medis RSI Al-Arafah Kediri)	Variabel be bas (X) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik pekerjaan</li> <li>• Variabel Terikat (Y), yakni OCB</li> <li>• Varibel interving (Z), yakni kepuasan kerja (Z<sub>1</sub>) dan komitmen organisasi (Z<sub>2</sub>)</li> </ul>	Penelitian ini bersifat kausalitatif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data menggunakan SPSS 15.0 dan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB.</li> <li>2) Komitmen Organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap OCB</li> <li>3) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.</li> <li>4) Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja</li> <li>5) Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap OCB melalui komitmen organisasional.</li> </ol>

No	Nama	Judul	Variabel	Metode	Hasil
3	Syamsiatul Lutfia (2012)	Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Karyawan Terhadap OCB ( Studi pada karyawan Hotel Resort Butik Klub Bunga Batu)	Variabel Bebas (X) yaitu Kepribadian ( $X_1$ ), komitmen karyawan ( $X_2$ ), dan variabel terikat (Y) yakni OCB	Jenis penelitian asosiatif deskriptif melalui pendekatan kuantitatif. Menggunakan analisis regresi linier berganda	Diketahui bahwa tingkat kepribadian, komitmen karyawan pada organisasi dan OCB Hotel Klub Bunga Butik Resort berada pada kategori baik dan terbukti berpengaruh antara kepribadian dan komitmen karyawan pada OCB
4)	Muh. Saifudin Zuhri (2012)	Pengaruh Kompensasi Langsung dan Tak Lnagsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Variabel bebas terdiri kompensasi langsung ( $X_1$ ), kompensasi tidak langsung ( $X_2$ ). variabel terikat adalah <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Z), dan variabel <i>intervening</i> (Y) yakni kepuasan kerja.	Metode analisis menggunakan analisis jalur ( <i>path analyzis</i> )	Penelitian masih ditempuh

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

#### A. **Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia. 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 Behaviour / perilaku kewargaan karyawan*).

Menurut Aldag dan Resckhe, (1997), *Organizational Citizenship Behaviour* 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 satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan *eksplisit* mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, dkk, 2000).

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan 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 oleh 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. Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian (Organ, 1988) serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Netemeyer, dkk., 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Selain itu OCB akan menerangkan proporsi *halo effect* dalam penilaian kinerja (Organ, 1988) dan merupakan determinan bagi program manajemen

sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja (Organ dan Ryan, 1995) yang akumulasinya akan berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja (Vandenberg dan Lance, 1992).

Perilaku OCB pada masa sekarang, mungkin sudah jarang dimiliki oleh seorang karyawan, karena sudah banyaknya perilaku-perilaku yang bersifat individual dan mementingkan sendiri tanpa memperdulikan orang lain. Hal ini tentu tidak diperbolehkan oleh agama.

Dalam Al-Qur'an dijelaskan,

.....إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾

“.....Sesungguhnya rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik.” (QS. Al-A'raf: 56)

Berdasarkan ayat diatas dijelaskan bahwa orang yang berbuat kebaikan akan selalu dekat dengan rahmat Allah, dan perilaku OCB merupakan perilaku kebaikan yang dikerjakan pada saat berkerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa orang melakukan kebaikan dalam bekerja ataupun tidak, rahmat Allah akan selalu dekat pada orang-orang tersebut.

Dalam Hadits juga dijelaskan,

عَنْ أَبِي يَعْزَبٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ.....

Dari Abu Ya'la Syaddad bin Aus radhiallahuanhu dari Rasulullah shallallohu 'alaihi wa sallam bersabda : Sesungguhnya Allah telah menetapkan perbuatan baik (ihsan) atas segala sesuatu....” (HR. Muslim)



## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

Ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Organ (1995) dan Sloat (1999) dalam Zurasaka (2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
5. Masa kerja, dan
6. Jenis Kelamin

Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Menurut Siders *et.al.* (2001) meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (*internal*) seperti moral, rasa puas, sikap positif, motivasi dan komitmen karyawan. Sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (*eksternal*) seperti

sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan . (Pantja Djati,2004:3)

Sedangkan menurut Hannah (2006) dalam artikelnya menyebutkan 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.

### C. **Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku *etikal*, dan juga menyangkut *esensi* dari performa kerja individual. Dua dimensi OCB yang penting menurut Williams dan Anderson (1991) dikenal sebagai OCB-Individual (OCBI, *altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB-*Organizational* (OCBO, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja).

Menurut Podsakoff studi dari Katz pada tahun 1964 tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian OCB saat ini

sehingga dimensi-dimensi dari OCB terkait dengan dimensi dari studi yang dilakukan oleh Katz (Hannah, 2006). Katz menyebutkan ada lima dimensi, yaitu:

- 1) *Cooperating with others,*
- 2) *Protecting the organization,*
- 3) *Volunteering constructive ideas,*
- 4) *Self-training, dan*
- 5) *Maintaining a favorable attitude toward the company.*

Podsakoff menjelaskan ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti (Hannah, 2006). Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

- 1) Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*).
- 2) *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*,
- 3) *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,
- 4) *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,

- 5) *Individual initiative*, merupakan bentuk self-motivation individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan.
- 6) *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
- 7) *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai (Podsakoff, 2000).

Sementara itu dimensi yang paling sering digunakan untuk mengonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988) yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi,
3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain,

5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

#### **D. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kefektifan Organisasi**

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

- a. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas kerja
- b. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial
- c. OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif.
- d. OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan.
- e. OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja.
- f. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik.
- g. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

- h. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

## 2.2.2 Kepuasan Kerja

### A. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja (Davis, 1985 *dalam* Anwar, 2005:117). Wexley dan Yuki (1977) *dalam* Anwar (2005:117) mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Berdasarkan pendapat di atas, 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)

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Kepuasan kerja akan tampak dalam sikap positif pekerja atas segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya dan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja perlu dipantau dampaknya dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkannya, misalnya (Umar,2004 *dalam* Triton, 2009:164):

- a. Kepuasan kerja dengan produktivitas
- b. Kepuasan kerja dengan *turnover*
- c. Kepuasan kerja dengan absensi
- d. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti dengan kesehatan fisik-mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.

## **B. Variabel-variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi (Anwar,2005:117).

### **1. Turnover**

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya memiliki *turnover* lebih tinggi.

### **2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja**

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

### **3. Umur**

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita

kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka tidak puas.

#### 4. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

#### 5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

### C. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

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.

Menurut Anwar (2005:120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.



- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

#### **D. Indikator Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yakni: (Spector, 1997 dalam Gardner et.al, 2001)

- 1) Kebijakan gaji yang sesuai
- 2) Supervisi atau pengawasan
- 3) Menciptakan hubungan baik antar rekan kerja
- 4) Menciptakan kondisi kerja yang menunjang

Sedangkan menurut Minnesota, kepuasan kerja karyawan terdiri dari: (Green, 2000)

- (a) Kepuasan Intrinsik, faktor yang berasal dari diri karyawan. Contoh kesempatan bekerja secara mandiri
- (b) Kepuasan ekstrinsik, faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Contoh kemampuan atasan dalam mengambil keputusan
- (c) Kepuasan umum, faktor ketika kepuasan intrinsik dan ekstrinsik diringkas menjadi satu, maka terbentuk kepuasan umum. Contoh cara rekan kerja bergaul dengan lainnya.

### 2.2.3 Kompensasi

#### A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. (Hadari Nawawi,1996:315)

Menurut Justine T.Sirait (2006:181) kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi. Milton L.Rock menyatakan bahwa:

“Tantangan yang dihadapi manajemen adalah menciptakan kondisi yang mendorong orang-orang dalam pekerjaannya untuk bisa mengembangkan perusahaannya. Aspek kunci dari lingkungan seperti itu adalah kompensasi”.

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa atau timbal balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal ini dalam Islam merupakan suatu kewajiban, agar karyawan merasa dihargai dengan apa yang telah dikerjakan. Dalam Hadits Nabi Muhammad SAW bersabda,

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

“Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya” (HR. Ibnu Majjah)

Dan dalam Al-Qur'an dijelaskan,

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ

بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٥٧﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan” (QS.An-Nahl:97)

Dalam UU Ketenagakerjaan Pasal 88 Ayat 1 Tahun 2003 tentang pengupahan dijelaskan bahwa “Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”. Jadi dapat dipahami bahwasannya karyawan berhak atas perolehan kompensasi yang diberikan perusahaan dengan jumlah yang layak.

Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi yang diinginkan. Para pemberi kerja harus lebih kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk memperkerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi.

Kathryn McKee menyatakan: “Organisasi harus berubah ketika pasar berubah. Hal ini memerlukan pendekatan kompensasi yang lebih fleksibel”

Pengelolaan dan penerapan program kompensasi merupakan kegiatan yang amat penting dalam membuat pegawai cukup puas dalam pekerjaannya. Dengan kompensasi bisa memperoleh/menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada sekarang terlebih pegawai yang sudah lama bekerja dalam perusahaan akan merasa cenderung untuk keluar dari organisasi karena tidak ada penghargaan dari

perusahaan dan organisasi akan mengalami kesulitan dalam *replacement*, terlebih untuk melakukan *recruitmen*.

## **B. Jenis-jenis Kompensasi**

Dari beberapa pengertian kompensasi di atas, menunjukkan adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sedangkan pihak yang kedua adalah organisasi/perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan karyawan.

Adapun jenis-jenis kompensasi yang dapat diberikan kepada karyawan atas kinerjanya. Menurut Mondy dan Noe (1996:374) dalam Panggabean (2002:76) mengemukakan, kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yakni kompensasi *financial* dan kompensasi bukan *financial*. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan tidak langsung, sedangkan *non financial* dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Berikut jenis-jenis kompensasi:

### **a. Gaji**

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

### **b. Upah**

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsi bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

d. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

*Fringe benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi (1996:316) jenis-jenis kompensasi dapat dibedakan sebagai berikut :

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

2). Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya tunjangan pada waktu tertentu. Disamping itu dalam variasi yang luas, kompensasi tidak langsung dapat berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

3). Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Menurut Robert L Mathis dkk (2002:119) imbalan dapat berbentuk *intrinsik* (internal) atau *ekstrinsik* (eksternal). Imbalan *intrinsik* antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Imbalan *ekstrinsik* bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non-moneter. Komponen terukur dari program kompensasi terdapat pada kedua jenis umum kompensasi (pada Gambar 2.1). Dengan jenis kompensasi bersifat langsung, imbalan moneter diberikan oleh pengusaha. Gaji pokok dan gaji variabel merupakan bentuk paling umum dari kompensasi langsung ini. Kompensasi tidak langsung biasanya terdiri tunjangan karyawan.

*Gambar 2.1*  
*Komponen Kompensasi*



Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan komponen-komponen dalam kompensasi yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Di dalam kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok dan gaji variabel. Gaji pokok ialah kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan biasanya sebagai gaji atau upah, sedangkan upah itu sendiri ialah bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja dan gaji variabel dapat diartikan kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok, dan/atau organisasi. Kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

Dalam manifestasinya, kompensasi dapat dibedakan antara kompensasi total dan kompensasi khusus. Kompensasi total adalah seluruh penghargaan yang diterima oleh pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukan sebagai kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Bentuk dari kompensasi total yakni

gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif. Sedangkan kompensasi khusus bisa juga disebut penghasilan tambahan (*Park/Prequisite*) yakni penghargaan/ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi/perusahaan. Kompensasi ini biasanya secara khusus diberikan untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus, pembayaran uang keanggotaan dan sebagainya. (Nawawi, 1996:317)

### C. Tujuan-tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh perusahaan, tentu bukan hanya untuk menghargai kinerja yang telah dilakukan karyawan, akan tetapi harus mempunyai tujuan yang bisa memberi dampak terhadap organisasi. Tentu banyak hal yang diinginkan oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi, dengan harapan karyawan akan mempunyai kinerja serta produktivitas yang tinggi sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Kompensasi juga mengharuskan adanya penyeimbangan kepentingan dan biaya pemberi kerja yang memiliki harapan atas para karyawan. Program kompensasi yang efektif dalam sebuah organisasi memiliki tiga tujuan: (L.Mathis,dkk.,2006:419)

1. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku
2. Efektivitas biaya bagi organisasi
3. Keadilan internal, eksternal, dan individual bagi para karyawan



Peningkatan kinerja bagi organisasi, Hill, Bergma, dan Scarpello (1994) dalam Panggabean (2002:77) mengemukakan bahwa kompensasi diberikan untuk:

1. Menarik karyawan dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan,
2. Mendorong agar lebih berprestasi, dan
3. Agar dapat mempertahankan mereka

Menurut Randall Schuler dkk (1996:87) pemberian kebijakan kompensasi memiliki tujuan sebagai berikut :

- a) Menarik pelamar kerja yang potensial
- b) Mempertahankan karyawan yang baik
- c) Meraih keunggulan kompetitif
- d) Meningkatkan produktivitas
- e) Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum
- f) Memudahkan sasaran strategis
- g) Mengokohkan dan menentukan struktur

Tujuan manajemen kompensasi bukanlah merupakan berbagai aturan dan hanya sebagai petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan juga diikuti semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan yang terjadi. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi yang meliputi sebagai berikut: (Sjafri,2002:199)

- 1) Fase 1: mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasari pada nilai relatif setiap pekerjaan.

- 2) Fase 2: melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.
- 3) Fase 3: menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan upah pembayaran yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

#### **D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi**

Dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, tentu tidak hanya mempertimbangkan tujuan, akan tetapi juga faktor-faktor yang sangat menentukan dalam pemberian kebijakan ini. Menurut Flippo (1984:4) faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan akhir dalam pemberian kompensasi antara lain :

- a. Permintaan dan penawaran atas keterampilan karyawan

Hukum permintaan dan penawaran ini pada prakteknya akan menghasilkan “tingkat upah yang sedang berlaku”. Analisis terhadap pengaruh permintaan dan penawaran tenaga kerja atas upah terlalu sederhana dan mengabaikan kerumitan dalam menentukan tingkat upah.

- b. Organisasi buruh

Dalam struktur hubungan ekonomi, serikat-serikat buruh umumnya mencoba untuk mempengaruhi segi penawaran. Dalam suatu pemogokan yang menuntut upah yang lebih tinggi, permintaan majikan agar buruh memenuhi kebutuhan pasar ditentang oleh serikat buruh dengan cara menahan penawaran tenaga kerja.

c. Kemampuan perusahaan untuk membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi, disamping memperhatikan tingkat permintaan dan penawaran, harus juga memperhatikan kemampuan perusahaan untuk membayar, apabila perusahaan berskala kecil maka pemberian kompensasi tentu juga akan kecil.

d. Produktivitas perusahaan dan perekonomian

e. Biaya hidup

Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukan merupakan penyelesaian fundamental bagi kompensasi karyawan yang wajar. Penggunaannya bersifat sementara pada saat-saat inflasi di mana buruh terpaksa mengikuti kenaikan harga. Hal itu merupakan suatu unsur pokok dari perburuhan jangka panjang kecuali kalau dibuat ketentuan untuk membuka kembali ketentuan tentang upah secara periodik.

f. Pemerintah

Menurut Attock, dkk (1999:223) menyebutkan suatu sistem pembayaran upah yang dirancang dengan baik merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi pimpinan untuk dapat menyampaikan pandangan mengenai nilai seorang karyawan. Sistem yang dirancang dengan tidak baik akan segera tampak dalam bentuk seringnya terjadi pergantian tenaga kerja dan semangat kerja yang rendah. Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi sebagai berikut:

1. Besar kecilnya dan struktur perusahaan
2. Jenis kerja/usaha
3. Susunan angkatan kerja

4. Keberadaan serikat uruh
5. Batas-batas menurut hukum
6. Arti penting seseorang atau pekerjaan bagi perusahaan,
7. Produktivitas seseorang atau kelompok
8. Kemampuan perusahaan untuk ber laba
9. Penyediaan dan permintaan akan keterampilan tertentu dalam pasar tenaga kerja sebagai suatu keseluruhan.

**E. Azas Pemberian Kompensasi**

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya dan *trade-offs* harus terjadi. (Veithzal Rivai,2006:359)

Keadilan dalam pemberian kompensasi tentu menjadi hal wajib bagi perusahaan, karena ketika dalam pemberian kompensasi dilakukan secara adil maka karyawan akan merasa puas dan kinerjanya dihargai. Disamping itu tidak akan terjadi perselisihan atau gejolak di dalam perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan azas kompensasi salah satunya dengan keadilan.

Dalam Al-Qur'an Surat An Nahl;90 juga dijelaskan bahwa setiap orang dituntut untuk berbuat keadilan dalam segala hal apapun, termasuk dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan,

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ.....

“ Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kaum kerabat.....” (QS. An-Nahl: 90)

Agar tujuan kita menarik para karyawan yang mampu bagi organisasi dapat dicapai, personel harus berkeyakinan bahwa kompensasi yang ditawarkan adalah wajar dan adil. Keadilan (*ekuitas*) berkaitan dengan rasa keadilan (*felt justice*) menurut hak dan hukum alam. Teori penukaran Homans meramalkan perasaan keadilan yang lebih besar di antara orang-orang yang pertukarannya berada dalam equilibrium. Jika seorang karyawan menerima kompensasi dari majikan, pandangan atas keadilan (*ekuitas*) dipengaruhi oleh dua faktor:

- (1) Rasio kompensasi terhadap masukan (*inputs*) seseorang dalam bentuk usaha, pendidikan, pelatihan, ketahanan terhadap kondisi-kondisi kerja yang merugikan, dan sebagainya.
- (2) Perbandingan rasio ini dengan rasio orang-orang penting lainnya yang berhubungan langsung dengannya.

Keadilan biasanya ada jika seseorang merasa bahwa rasio antara hasil dengan masukan berada dalam equilibrium, baik secara internal sehubungan dengan diri sendiri maupun dalam hubungan orang-orang lain. (Flippo, 1984:8)

Penghargaan menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan karyawan. Supaya efektif, kompensasi seharusnya dapat: (Cascio,1995:330 dalam Panggabeh,2002:78)

- (a) Memenuhi kebutuhan dasar,
- (b) Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal,

- (c) Mempertimbangkan adanya keadilan internal, dan
- (d) Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu,

Hal yang senada juga dikemukakan oleh Robbins (1993) yang mengemukakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila:

- a. Mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian,
- b. Penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka, dan
- c. Berkaitan dengan kebutuhan individu.

#### **F. Metode dan Sistem Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2000:123) metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

- a. Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.
- b. Metode Jamak yaitu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

a. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu dan bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, dan kiloan.

Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa

yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betuk diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya.

Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil. Sehingga kurang manusiawi.

Maka dari itu sebaiknya ditetapkan standar upah minimal supaya unsur kemanusiaan mendapat perhatian sebaik-baiknya dan diikuti dengan pengupahan insentif. Kebijakan pengupahan semacam ini akan memberikan kesempatan untuk maju bagi yang bersungguh-sungguh dan mendapat balas jasa benar. Adapun karyawan yang kurang mampu berprestasi masih mendapat balas jasa minimal sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan sistem ini perusahaan tetap mempunyai peran ekonomis dan sosial. Jadi memberikan kesempatan untuk maju bagi yang kuat dan memberikan perlindungan bagi yang lemah.

c. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.



Jadi dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

### **2.3 Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja.**

Pemberian kompensasi merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk kompensasi, baik yang berupa uang maupun bukan berupa uang. Pemberian kompensasi biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi *nonfinancial*.

Dalam pemberian kebijakan kompensasi, tentu perusahaan memiliki alasan dan tujuan. Perusahaan menginginkan agar karyawan akan mempunyai komitmen terhadap organisasi, motivasi atau pun agar karyawan merasa puas atas kinerja yang telah dilakukan

Dalam penelitian yang dilakukan Hani Handoko (1998:135) menyebutkan” salah satu aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja adalah pemberian kompensasi. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja merupakan bentuk cermin perasaan dari pekerjaan yang dilakukan selama berkerja dalam organisasi”.

Luthans (1995) mengatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, berdasarkan hal tersebut penelitian ini meneliti hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja.

Kompensasi mempunyai peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai karena dalam berbagai bentuknya, segala rupa jenis penghargaan,

sanjungan dan rasa puas yang ditujukan kepada pegawai merupakan bentuk-bentuk kompensasi. Bila suatu organisasi kurang memberikan penghargaan, sanjungan dan rasa puas atas kinerja pegawainya maka akan timbul rasa kurang empati pegawai terhadap organisasi. (Robbins 1996 *dalam* Nawawi, 1997)

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa kompensasi dapat membuat karyawan akan merasa puas dalam bekerja, karena karyawan merasa akan dihargai kinerjanya oleh perusahaan.

#### **2.4 Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour***

OCB merupakan suatu perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam organisasi formal. Seperti yang sudah dijelaskan diatas, OCB mempunyai banyak dimensi yang dikemukakan oleh peneliti-peneliti, salah satunya adalah MacKenzie, Podsakoff, dan Bommer (1996), yang menyebutkan ada tiga dimensi yakni perilaku suka membantu pada orang lain, kepatuhan sebagai warga negara, dan sikap sportif (Ackfeldt, 2000:218)

Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling penting dalam mencapai kinerja yang maksimal. Ketika seorang karyawan dalam bekerja merasakan kepuasan, tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat semaksimal mungkin.

Kepuasan kerja, juga menjadi salah satu faktor karyawan untuk memiliki perilaku OCB. Hal ini dikarenakan, ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka ia akan mau melakukan apapun demi kebaikan organisasi.

Ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan (Hannah, 2006)

## **2.5 Hubungan Kompensasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku yang sering kita lakukan atau kita jumpai pada karyawan yang memiliki rasa sosialis yang tinggi seperti pada koperasi. Hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor yang mendorong perilaku tersebut. Diantaranya karakteristik individu, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan dan karakter kepemimpinan. Diantara faktor di atas, tentu karakteristik individu yang menjadi faktor utama karena perilaku apapun itu berasal dari individu masing-masing. Seperti kepuasan kerja, persepsi keadilan, dan komitmen organisasi.

Akan tetapi faktor-faktor tersebut tidak akan muncul, apabila tidak ada rangsangan atau dorongan yang dapat memunculkan rasa kepuasan kerja, komitmen organisasi maupun persepsi keadilan. Maka dari itu, guna mendorong munculnya faktor-faktor OCB, perusahaan perlu melakukan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi maupun persepsi

keadilan. Salah satu kebijakan yang dapat memunculkan hal itu adalah dengan pemberian kompensasi.

Banyak penelitian menyebutkan bahawa pemberian kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan persepsi keadilan.

Dalam penelitian yang dilakukan Hani Handoko (1998:135) menyebutkan” salah satu aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja adalah pemberian kompensasi. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja merupakan bentuk cermin perasaan dari pekerjaan yang dilakukan selama berkerja dalam organisasi”.

Menurut Nawawi (2000) menyebutkan kepuasan terhadap pemberian gaji akan tercipta dengan adanya usaha atau kerja yang dilakukan oleh seseorang sebab secara pribadi seorang akan merasa puas apabila kinerja atau pekerjaannya dihargai dalam bentuk materi ataupun non materi. Pemberian gaji yang layak akan menjadi penentu kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan dalam penelitian Istiana (2008) tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja menyebutkan ada pengaruh signifikan pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja. Diantaranya pemberian gaji, insentif dan jaminan kesehatan.

Dalam pandangan Robbins (2003) menjelaskan organisasi yang memenuhi gaji dan kebutuhan karyawan memiliki pengaruh yang kuat terhadap keterikatan (komitmen) pada organisasi.

Dalam pemberian kompensasi tidak serta merta perusahaan dapat memberikan kompensasi. Akan tetapi perusahaan dalam pemberian kompensasi harus dilakukan dengan prinsip keadilan. Pemberian gaji bisa ditentukan dengan adanya pertimbangan-pertimbangan yang ada, seperti masa kerja, jenis pekerjaan, ataupun prestasi yang diraih. Hal ini akan tercipta rasa keadilan oleh karyawan sehingga karyawan akan merasa dihargai pekerjaannya dengan pantas.

Berdasarkan teori-teori yang ada di atas, dapat dijelaskan bahwa ada hubungan antara kompensasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Letak hubungan itu terdapat pada faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, diantaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan.

Dalam artikelnya Hannah (2006) menjelaskan, berdasarkan pendapat Lawler III (2000) yang mengatakan bahwa sistem upah/ gaji dapat berperan sebagai agen perubahan organisasi. Dengan kata lain apabila organisasi mengharapkan suatu perubahan atau perilaku baru/ tambahan, melakukan kerja *extra-role*, dari kinerja pekerjaannya maka kebijakan kompensasi dapat sebagai alat untuk menumbuhkan hal itu.

Setiap individu pada dasarnya memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut akan muncul motivasi dalam diri individu untuk bersedia melakukan suatu pekerjaan tertentu apabila ia mempersepsikan hasil yang diperolehnya nanti akan dapat memenuhi kebutuhannya. Oleh karena sistem kompensasi atau *reward* yang tepat dapat mendorong tumbuhnya kinerja *extra-role* tersebut. (Hannah, 2006:34)

Selain itu dapat dijelaskan, ketika perusahaan memberikan kompensasi maka akan timbul kepuasan kerja, yang dapat mempengaruhi adanya motivasi dan motivasi tersebut juga menjadi faktor munculnya OCB.

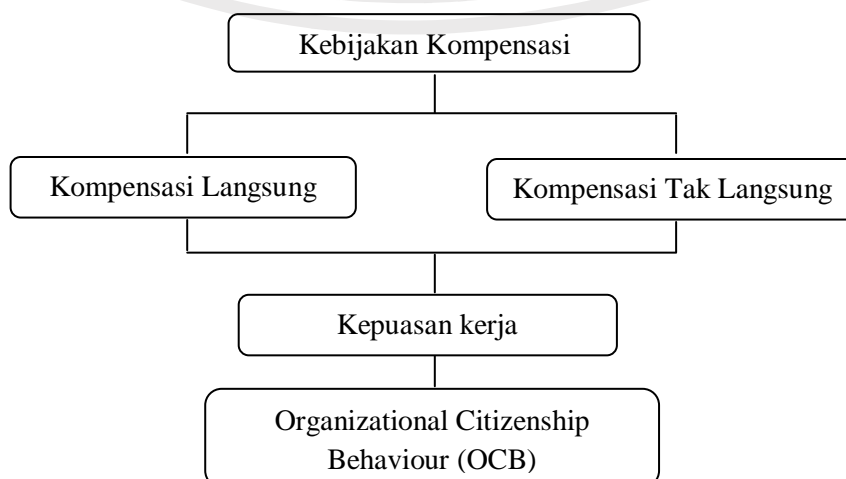
Dalam penelitian Paramita (2008) tentang Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB dijelaskan bahwa secara signifikan faktor kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan faktor motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Maka dapat dipahami bahwa hubungan kompensasi dengan OCB ada pada faktor-faktor yang mempengaruhi OCB . Dengan kata lain kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi OCB setelah adanya motivasi.

## 2.6 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir Pengaruh Kompensasi langsung dan tak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2  
Kerangka Berfikir



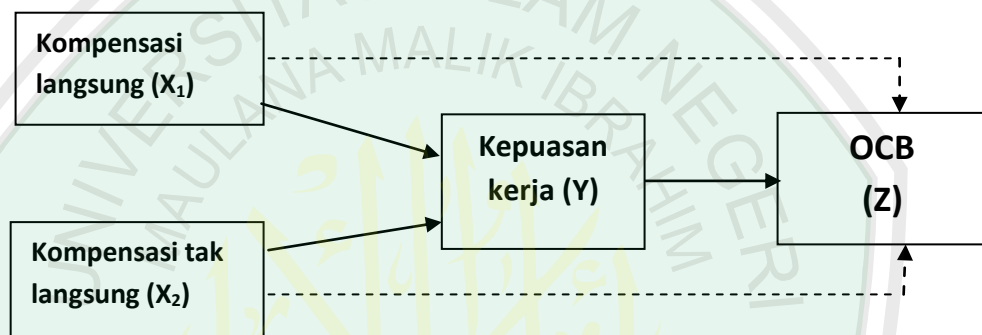
## 2.7 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

(Arikunto, 2002:62)

Gambar 2.3

Model Hipotesis



- a. Diduga kompensasi langsung (X<sub>1</sub>) dan kompensasi tidak langsung (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) baik secara parsial maupun simultan.
- b. Diduga kompensasi langsung dan kompensasi tak langsung berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja.