

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur (Hasibuan, 2017). Istilah “Manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia (Rivai, 2004). Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan (Hasibuan, 2017). Keberadaan manajemen dalam kehidupan sehari-hari atau didalam perusahaan pun sangat penting, karena dengan adanya manajemen, semua yang ada di perusahaan akan dapat diatur sedemikian rupa sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien, dan hal itu akan berdampak baik bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan dan juga terhadap *out-put* yang akan dihasilkan.

Didalam manajemen umum terdapat banyak sekali bidang. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Rivai, 2004). Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memudahkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2013). Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen (Hasibuan, 2017).

Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan (Rivai, 2004). Kegiatan manajemen SDM yang berjalan dengan efektif dan efisien akan berpeluang mendapatkan karyawan dengan perilaku yang melebihi deskripsi tugasnya secara formal (Robbins, 2008). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu yang bebas memilih, tidak di atur secara langsung oleh sistem penghargaan secara formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif (Luthans, 2011). Walaupun mereka sering tidak diatur oleh sistem penghargaan dari perusahaan, ada bukti bahwa individu yang memamerkan *OCB* memang berkinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi (Luthans, 2011).

Perilaku *OCB* dapat tercerminkan dari sifat-sifat predisposisi karyawan untuk menjadi kooperatif, membantu, peduli, dan teliti (Luthans, 2011). *OCB* penting untuk perusahaan karena, pada gilirannya nanti orang yang mempunyai *OCB* akan membalas terhadap perusahaan dengan melakukan pekerjaan melampaui persyaratan pekerjaan formal (Luthans, 2011). Jika hal ini terjadi maka perusahaan terus berkembang dan akan lebih cepat dalam mencapai tujuan-tujuannya. Selain berguna untuk untuk perusahaan, *OCB* akan bermanfaat untuk karyawan itu sendiri seperti akan meningkatnya produktivitas, kinerja, dan keberhasilannya dalam bekerja (Luthans, 2011).

Telah disebutkan sebelumnya bahwa *OCB* tidak dipengaruhi oleh sistem penghargaan formal yang ada di dalam perusahaan, akan tetapi kehadirannya disetiap diri karyawan sangat penting agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dalam waktu yang telah ditentukan. Jadi penting bagi perusahaan untuk dapat mengusahakan terbentuknya *OCB* di internal perusahaan. Literatur menunjukkan bahwa *OCB* tidak hadir di perusahaan tanpa adanya alasan yang menyebabkan perilaku ini dapat timbul dalam diri karyawan.

Penelitian Rini, (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *OCB*. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins, (2008) yang menyatakan *OCB* mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kepuasan, bukti terbaru menunjukkan bahwa kepuasan mempunyai pengaruh terhadap *OCB*. Sama halnya dengan penelitian Fitrianasari *et al.*, (2013) yang menemukan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *OCB*. Penemuan ini sejalan dengan ungkapan Luthans, (2011) yang mengungkapkan bahwa kepuasan jelas mempunyai hubungan terhadap *OCB*, kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan menyebabkan timbulnya *OCB* dalam diri mereka (Luthans, 2011). Akan tetapi, Gunanda dan Virgoanto, (2010) menemukan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja secara parsial berkorelasi tidak signifikan terhadap *OCB*. Dalam kasus ini kita melihat adanya kesimpang siuran hasil penelitian yang menerangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*. Faktor inilah yang menyebabkan peneliti ingin melakukan penelitian sebagai jawaban atas kesimpang siuran hasil itu.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2004). Menurut pendapat lain, kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2008). Menurut Handoko, (2014) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting bagi karyawan agar dapat melakukan aktualisasi diri (Handoko, 2014).

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya (Robbins, 2008). Dengan kepuasan kerja tersebut karyawan akan berpartisipasi lebih dalam prososial (Luthans, 2011). Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan pernah mendapatkan kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi (Handoko, 2014). Karyawan ini hanya akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008). Karyawan akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan (Handoko, 2014). Oleh karena itu para peneliti perilaku organisasi menilai kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja perusahaan (Robbins, 2008 ; (Handoko, 2014).

Kepuasan kerja yang ada pada diri karyawan tidak akan muncul dengan sendirinya tanpa ada alasan atau sebab yang menjadikan karyawan puas, dibalik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pasti ada faktor-faktor yang memicu terciptanya kepuasan itu sendiri. Kompensasi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi adanya kepuasan dalam diri karyawan (Hasibuan, 2017). Pernyataan itu sejalan dengan penelitian Bintoro *et al.*, (2013) yang menemukan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) disebutkan ada beberapa faktor yang menyebabkan karyawan dapat merasakan puas atau tidak puas dalam pekerjaannya, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status (Rivai, 2004). Teori ini dibuktikan oleh Qofiqi *et al.*, (2016) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian kita dapat melihat bahwa faktor kompensasi merupakan salah satu faktor penting untuk menumbuhkan kepuasan kerja karyawan.

Akan tetapi, terdapat penelitian lain yang menemukan bahwa kompensasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil itu ditemukan oleh Muayanah, (2015) yang melakukan penelitian di PT. Fajar Lestari Semarang. Penelitiannya menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil yang simpang siur inilah peneliti ingin menilik lebih dalam tentang hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017). Pendapat lain menyebutkan kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka (Mangkunegara, 2013).

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi (Rivai, 2004). Walaupun mungkin dalam pelaksanaannya sangat sulit dan membingungkan, akan tetapi pemberian kompensasi menjadi salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun perusahaan (Handoko, 2014).

Bagi perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai (Mangkunegara, 2013). Sistem pemberian kompensasi ini juga harus baik, sistem pemberian kompensasi ini harus mampu menjamin kepuasan para karyawan perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan memperkerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan (Siagian, 2015). Sebaliknya, tanpa kompensasi yang baik, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah (Rivai, 2004).

PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik.

Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas (Telkom, 2018).

Sebagai salah satu bagian dari BUMN besar di Indonesia, PT. Telkom Witel Yogyakarta atau yang lebih dikenal sebagai PT. Telkom Yogyakarta, dituntut untuk dapat menjalankan bisnisnya dengan profesional, efektif, dan efisien. Dengan begitu PT. Telkom Yogyakarta akan dapat terus maju dan bersaing dengan perusahaan lain penyedia layanan komunikasi. Akan tetapi, bukan hal mudah untuk menjalankan bisnis agar tetap dapat berjalan dengan baik ditengah banyaknya kompetitor dan perkembangan teknologi yang semakin pesat. PT. Telkom Yogyakarta harus mempunyai strategi matang dan sumber daya manusia yang baik untuk mendukung fungsi-fungsi perusahaan agar tujuan itu dapat terwujud.

Pada tahun 1995, PT. Telkom Indonesia membagi wilayah operasi dari dua belas wilayah menjadi tujuh wilayah yang kemudian disebut menjadi divisi regional. Divisi regional meliputi : Divisi I Sumatera, Divisi II Jakarta, Divisi III Jawa Barat, Divisi IV Jawa Tengah dan DIY, Divisi V Jawa Timur, Divisi VI Kalimantan, Divisi VII Indonesia Bagian Timur (Papua dan sekitarnya). Di setiap divisi, memiliki Witel (Wilayah Telekomunikasi) yang jumlahnya ditentukan oleh masing-masing regional. Untuk Divisi Regional IV Jateng dan DIY memiliki delapan witel. Wilayah-wilayah Telkom Regional IV meliputi : Witel Semarang, Witel Solo, Witel Kudus, Witel Purwokerto, Witel Pekalongan, Witel Yogyakarta dan Witel Magelang. (Sumber: Laporan Tahunan PT. Telkom Tahun 2016). Untuk penilaian setiap witel dari setiap divisi regional, ada klasifikasi kelas yang diberikan sesuai dengan performa yang dicapai oleh setiap witel yang beroperasi. Beberapa kelas itu meliputi : kelas A, kelas B, dan kelas C.

Untuk PT. Telkom Yogyakarta sendiri, sempat mendapatkan kelas B sebagai peringkat atas performa yang telah dicapai. Fenomena yang terjadi di PT. Telkom Yogyakarta ini sangat menarik untuk diteliti, untuk mengetahui faktor apakah yang menyebabkan PT. Telkom Yogyakarta mendapatkan kelas B. Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa variabel yaitu kompensasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*. Melihat fenomena yang terjadi, peneliti dengan beberapa variabel yang ada di dalam penelitiannya ingin mengetahui apakah variabel yang ada di dalam penelitian mempunyai pengaruh terhadap pencapaian PT. Telkom Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Kompensasi penting guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat memicu terbentuknya perilaku *OCB*, akan tetapi belum semua organisasi dapat mengelola hal tersebut dengan baik, maka berdasarkan fenomena tersebut penulis mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut :

Kompensasi merupakan salah satu alasan yang kuat agar seorang karyawan tetap bertahan dan bekerja di dalam suatu organisasi, jika seorang karyawan merasa kompensasi yang diberikan kepadanya adalah cukup dan dapat memenuhi kebutuhannya sehari-hari, maka ia akan merasakan sebuah kesenangan di dalam dirinya. Berawal dari sanalah kepuasan kerja akan dapat dirasakan oleh karyawan. Dengan kepuasan kerja yang dirasakan itulah karyawan akan berusaha untuk bekerja dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah yang pertama adalah :

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta?

Karyawan yang berperilaku baik sangat dibutuhkan organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsinya agar semua tujuan dapat dicapai sesuai waktu yang telah ditetapkan. Terlebih lagi jika didalam organisasi tersebut ada sejumlah orang yang mau melakukan lebih dari tuntutan yang telah dibebankan padanya, ini akan sangat membantu agar organisasi dapat mencapai tujuannya lebih cepat. Tapi hal itu tidak dapat dilakukan oleh karyawan yang tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapannya. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah yang kedua adalah :

2. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta?

Perhatian terhadap karyawan agar puas dengan pekerjaannya merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan oleh organisasi jika ingin para karyawannya bekerja dengan maksimal, jika hal ini tidak dilakukan maka bisa jadi organisasi tidak akan berjalan dengan lancar yang akan berakibat pada tidak tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Sebaliknya, jika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, maka ia akan berpotensi berbuat lebih untuk pekerjaan dan organisasinya. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah yang ketiga adalah :

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta?

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang memegang peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja pada diri karyawan. Kompensasi yang dirasakan tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawannya akan membuat karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Akan tetapi, jika kompensasi yang diberikan cukup dan karyawan merasa puas akan hal itu, maka karyawan tersebut akan berpotensi berbuat lebih untuk pekerjaan dan organisasinya. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah yang keempat adalah :

4. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta.
4. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan kepada PT. Telkom Yogyakarta pengaruh kompensasi terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja. Apabila terbukti adanya pengaruh signifikan, maka perusahaan dapat lebih memperhatikan faktor tersebut.

b. Bagi penulis

Penulis dapat memperoleh pengetahuan yang lebih dalam tentang peranan kompensasi dalam upaya mencapai atau bahkan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya nanti dapat menciptakan

perilaku *OCB* didalam perusahaan dengan membuktikannya sendiri secara langsung di lapangan.

c. Pihak lain dan masyarakat umum

Penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi bagi teman-teman peneliti yang lain atau msyarakat secara umum yang memerlukan data untuk dapat melakukan penelitian dengan judul dan objek yang sama.

2. Manfaat Teoritis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menjadi tambahan bahan untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terlebih dalam pembahasan mengenai kompensasi, kepuasan kerja, dan *OCB* yang terkait dengan organisasi.