

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dalam perilaku berorganisasi, *OCB* memiliki peran yang sangat penting dan vital untuk keberlangsungan hidup organisasi tersebut. Organisasi dengan karyawan yang memiliki *OCB* akan lebih efektif dan efisien dalam menjalankan sistemnya. Selain itu, dengan adanya *OCB* dalam diri karyawan, akan meminimalkan terjadinya pekerjaan yang tidak terselesaikan karena orang yang memiliki perilaku ini akan bekerja dengan semaksimal mungkin agar pekerjaannya segera dapat terselesaikan. Bahkan orang yang mempunyai perilaku *OCB* bersedia untuk mengerjakan pekerjaan orang lain yang sedang membutuhkan bantuan.

OCB didefinisikan sebagai perilaku seseorang yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi meningkatkan efektivitas organisasi (Organ *et al.*, 2005). Untuk mencapai kesuksesan, organisasi harus mempunyai karyawan yang dapat diandalkan dalam pekerjaannya, tidak hanya agar dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan kewajiban, akan tetapi diharapkan mampu melebihi harapan. Dengan demikian, akan mendukung organisasi untuk lebih cepat dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Pendapat lain menjelaskan bahwa *OCB* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung fungsi organisasi (Robbins, 2008). Beberapa contoh kegiatannya adalah karyawan memiliki sikap kepedulian diantara rekan kerja, sikap disiplin dalam mematuhi peraturan perusahaan, sikap yang baik dengan menghindari masalah dengan rekan kerja, sikap kesadaran sebagai anggota organisasi dengan melibatkan diri dalam kegiatan organisasi untuk kepentingan perusahaan.

Dari pendapat para ahli diatas kita dapat menyimpulkan bahwa *OCB* adalah perilaku lebih yang dilakukan oleh karyawan diluar kewajibannya yang tidak dipengaruhi oleh sistem *reward* and *punishment* dan perilaku ini dapat mendukung fungsi dan sistem yang ada dalam oragnisasi.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ *et al.*, (2005) menyebutkan terdapat lima dimensi *OCB*, sebagai berikut :

1) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

c. Faktor Terjadinya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Rohayati, (2014) dalam jurnalnya menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *OCB* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah :

1) Budaya dan Iklim Organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *OCB* dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2) Kepribadian dan Suasana Hati.

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku *OCB* secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh suasana hati. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi.

3) Persepsi terhadap Dukungan Organisasional.

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support / POS*) dapat menjadi prediktor *OCB*. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4) Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan.

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *OCB*. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan menjadikan seorang atasan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

5) Masa Kerja

Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

6) Jenis kelamin

Perbedaan cukup terlihat signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan *OCB* mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Wanita menganggap *OCB* merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

d. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Rohayati, (2014) dalam jurnalnya menyebutkan ada beberapa manfaat yang dapat timbul dengan *OCB* meliputi :

- 1) *OCB* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) *OCB* meningkatkan produktivitas manajer.
- 3) *OCB* menghemat sumber daya organisasi secara keseluruhan.
- 4) *OCB* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- 5) *OCB* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- 6) *OCB* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) *OCB* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- 8) *OCB* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang harus menjadi perhatian organisasi. Organisasi harus mengusahakan dengan semaksimal mungkin agar setiap karyawan dapat merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepuasan yang dirasakan karyawan merupakan hal utama yang dapat mempengaruhi bagaimana seorang karyawan bekerja. Karyawan yang dapat merasakan kepuasan cenderung bekerja lebih cepat dengan hasil yang baik. Sedangkan karyawan yang tidak dapat merasakan kepuasan akan bekerja lebih lama, bahkan kadang hasil kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya dan mencintai pekerjaannya (Handoko, 2014). Pendapat lain mengatakan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 2011).

Dari pendapat para ahli diatas kita dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya yang berasal dari penilaiannya terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja menjadi sesuatu hal penting yang harus dimiliki oleh karyawan, karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan dengan senang hati menyelesaikan semua tugas yang telah dibebankan kepadanya.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans, (2011) dalam bukunya menyebutkan ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan. Dimensi itu adalah :

a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Perasaan seseorang karyawan bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

c. Teman sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

e. Gaji/Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak layak.

c. Faktor Terjadinya Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara, (2013) terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Beberapa faktor tersebut adalah :

1) Faktor Intrinsik (Faktor dari dalam Diri Karyawan)

a) Kecerdasan

Kecerdasan yang dimiliki karyawan dapat berpengaruh terhadap kepuasan yang dirasakan terhadap pekerjaan. Orang dengan kecerdasan baik akan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik yang akan mempengaruhi tingkat kepuasannya.

b) Kecakapan

Karyawan yang memiliki kecakapan tinggi akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih cepat. Dengan begitu karyawan akan merasa puas akan pekerjaannya.

c) Usia

Pola pikir seorang karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan pola pikir itu dipengaruhi oleh usia. Karyawan dengan usia yang lebih tua akan lebih mudah merasa puas terhadap pekerjaannya.

d) Jenis Kelamin

Jenis kelamin juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena cara berpikir pria dan wanita berbeda. Dan cara berpikir itu yang akan mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

e) Kondisi Fisik

Kondisi fisik karyawan menentukan proses kerja yang dilakukan saat bekerja. Dengan keadaan tubuh yang sehat, karyawan akan dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu dan itu akan berdampak terhadap kepuasan kerja.

f) Pendidikan

Tingkat pendidikan juga akan mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi akan lebih intelektual. Dengan begitu ia akan dapat mencari solusi jika ada masalah dalam pekerjaannya.

g) Pengalaman Kerja

Karyawan dengan banyak pengalaman kerja akan memiliki *skill* lebih tinggi, dengan *skill* inilah ia akan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang ia hadapi dalam pekerjaannya.

h) Masa Kerja

Karyawan dengan masa kerja yang lama akan dapat merasakan keterikatan dan kedekatan terhadap pekerjaannya jika karyawan merasa nyaman dan cocok di tempat ia bekerja.

i) Kepribadian

Dengan kepribadian yang baik maka ia akan berbuat baik pula untuk sekitarnya. Karena ia berbuat baik terhadap lingkungannya, maka lingkungannya juga akan berbuat baik terhadapnya.

j) Emosi

Pengelolaan emosi yang baik akan mendukung karyawan agar dapat merasa puas terhadap pekerjaannya. Karena emosi ini kan mempengaruhi suasana hati yang akan menentukan kegiatan apa yang akan ia lakukan.

k) Cara Berfikir

Karyawan yang mempunyai cara berpikir positif akan mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik. Itu dapat menjadi sebab perusahaan memberikan balasan yang baik pula. Dengan begitu ia akan dapat merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya.

l) Sikap Kerja

Sikap kerja yang baik dari karyawan akan berpotensi menimbulkan hal baik pula terhadap karyawan itu sendiri. Jika karyawan dapat menerima semua tugas dengan sepenuh hati dan mengerjakan semaksimal mungkin maka ia akan merasa senang dan ia akan puas terhadap pekerjaannya.

2) Faktor Ekstrinsik (Faktor dari luar Diri Karyawan)

a) Jenis Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai tingkat kesulitannya sendiri. Semakin besar pekerjaan itu akan semakin besar pula kesulitannya. Dan timbal balik yang akan diterimapun akan berbeda. Semakin sulit suatu pekerjaan atau pekerjaan yang mempunyai tingkat bahaya yang besar, maka timbal baliknya juga akan semakin besar.

b) Struktur Organisasi

Semakin banyak struktur dalam organisasi, maka akan semakin susah pula birokrasinya. Hal itu dapat menambah kesulitan dalam berkoordinasi dan berkomunikasi. Jika hal itu terjadi maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

c) Jabatan

Jabatan yang tinggi akan lebih memungkinkan karyawan untuk merasakan kepuasan kerja dibandingkan karyawan dengan jabatan yang rendah dibawahnya.

d) Pangkat atau Golongan

Semakin tinggi pangkat atau golongan karyawan akan semakin meningkat pula gaji dan besaran kompensasinya. Pada titik tertentu akan mengubah persepsi karyawan tersebut.

e) Pengawasan

Pengawasan terhadap karyawan merupakan bukti perhatian perusahaan terhadap karyawannya. Jika karyawan merasa senang terhadap pengawasan itu, maka itu akan memicu kepuasan kerja.

f) Jaminan Finansial

Jaminan finansial terdapat karyawan memberikan ketenangan kepada karyawan tersebut. Hal itu akan membuat karyawan senang yang pada akhirnya ia akan merasa puas terhadap pekerjaannya.

g) Kesempatan Promosi

Karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi akan merasa bahagia karena mempunyai kesempatan untuk menaikkan derajatnya. Maka ia akan merasa puas terhadap pekerjaannya.

h) Interaksi Sosial

Interaksi sosial yang baik dengan lingkungan dapat menciptakan suatu kebahagiaan dalam diri karyawan yang itu bisa berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakannya.

i) Hubungan Kerja

Karyawan yang mempunyai hubungan kerja baik dengan sesama rekan kerja, dengan atasan atau bahkan dengan bawahan cenderung memiliki kepuasan kerja yang baik pula.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Rivai, (2004) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah :

- 1) Isi pekerjaan.
- 2) Supervisi.
- 3) Organisasi dan manajemen.
- 4) Kesempatan untuk maju.
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
- 6) Rekan kerja.
- 7) Kondisi kerja.

3. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang akan diterima oleh seorang karyawan setelah ia menyelesaikan tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya. Perhatian terhadap kepuasan ini penting karena kompensasi ini sangat erat kaitannya dengan kepuasan seorang karyawan. Perhatian ini menjadi penting karena karyawan yang merasa cukup terhadap kompensasinya akan berpotensi dapat merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2004). Pendapat lain mengatakan 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).

Menurut pendapat para ahli yang telah disebutkan diatas kita dapat mengambil kesimpulan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa, atau imbalan yang diserahkan kepada karyawan sebagai ganti atas penyelesaian tugas mereka yang dibebankan oleh perusahaan. Kompensasi yang diterima oleh karyawan harus sesuai dengan dengan pekerjaan dan banyaknya tugas yang mereka selesaikan, jika kompensasi yang mereka terima tidak sesuai, dapat berakibat pada rasa kecewa yang akan dirasakan oleh karyawan. Apabila hal itu terjadi maka akan sulit untuk karyawan agar dapat merasakan kepuasan kerja.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Hasibuan, (2017) dalam bukunya menerangkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi. Faktor-faktor itu adalah :

1) Penawaran di Permintaan Tempat Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (pennintann) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk maka kompensasinya kecil. Produktivitas karyawan penting untuk perusahaan agar tetap dapat bertahan dan meningkatkan performa perusahaan.

5) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggungjawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9) Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.

10) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

c. Tujuan Manajemen Kompensasi

Rivai, (2004) dalam bukunya menerangkan beberapa tujuan dari kompensasi. Beberapa tujuan dari kompensasi adalah :

1) Memperoleh SDM yang Berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2) Mempertahankan Karyawan yang Ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3) Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4) Penghargaan terhadap Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5) Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

6) Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dari menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7) Memfasilitasi Pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8) Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

d. Komponen - Komponen Kompensasi

Rivai, (2004) menyebutkan ada beberapa komponen-komponen kompensasi, yang meliputi

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

4) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiunan dan lain-lain.

B. Hipotesis

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan salah satu alasan terbesar kenapa seorang karyawan tetap bertahan di suatu perusahaan, karena dengan kompensasi para karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan. Perhatian dalam penanganan kompensasi sangat penting untuk dilakukan. Kompensasi yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan akan menimbulkan perasaan puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya. Perasaan puas ini penting ini karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan dengan senang hati mengerjakan pekerjaannya. Karyawan akan bekerja dengan maksimal dan sebaik mungkin, dengan demikian akan mendukung organisasi agar dapat mencapai tujuan-tujuannya.

Penelitian-penelitian yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Nawab and Bhatti, 2011 ; Igalens and Roussel, 1999 ; Gelbrich *et al.*, 2014 ; Faliani, 2015 ; Retnoningsih *et al.*, 2016). Pada penelitiannya mereka menemukan adanya pengaruh positif signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian tersebut maka hipotesis yang pertama adalah:

H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap *OCB*

Salah satu bukti sebuah perusahaan peduli terhadap karyawannya adalah dengan memperhatikan kompensasi yang akan diterima oleh para karyawannya. Bahkan, penilaian terhadap perusahaan salah satu kriterianya adalah melihat bagaimana sebuah perusahaan memperlakukan karyawannya. Perhatian terhadap kompensasi merupakan kegiatan penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang ada. Kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan memotivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa kompensasinya telah sesuai akan berusaha agar dapat meningkatkan kinerjanya, membuat hasil pekerjaannya lebih baik, bekerja lebih giat, bahkan mengerjakan tugas yang diluar kewajibannya. Mereka tidak keberatan untuk melakukan itu semua karena organisasi telah memperhatikan mereka.

Penelitian-penelitian yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Schnake and Dumler, 2018 ; Isabu and Akinlosotu, 2017 ; Makau *et al.*, 2017 ; Tan dan Taringan, 2017 ; Fitrianasari *et al.*, 2013). Pada penelitiannya mereka menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kompensasi dengan *OCB*.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian tersebut maka hipotesis yang kedua adalah:

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *OCB*

Perusahaan dapat berjalan dengan baik tidak terlepas dari peran karyawan yang bekerja di dalamnya. Karyawan yang bekerja dengan baik akan berdampak baik juga terhadap perusahaan. Pada umumnya karyawan akan dapat bekerja dengan baik jika karyawan telah dapat merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan dengan senang hati menyelesaikan semua tugas yang telah dibebankan kepadanya, bahkan karena kepuasan kerja inilah karyawan cenderung tidak keberatan untuk melakukan tugas diluar kewajibannya demi kebaikan organisasinya. Perilaku ini adalah bentuk balas jasa terhadap organisasi karena telah memperhatikan karyawan sehingga kepuasan kerja itu dapat dirasakan. Perilaku ini sangat mendukung fungsi-fungsi perusahaan, dengan perilaku ini perusahaan akan sangat mudah untuk mendapatkan target yang telah ditentukan.

Penelitian-penelitian yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Tsai and Wu, 2010 ; Saraswati and Sulistiyo, 2017 ; Zeinabadi, 2010 ; Fanani *et al.*, 2013 ; Dewanggana *et al.*, 2016). Pada peneltiannya mereka menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *OCB*

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian tersebut maka hipotesis yang ketiga adalah:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap *OCB* melalui Kepuasan Kerja

Kompensasi yang cukup untuk karyawan penting dan harus menjadi salah satu perhatian organisasi untuk kepentingan organisasi itu sendiri. Kompensasi yang dirasa cukup oleh karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja, dimana dengan kepuasan kerja yang mereka rasakan akan memotivasi mereka untuk selalu bekerja lebih baik lagi. Selain itu, dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan berpotensi menimbulkan perilaku *OCB* pada karyawan.

Penelitian yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Muayanah, (2015). Muayanah dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap *OCB* yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian tersebut maka hipotesis yang keempat adalah:

H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Yogyakarta.

C. Model Penelitian



Gambar 2.1 Model penelitian