

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam perkembangan suatu organisasi, baik itu formal maupun non formal. Dalam pencapaian tujuan organisasi perlu didukung oleh beberapa faktor yang menentukan keberhasilan salah satunya faktor dalam mencapai tujuan organisasi yaitu adanya peran aktif dari karyawan sebagai salah satu komponen sistem dalam sebuah organisasi tersebut (Hasibuan, 2012).

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 memperlihatkan OCB memang berkinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi (Luthans, 2011). Karyawan diharapkan bisa bekerja lebih optimal, tidak hanya bekerja sesuai *job desk* saja tetapi bisa melakukan hal lebih atau ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan layanan ekstra terhadap pelanggan. Sikap sukarela tanpa ada

tuntutan atau paksaan atas pekerjaan tersebut dinamakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Aldag dan Resckhe (1997). *Organizational Citizenship Behavior* adalah kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB ini mengikutsertakan sebagian perilaku mencakup perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh kepada aturan-aturan dan prosedur pada tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Setiap organisasi selalu berkeinginan agar tujuannya dapat tercapai dimana indikator ketercapaiannya adalah ketika apa yang direncanakan dapat terlaksanakan, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang. Maka dalam hal ini diperlukan adanya pemberian kompensasi. Karena peran kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun pemilik perusahaan, hal tersebut dikarenakan dengan kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan bagi seorang karyawan merupakan sumber penghasilan dalam rangka mencukupi kebutuhan mereka. Pada sisi lain melalui kebijakan kompensasi perusahaan akan mendapatkan atau memperoleh manfaat secara maksimal atas pemanfaatan sumber daya manusia yang mereka miliki. Siswanto (2005) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompensasi menurut Malayu (2008) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan

sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat memberikan kepuasan dan dapat mencukupi kebutuhan, hal tersebut akan menimbulkan ikatan yang kuat dari karyawan kepada perusahaan karena karyawan akan merasa dihargai dan dianggap oleh perusahaan. Meski demikian balas jasa bukan sekedar sebagai pemenuhan hak semata akan tetapi harus mengandung asas layak dan adil. Pemberian kompensasi yang layak mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan.

Panggabean (2004: 76) menggolongkan kompensasi ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas gaji/upah dan insentif (komisi dan bonus), sedangkan kompensasi finansial tidak langsung berupa fasilitas-fasilitas dan tunjangan. Kompensasi nonfinansial terdiri atas pekerjaan dan lingkungan kerja, seperti tugas-tugas yang menarik, tantangan baru yang menarik, pengakuan, rasa pencapaian, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman dan sebagainya. Pemberian kompensasi sangat

Apabila kompensasi tersebut diterapkan dengan baik maka karyawan termotivasi dan bersemangat untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Penerapan yang baik salah satu nya dengan pemberian insentif atau lembur. Jika gaji lembur diberikan sesuai tepat waktu, dan sesuai jumlah yang diharapkan maka karyawan akan lebih bersemangat untuk bekerja. Hubungan antara kompensasi dengan OCB bahwa kebijakan kompensasi yang berperan sebagai reward akan memunculkan perilaku *extra-role* pada karyawan. Perilaku OCB menggambarkan

nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu. Organizational citizenship behavior sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut akan memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya

Selain kompensasi, budaya organisasi juga memiliki hubungan dalam membangun sikap sosial yang baik pada pegawai. Suatu organisasi dengan budaya organisasi yang baik, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, sehingga akan mendorong semangat kerja. Seperti adanya disiplin waktu jam kerja karyawan akan mengakibatkan terbentuknya loyalitas dan tanggung jawab dari setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi juga dapat menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterkaitan terhadap organisasi tersebut karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Lingkungan organisasi yang demikian akan menjadikan kerja sama dan saling berbagi informasi antara anggota organisasi dapat terbentuk dengan baik.

Dinas Perindustriaan dan Perdagangan merupakan penggabungan dengan Dinas Pasar berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat Daerah Kota Ternate. Tugas pokok Dinas Perindustrian dan Perdagangan tertuang dalam Peraturan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate sebagaimana ketentuan peraturan Walikota Ternate Nomor 20 Tahun 2017, tentang tugas dan fungsi Dinas Perindustrian dan

Perdagangan Kota Ternate dan Peraturan Daerah Kota Ternate Nomor 15 Tahun 2007 tentang Organisasi Dinas-Dinas Kota Ternate mempunyai kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi di bidang perindustrian dan perdagangan.

Dalam mengukur tingkat pengaruh kompensasi, *Organisational Citizenship Behavior* tidak hanya penting sebagai dorongan utama tetapi juga berpengaruh terhadap budaya organisasi. Perilaku pegawai yang diharapkan oleh pihak Dinas Perindustriaan Dan Perdagangan Kota Ternate tidak hanya perilaku in role atau hanya yang sesuai dengan imbalan yang diperolehnya, tetapi juga diharapkan mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan atau perilaku *extra role* yang biasa disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Harapannya pegawai bisa sukarela melaksanakan aktivitas dalam bekerja, dibutuhkan pegawai dengan kapabilitas kerja yang baik dalam rangka melaksanakan pelayanan optimal, professional dan menjunjung tinggi etika serta aturan yang berlaku. Untuk itu perlunya kompensasi untuk mendorong semangat kerja pegawai, ketika budaya organisasi dilakukan dengan baik oleh pegawai maka akan semakin tinggi dan ini nanti akan berpengaruh terhadap kompensasi yang bisa menciptakan perilaku OCB dalam diri karyawan.

Dinas Perindustriaan dan Perdagangan Kota Ternate dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten yang juga perlu didukung adanya OCB. Akan tetapi, hasil pengamatan peneliti di lapangan menemukan bahwa tidak seluruh pegawai memiliki perilaku OCB yang dilihat melalui 5 dimensi oleh Organ, Podsakof, dan Mackenzie yang dikutip oleh Kusumajati (2014). Hal tersebut terlihat sebagian besar pegawai tidak bersedia bekerja melebihi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya yang menunjukkan kurangnya dimensi

*conscientiousness*. Hal ini terlihat dari pegawai yang tidak berinisiatif melaksanakan pekerjaan lainnya ketika tugasnya sudah selesai, meskipun masih terdapat sisa jam kerja. Kondisi ini menunjukkan karyawan bekerja hanya sebatas untuk memenuhi kewajiban, namun tidak memiliki kesediaan untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban serta tanggung jawabnya. Selain itu juga diketahui bahwa sebagian besar pegawai kurang memiliki rasa tolong menolong antar rekan kerja, yang terlihat dari tidak adanya kesediaan karyawan membantu karyawan lain yang mengalami hambatan. Hal tersebut mencerminkan rendahnya altruism dan courtesy yang juga termasuk salah satu dimensi OCB. Kemudian, kurangnya pemberian kompensasi, pegawai yang mengeluh dalam bekerja juga mencerminkan rendahnya OCB pada dimensi *sportsmanship*. Dimensi lainnya yang dapat menunjukkan perilaku OCB pegawai menurut Organ, Podsakof, dan Mackenzie yang dikutip oleh Kusumajati (2014) adalah *civic virtue* yang mencerminkan tanggung jawab pada kehidupan organisasi.

Untuk mengetahui penyebab rendahnya OCB, peneliti melakukan wawancara secara informal kepada beberapa pegawai dengan menanyakan keluhan yang dirasakan. Hasil wawancara informal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mengeluhkan rendahnya kompensasi saat mereka diberikan pekerjaan tambahan diluar tugas mereka, sehingga mempengaruhinya dalam bekerja. Kurangnya kompensasi yang diikuti dengan keterikatan aturan organisasi yang berasumsi bahwa hasil pekerjaan mereka akan diberikan gaji. Hal itu membuat pegawai kurang bersemangat dalam bekerja dan cenderung menunjukkan hasil yang kurang maksimal. Keluhan lainnya terkait dengan kompensasi yang mana sebagian besar pegawai mengeluhkan tidak sesuainya

kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai, khususnya kompensasi langsung yang diberikan pada saat lembur.

Selain itu, kompensasi nonfinansial yang di rasakan oleh pegawai, seperti lingkungan kerja juga masih rendah, kurangnya ruangan untuk pegawai juga menjadi salah satu alasan pegawai jarang datang ke kantor. Pada penelitian ini akan dibahas pula mengenai kompensasi finansial dapat berpengaruh terhadap OCB. Pada penelitian yang dilakukan oleh Subudi (2013) menghasilkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Berdasarkan pada hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, ditemukan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* OCB. Senada dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Garay (2006) menghasilkan juga bahwa kebijakan kompensasi yang berperan sebagai reward akan memunculkan perilaku *extrarole* pada pegawai.

Khan (2012), pada penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang signifikan antara kompensasi terhadap OCB. Semakin layak dan tinggi pemberian kompensasi pada pegawai maka akan membuat pegawai akan merasa bertanggung jawab dan melakukan pekerjaan diluar tugasnya. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Juliningrum dan Sudiro (2013), kompensasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Kompensasi berpengaruh terhadap OCB di PTIIK Universitas Brawijaya belum dikondisikan sehingga pegawai tidak mempermasalahkan adanya kompensasi tetapi lebih menitik beratkan pengharapan terhadap pengakuan diri (aktualisasi diri) dan kepastian pengangkatan PNS dimana pegawai PTIIK Universitas Brawijaya masih berstatus non PNS. Dapat disimpulkan dari kedua penelitian tersebut memiliki hasil yang berbeda, dan hal tersebut dapat dijadikan *Research Gap* untuk diteliti

lebih lanjut menurut hasil penelitian oleh Haryono (2016), menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Warsito (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh kompensasi terhadap OCB.

Berdasarkan diskusi konseptual dan fenomena serta adanya riset Gap dari penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk meneliti kembali dengan objek yang berbeda dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap OCB pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate?
2. Apakah kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap OCB pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate?
3. Apakah budaya organisasi memoderasi hubungan kompensasi finansial terhadap OCB pada Dinas Perindustrian dan perdagangan Kota Ternate?
4. Apakah budaya organisasi memoderasi hubungan kompensasi nonfinansial terhadap OCB pada Dinas perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka dapat menentukan tujuan penelitian sebagai berikut :



1. Untuk menguji apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap OCB pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate?
2. Untuk menguji apakah kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap OCB pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate?
3. Untuk menguji apakah budaya organisasi memoderasi hubungan kompensasi finansial terhadap OCB pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate?
4. Untuk menguji apakah budaya organisasi memoderasi hubungan kompensasi nonfinansial terhadap OCB pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate?

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telaah kompensasi, budaya organisasi, OCB, maupun untuk merespon penelitian terdahulu.
  - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi atau referensi bagi pihak yang berkepentingan dalam melaksanakan penelitian-penelitian selanjutnya pada bidang yang sama.
2. Manfaat Praktis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam rangka penerapan teori-teori yang telah didapat dibangku perkuliahan di dalam praktik kerja yang sesungguhnya pada suatu instansi atau perusahaan serta untuk mengetahui sejauh mana tingkat kemampuan peneliti dalam meneliti sebuah masalah.

- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan-masukan yang berharga bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Ternate, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan dan mengembangkan kebijaksanaan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kualitas kinerja karyawan.

