BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini, terdapat beberapa tantangan yang harus di hadapi oleh perusahaan-perusahaan, yaitu adanya kemajuan di bidang teknologi, globalisasi, dan tuntutan yang berkelanjutan. Ini dikarenakan semakin tingginya persaingan antara sesama perusahaan domestik maupun dengan perusahaan asing. Makin tingginya persaingan ini, mendorong perusahaan-perusahaan berlomba-lomba untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui Sumber Daya Manusia **(Suparyadi, 2015:17**). Sumber daya manusia adalah bagian yang sangat penting dalam sebuah organisasi, sebab keberhasilan suatu organisasi dapat berjalan apabila kualitas dan kinerja sumber daya manusia bisa berjalan dengan baik. Dengan itu, aspek manusia memiliki peranan penting dalam perusahaan karena mereka sebagai penggerak perusahaan sehingga dapat berjalan, berkembang, bertahan dan berinovasi dalam memajukan perusahaan.

Sumbangsih sumber daya manusia yang besar menjadikan sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting yang ada dalam suatu organisasi. SDM juga memiliki fungsi yang sangat strategis untuk berhubungan dengan fungsi lainnya dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu untuk memaksimalkan peran SDM, perlu senantiasa diatur, diarahkan dan dikelola melalui aktivitas manajemen SDM. Manajemen SDM perlu berintegrasi dengan keseluruhan aspek yang ada dalam sebuah organisasi dan dimana seluruh anggota organisasi

terlibat untuk mencapai tujuan bersama.

Untuk saat ini, perkembangan perusahaan-perusahaan dalam bidang pembiayaan di Indonesia begitu pesat. Tentu saja menimbulkan persaingan yang semakin kompetitif sehingga menuntut setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Kegiatan manajemen SDM yang berjalan dengan efektif dan efisien akan berpeluang mendapatkan karyawan dengan perilaku yang melebihi deskripsi tugasnya secara formal. Dengan kata lain, keberhasilan suatu perusahaan juga dapat didukung dengan adanya SDM atau karyawan yang ingin melebihi pekerjaan sehariannya dan karyawan yang ingin memberikan kinerja melebihi ekspektasi **(Robbins and Judge, 2015:58).** Perilaku tersebut disebut dengan *Organizational Citizeship Behaviour (OCB)* yang didefinisikan sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif **(Robbins and Judge, 2015:51).** Contoh perilaku yang di luar pekerjaannya secara formal adalah: mau memberikan saran dan ide yang bersifat membangun untuk perbaikan organisasi, memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerjanya, memberikan saran untuk peningkatan kinerja, membantu proses pelatihan bagi pegawai baru, menunjukkan rasa hormat pada rekan kerja, peduli terhadap *property* perusahaan, serta menunjukkan sikap disiplin waktu melebihi standar yang ditetapkan organisasi **(Kreitner & Kinicki, 2014).**

Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang melakukan pekerjaan dengan sukarela atau tanpa meminta imbalan di mana tugas yang dikerjakan tersebut tidak termasuk ke dalam deskripsi pekerjaan

karyawan secara formal serta tidak terikat dengan sistem *reward* dan *punishment*. Namun, dengan sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif misalnya meningkatnya produktivitas, kinerja, dan kesuksesan dirinya dalam bekerja dan menjadikan hal penting bagi kesuksesan organisasi karena karyawan yang mau mengerjakan tugas melebihi tugasnya akan memberikan kinerja lebih bagi organisasi sehingga tujuan organisasi lebih cepat tercapai. Di samping itu, organisasi yang memiliki karyawan dengan perilaku OCB memiliki keterampilan lebih baik dibandingkan organisasi lainnya, misalnya produktivitas perusahaan yang meningkat, dan menurunkan biaya tenaga kerja **(Robbins, 2008; Sedarmayanti, 2017).** Hal ini menggambarkan bahwa perilaku OCB bisa mendukung dan meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa OCB sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan harus diberi timbal balik oleh perusahaan yaitu Kompensasi. Literatur menunjukkan bahwa OCB terbentuk karena pengaruh dari berbagai macam faktor, diantaranya faktor kompensasi dalam bentuk pemberian berupa barang atau uang yang muncul dari hasil pekerjaan karyawan **(Dessler, 2016:417).** Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga kerja yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut **(Sutrisno, 2015:183).** Kompensasi merupakan salah satu cara yang sangat efektif untuk memberikan kepuasan kerja, meningkatkan kinerja, dan memotivasi karyawan agar dapat lebih

semangat bekerja. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi kegairahan kerja dan produktivitas dari seseorang. Dalam hal ini, suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya **(Widodo, 2015:153).**

Pada dasarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan akan digunakan untuk memenuhi semua kebutuhan karyawan itu sendiri, ini membuktikan teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) bahwa setelah kebutuhan karyawan terpenuhi, maka akan tercipta rasa puas pada dirinya, makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, maka karyawan tersebut akan semakin puas. Artinya, ketika keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya ini memiliki eskalasi yang tinggi maka individu manusia tersebut mengalami ketegangan atau dorongan untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhanya tersebut. Apabila upaya atau perbuatannya berhasil memenuhi kebutuhan atau harapannya maka individu tersebut akan puas. Sebaliknya, apabila harapannya itu tidak terpenuhi maka individu tersebut akan tidak puas atau kecewa **(Suparyadi, 2015:437).**

Tidak hanya kompensasi, namun lingkungan kerja dalam organisasi sangatlah penting untuk diperhatikan. Dalam hal ini lingkungan kerja tidak secara langsung akan berhubungan dengan proses produksi dari organisasi, namun lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung dengan karyawan. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat, perkakas, dan bahan yang dihadapi dalam lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja

(Sedarmayanti, 2017). Dengan begitu lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak positif pada karyawan saat mengerjakan tugasnya sehingga karyawan akan lebih nyaman, fokus, dan teliti dalam mengerjakannya sehingga hasil pekerjaan yang didapat akan sesuai dengan harapan sehingga akan timbul rasa puas terhadap pekerjaannya. Namun sebaliknya, jika kondisi lingkungan kerja tidak kondusif karyawan akan memberikan dampak negatif bagi karyawan sehingga karyawan yang merasa tidak nyaman dengan lingkungannya akan cenderung tidak bersemangat dalam bekerja, ini menyebabkan hasil pekerjannya tidak sesuai dengan yang diharapkan atau malah dibawah standar yang ditetapkan oleh organisasi **(Nurhayati, dkk., 2016:3),** sehingga kepuasan kerja tidak akan tercipta dalam kondisi lingkungan seperti itu.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja **(Sedarmayanti, 2017).** Hal ini sesuai dengan teori dua faktor dimana dalam teori ini ada faktor pemeliharaan yang menyatakan ada beberapa hal yang dapat memicu terciptanya kepuasan kerja seperti hubungan dengan rekan kerja dan keamanan kerja **(Herzberg, 2000 dalam Mangkunegara, 2013).**

Penelitian yang dilakukan oleh **Waspodo, dkk. (2019)** mendapati bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, begitu juga dengan penelitian **Alif (2015)** yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

OCB memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan karena kepuasan kerja menjadi faktor determinan utama dari OCB pekerja **(Wibowo,**

2016:428). Pekerja yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh **Alif (2015)** dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB**.** Menurut pendapat **Robbins and Judge (2015:59)**, Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik jelas luas. Kepuasan kerja menjadi penentu utama perilaku OCB, hal ini dikarenakan bahwa kepuasan karyawan akan tampak jika karyawan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melampaui target dalam pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh **Widarti (2018)** menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap OCB. Namun hal ini berbeda dengan hasil penelitian **Dickinson dan Holmes (2009) dalam Dewi dan Suwandana (2016:5648)** yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja pada OCB. Kemudian penelitian **Alif (2015)** menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan OCB. Tidak hanya itu, penelitian yang dilakukan oleh **Tan dan Tarigan (2017)** yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

Kompensasi dan lingkungan kerja merupakan beberapa aspek yang mempengaruhi timbulnya kepuasa kerja. Dalam hal ini, kompensasi dan lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang memicu terciptanya rasa puas dalam diri karyawan karena tidak mungkin kepuasan kerja akan terbentuk sendirinya tanpa ada penyebabnya. **Handoko (2014)** menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa faktor kompensasi dan lingkungan kerja mempengaruhi

terciptanya kepuasan kerja pada karyawan.

Banyak penelitian terdahulu yang membahas tentang OCB, kepuasan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja menghasilkan berbagai macam hasil penelitian yang sama dan berbeda penelitian satu dan yang lainnya.

. Dengan terdapatnya inkonsistensi hasil penelitian, penelitian ini mencoba untuk meneliti kembali pengaruh antar variabel dan berharap memperoleh hasil yang lebih valid. Ketidak konsistenan hasil-hasil riset sebelumnya terkait pengaruh lingkungan terhadap OCB mengindikasikan bahwa ada kesenjangan yang perlu dijawab. Salah satu kesenjangan yang ada, misalnya kelemahan dalam mendefinisikan dan mengukur lingkungan kerja. Kemudian dengan banyaknya penelitian yang hasilnya belum konsisten serta banyaknya aspek lain yang begitu berpengaruh akan menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam memperlakukan karyawannya, maka penelitian ini akan mengukur sejauh mana kompensasi, lingkungan kerja dapat mempengaruhi OCB dengan kepuasan kerja sebagai mediator utamanya.

Selain dari hasil kajian dari berbagai literatur penulis mengaitkan dengan fenomena yang terjadi di lapangan untuk memperkuat hasil penelitian sehingga diharapkan didapat hasil penelitian yang berkualitas. Untuk lebih jelasnya, pada tabel 1.1 dapat dilihat data *turnover* karyawan PT BFI Finance Cabang Padang, sebagai berikut:

Tabel 1.1

Data *Turnover* Karyawan pada PT BFI Finance Indonesia Cabang Padang

No	Divisi	2018		2019 (Januari-Juni)	
		Masuk	Keluar	Masuk	Keluar
1	BM	0	0	0	0
2	Operasional	0	0	1	1
3	NDF Car	7	7	3	3
4	DF Car	2	2	1	1
5	NDF Mcy	2	2	2	2
6	Outlet/ Gerai	1	1	0	0
7	BFI Syariah	-	-	1	1
8	CA	0	0	0	0
9	FA	0	0	0	0
10	ARMR	8	8	3	3
Total		**20**	**20**	**11**	**11**

Sumber: HRD PT BFI Finance Indonesia Cabang Padang

Dapat dilihat pada tabel 1.1 bahwa *turnover* karyawan pada PT BFI Finance Cabang Padang cukup tinggi. Pada tahun 2018 sebanyak 18 orang karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan. Jumlah karyawan terbanyak yang keluar adalah pada Divisi *Non Dealer Financing Car* (NDF) sebanyak 7 orang dan ARMR (Pengelolaan Piutang) sebanyak 8 orang. Hal ini dikarenakan tugas dari dua divisi ini cukup berat daripada divisi lainnya dan mereka dituntut untuk bekerja sesuai dengan target yang sudah ditentukan. Begitu juga dengan kantor BFI Cabang Bukittinggi di mana terdapat *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Untuk lebih jelasnya, bisa dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2

Data *Turnover* Karyawan PT BFI Finance Indonesia Cabang Bukittinggi

No	Divisi	2018		2019 (Januari-Juni)	
		Masuk	Keluar	Masuk	Keluar
1	BM	0	0	0	0
2	Operasional	0	0	0	0
3	NDF Car	2	2	2	2
4	DF Car	-	-	-	-
5	NDF Mcy	1	1	2	2
6	Outlet/ Gerai	-	-	-	-
7	BFI Syariah	-	-	1	1
8	CA	0	0	0	0
9	FA	0	0	0	0
10	ARMR	5	5	1	1
Total		**8**	**8**	**6**	**6**

Sumber: HRD PT BFI Finance Indonesia Cabang Padang

Dari tabel di atas, terdapat 2 orang karyawan dari divisi NDF Car dan divisi ARMR sebanyak 5 orang yang mengundurkan diri. Sama seperti yang terjadi di kantor cabang Padang di mana kedua divisi tersebut memiliki angka tertinggi. Dalam kasus ini, tentu saja ada faktor-faktor yang menyebabkan karyawan tidak loyal kepada perusahaan seperti: kompensasi yang tidak sesuai namun harus bekerja dengan tekanan yang cukup tinggi sehingga membuat karyawan tersebut merasa tidak puas dalam pekerjaannya dan juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kurang kondusif. Dalam hal ini juga akan mempengaruhi pada OCB karyawan itu sendiri.

Fenomena inilah yang terjadi di lapangan, di mana masih kurangnya perilaku yang mencerminkan perilaku OCB dalam diri seorang karyawan, sehingga para karyawan di PT. BFI Finance Indonesia hanya sekedar datang

kemudian bekerja dan pulang, sedikit sekali inisiatif karyawan untuk mengerjakan tugas lain yang memang bukan sebagai kewajibannya. Tidak hanya itu keinginan untuk membantu rekan kerjanya yang sedang kesulitan terhadap pekerjaannya pun minim dilakukan.

Berdasarkan hal di atas penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian ilmiah yang diangkat melalu tesis dengan judul **"Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi.**

1.2. Identifikasi Masalah

1. Masih kurangnya perilaku yang mencerminkan perilaku OCB dalam diri seorang karyawan PT BFI Finance Indonesia cabang Padang dan Bukittinggi.
2. Karyawan hanya sekedar datang kemudian bekerja dan pulang.
3. Sedikit sekali inisiatif karyawan untuk mengerjakan tugas lain yang memang bukan sebagai kewajibannya ketika tugasnya sudah selesai meskipun masih terdapat sisa jam kerja.
4. Masih kurangnya rasa tolong menolong antar rekan kerja yang sedang mengalami hambatan.
5. Kurang semangat dalam melakukan pekerjaan.
6. Adanya keluhan karyawan dalam bekerja.

7. Masih kurangnya motivasi sehingga berpengaruh dalam melakukan pekerjaan.
8. Masih kurang maksimal dalam melakukan pekerjaan.
9. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai.
10. Karyawan mengeluhkan kepuasannya dalam bekerja

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis membatasi masalah yang akan diteliti agar penelitian ini terfokus dan terarah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu mengenai Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. BFI Finance Indonesia cabang Padang dan Bukittinggi.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi?
3. Apakah Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. BFI Finance Indonesia

Cabang Padang dan Bukittinggi?

4. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi?
5. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi?
6. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi?
7. Apakah Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengungkap::

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi.
3. Pengaruh Kompenasi dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang

Padang dan Bukittinggi.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi.
5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi.
6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi.
7. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan banyak manfaat bagi para pembaca, adapun manfaat penelitian ini secara khusus yang diharapkan peneliti adalah:

1. **Manfaat Teoritis**

   Penelitian ini diharapkan untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, lebih khususnya mengenai kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan OCB dan terkait dengan pelaksanaannya dalam organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan, PT. BFI Finance Indonesia Cabang Padang dan Bukittinggi, diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai peranan kompensasi dan lingkungan kerja dalam upaya mencapai atau bahkan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya dapat menciptakan perilaku OCB di dalam perusahaan, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pelaksanaannya.

b. Bagi Penulis, yaitu dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai peranan kompensasi dan lingkungan kerja dalam upaya mencapai atau bahkan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan dapat menciptakan perilaku OCB di dalam perusahaan dengan melihat prakteknya secara langsung.

c. Pihak lain dan masyarakat umum, yaitu sebagai tambahan referensi bagi rekan-rekan yang memerlukan sumber data dalam melakukan penelitian dengan judul dan objek tugas akhir yang sama.