

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Kerangka Teori

1. Kepemimpinan

Dalam suatu perusahaan sangatlah dibutuhkan seorang pemimpin, karna pemimpin sendirilah yang akan membawa dan mengarahkan para karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam Veithzal Rivai (2013: 7) kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keterikataan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan dikelompok kerja. Pemilihan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi dipastikan pemilihan berdasarkan banyak faktor yang mendasar. Seorang pemimpin tidaklah langsung menjadi seorang begitu saja, akan tetapi biasanya dilihat dari aspek pengalaman produktivitas kerja, prestasi kerja, di masa-masa sebelumnya. Seorang pemimpin haruslah memiliki karakteristik tersendiri, memiliki sifat yang bijaksana, pandai mengambil keputusan, dan memiliki sifat kepemimpinan yang baik sehingga bisa mengayomi seluruh karyawannya.

Faktor penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Menurut

Onong Uchjana (1986: 2) kepemimpinan adalah kegiatan pemimpin untuk mengarahkan tingkah laku orang lain ke suatu tujuan tertentu. Seorang pemimpin tidak harus melaksanakan kegiatan yang sudah disusun atau direncanakan, akan tetapi seringkali tindakan kepemimpinan dalam beberapa situasi berlangsung secara spontan. Dalam hal seperti ini bukan berarti pemimpin semena-mena dalam mengambil tindakan maupun keputusan, seorang pemimpin pasti sudah memikirkan tujuan, *benefit*, serta resiko yang akan dihadapinya.

Menurut Stephen P. Robins dalam Mardiyah (2015: 38) "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement goals*" dengan ini kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok kearah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan merupakan perilaku seseorang yaitu seorang pemimpin untuk membawa, mendorong, serta mengarahkan para karyawannya untuk mencapai tujuan tertentu yang menjadi target setiap perusahaan. Bisa juga disimpulkan bahwasannya kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Dalam memimpin suatu perusahaan maupun organisasi seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi akan tetapi harus bisa memotivasi,

sehingga membuat para karyawan yang dipimpinnya mampu memberikan kontribusi yang efektif dan keberhasilan organisasi.

Dalam Rivai, (2014 : 291) memaparkan bahwasannya satu gaya atau tipe kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara terus- menerus melainkan tergantung pada : situasi, tugas yang diemban, dan karakteristik dari para bawahan yang dipimpinnya.

a) **Kepemimpinan dalam Islam**

Dalam Islam juga mengenal istilah kepemimpinan, kepemimpinan dalam Islam tidak sekedar bisa mengatur para karyawan, memberika tugas-tugas, tidak berkerja keras dan hanya menunggu hasil saja. Kepemimpinan dalam Islam bukan sekedar sebuah jabatan melainkan suatu amanah yang harus diemban dan dilaksanakan dengan baik. Konsep kepemimpinan dalam Islam mengacu pada kepribadian nabi Muhammad SAW, hampir semua ahli manajemen mengatakan bahwasannya sifat dan kepribadian Rasulullah SAW sangatlah tepat bagi seorang pemimpin. Seperti yang dipaparkan oleh Veithzal Rivai (2013: 23) pola kepemimpinan Rasulullah dapat dijadikan rujukan yang utama dalam kehidupan umat manusia, terutama bagi yang beriman dan bertakwa, serta selalu berdzikir kepada Allah. Sebagaimana yang dijelaskan Allah dalam Surah Al-Ahzab (33) ayat 21 :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

“*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.*” (QS.33:2)

Menurut Warren Bennis dalam Mardiyah (2015:52), Nabi Muhammad SAW telah mengekspresikan sifat-sifat dasar kepemimpinan yaitu :

- 1) *Guiding vision* (visioner) ; sering memberikan kabar-kabar gembira mengenai keberhasilan dan kemenangan yang akan diraih oleh pengikutnya dikemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.
- 2) *Passion* (berkemauan kuat) ; berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikannya pada saat itu tidak pernah berhasil. Akan tetapi beliau tetap tabah, sabar dan sungguh-sungguh.
- 3) *Integrity* (integritas) ; Muhammad SAW memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dibicarakan dan diputuskan, serta mampu membangun tim yang tangguh.
- 4) *Trust* (amanah) ; ia dikenal sebagai orang yang sangat dapat dipercaya
- 5) *Curiosity* (rasa ingin tahu) ; sesuai dengan wahyu pertama yang diturunkan oleh Allah SWT perintah untuk *iqra'*.

- 6) *Courage* (berani) ; kesanggupan memikul tugas kerasulan dengan segala resiko adalah keberanian yang luar biasa.

b) Kriteria Pemimpin Sukses

Ada beberapa kriteria pemimpin yang sukses yang dijelaskan dalam Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung (2003 :120) antara lain adalah :

- 1) Pemimpin yang dicintai oleh bawahan. Organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang dicintai oleh para bawahan maka akan berjalan dengan baik. Dalam hal ini seorang pemimpin tidak hanya mampu dalam melaksanakan tugas-tugas bagi seorang pemimpin, ia juga harus mampu mengelola hati. Karena jika bekerja tidak dengan perasaan hati yang baik dan nyaman, maka pekerjaan itu akan terasa berat.
- 2) Pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Seorang pemimpin yang baik dan bijaksana adalah pemimpin yang mau menerima kritikan dari bawahannya.
- 3) Pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah dalam hal apa pun itu yang terkait dengan organisasinya. Musyawarah dilakukan untuk

membahas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kebijakan publik, yang mana bersangkutan dengan kepentingan umum.

- 4) Pemimpin yang tegas. Tipe kepemimpinan yang diajarkan oleh Islam adalah tidak otoriter. Ketegasan yang dimiliki seorang pemimpin dapat menimbulkan dampak positif bagi dirinya, serta bagi perusahaannya. Jika pemimpin tegas sudah dipastikan para bawahannya segan untuk melakukan kesalahan-kesalahan, atau tidak totalitas dalam mengerjakan pekerjaannya.

Dari beberapa uraian diatas mengenai kepemimpinan dalam Islam, dapat dikatakan bahwasannya seorang pemimpin harus mencontoh Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan. Relevansi kepemimpinan Islam dengan berlandaskan sifat dan kepribadian nabi Muhammad SAW harus tetap diteladani oleh umatnya, khususnya para pemimpin agar bisa memimpin dengan baik dan benar.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma- norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu, secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan

oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku (Koesmono, 2005:164).

Pembentukan karakter, sifat pada diri seseorang didasari oleh lingkungan dimana dia tinggal. Lingkungan dapat membentuk individu-individu yang berada didalamnya agar bersifat positif, tentunya harus didukung oleh norma yang benar agar bisa dijadikan pedoman dalam bertindak. Menurut Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:167) budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja Molenaar et.al (2002) dalam Koesmono (2005: 168).

Setiap perusahaan sudah pasti memiliki karakteristik dan identitas yang berbeda-beda, sebagai contoh bagaimana pengambilan keputusan dalam suatu permasalahan, bagaimana menjalankan pekerjaan *team work*, bagaimana sistem motivasi yang dijalankan didalam perusahaan tersebut. Dengan hal ini dapat dikatakan bahwasannya setiap perusahaan maupun organisasi selalu memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Salah satu fungsi dari budaya organisasi adalah mempermudah suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi merupakan suatu aset penting dan berharga dalam suatu organisasi, hal ini telah diutarakan dalam Mardiyah (2015: 74). Melalui budaya organisasi suatu organisasi

akan bisa meningkatkan integritas internal. Jika peran ini bisa berfungsi dengan baik dan dibarengi oleh penyusunan strategi yang tepat maka bisa diharapkan kinerja organisasi akan meningkat, Mardiyah (2015 : 74).

Beberapa fungsi budaya organisasi bagi kehidupan organisasi dalam (Mardiyah, 2015:75) :

- a) Budaya sebagai pembeda antara organisasi itu dengan organisasi lainnya.
- b) Budaya organisasi sebagai bentuk identitas diri organisasi.
- c) Budaya sebagai perekat organisasi.
- d) Budaya sebagai alat kontrol.

Jika kita melihat fungsi dari budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat dikatakan budaya organisasi sangatlah penting bagi suatu perusahaan. Maka suatu perusahaan haruslah memperhatikan sejauh mana budaya organisasinya berperan kuat dalam membantu perusahaan untuk pencapaian target. Adapun budaya yang kuat ditandai oleh nilai- nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota suatu organisasi yang menerima nilai- nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai- nilai tersebut, maka akan semakin kuat suatu budaya. Menurut Robbins P Stephen (2002 : 282) bahwa budaya yang kuat jelas sekali akan

memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Menurut Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, (2003: 90) menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan secara signifikan dengan sikap dan perilaku karyawan.

a. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut riset yang dilakukan oleh J.Chatman dan D.F Caldwell dalam Mardiyah (2015: 75) ditemukan tujuh karakteristik primer yang menangkap hakikat dari suatu budaya organisasi :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke rincian, sejauh mana para anggota organisasi diharapkan memperlihatkan presisi-kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja di organisasi sekitar tim, bukan individu.
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan

b. Dimensi, Kriteria, Indikator Budaya Organisasi

Sepuluh item *resarch tool* (dimensi, kriteria, indikator) budaya organisasi menurut Desmond Graves dalam Mardiyah (2015 : 77) adalah :

- 1) Jaminan diri (*self assurance*)
- 2) Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*)
- 3) Kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*)
- 4) Kecerdasan emosi (*intellegence*)
- 5) Inisiatif (*initiative*)
- 6) Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*)
- 7) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*)
- 8) Kebutuhan akan jabataban/ posisi (*need for power*)
- 9) Kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*)
- 10) Kebutuhan akan rasa aman (*need for security*)

Pada hakikatnya budaya organisasi bersifat turun temurun (*legency*), hal ini dikarenakan suatu budaya organisasi dijadikan sebagai pedoman dalam suatu organisasi. Keutamaan budaya organisasi untuk mengendalikan dan mengarahkan dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang terlibat dalam suatu kegiatan organisasi. Siapa pun yang berada dalam lingkungan organisasi individu ataupun kelompok maka tidak akan terlepas dari budaya organisasi yang ada di lingkungan tersebut.

3. Kompensasi

Kompensasi dalam sebuah perusahaan menjadi hal utama yang terkadang bisa mempengaruhi para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, kompensasi dapat dilihat secara langsung maupun tidak langsung sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan. Dewasa ini banyak para karyawan yang mengutamakan faktor kompensasi, mereka lebih memperhatikan perusahaan mana yang akan memberikan kompensasi yang menjanjikan. Program motivasi yang dirancang dalam suatu perusahaan untuk melakukan tiga hal : (1) untuk menarik para karyawan dirancang yang cakap ke dalam organisasi, (2) untuk memotivasi mereka mencapai prestasi yang unggul, (3) untuk menciptakan masa dinas yang panjang, (Edwin B. Flipppo 1990 : 3). Tjahjono, (2009: 55) memaparkan teori pertukaran dalam konteks kompensasi, seorang karyawan bergabung dengan suatu organisasi

atau perusahaan adalah terjadi pertukaran ekonomi. Suatu perusahaan mendapatkan keahlian, kinerja, pengetahuan, komitmen dan lain- lain yang dapat membantu meningkatnya suatu perusahaan, sedangkan seorang karyawan akan mendapatkan kompensasi.

Dewasa ini jika kita membicarakan mengenai kompensasi yang diberikan oleh karyawan terhadap para karyawannya, tidak hanya mengenai kompensasi finansial, atau yang biasa di sebut dengan gaji pokok. Pemberian *reward* dan tunjangan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja akan menghasilkan dampak positif bagi karyawan dan bagi perusahaan. Program-program pemberian gaji, *reward*, dan tunjangan akan lebih efektif dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan dikarenakan adanya dampak motivasi secara tidak langsung dari pemberian gaji yang sesuai dan adil, *reward*, dan tunjangan.

Menurut Tjahjono (2009 : 65) ada beberapa teori yang menjelaskan bagaimana gaji dapat mempengaruhi seorang pekerja, yaitu : Teori Reinforcement oleh E.L Thorndike menyatakan bahwa respon yang diberi penghargaan besar kemungkinan akan terjadi lagi respon serupa dimasa yang akan datang. Teori ini memiliki arti bahwasannya seorang karyawan yang performannya

tinggi jika dihargai secara finansial kemungkinan besar akan mempunyai performa tinggi lagi dimasa yang akan datang.

Menurut Mondy 2008: 4 dalam Ika R. (2014 :18) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Davis dan Werther et.al (2010) dalam Windi dan Gunasti (2012: 217) tujuan pemberian kompensasi antara lain:

- 1) Memperoleh personil yang berkualitas
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada
- 3) Menjamim keadilan
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- 5) Mengendalikan biaya
- 6) Mengikuti aturan hukum yang ada

Kepuasan gaji menjadi bukti sebagai pendorong yang menguatnya *organizational citizenship behaviour* (OCB), menurut Becker, Huselid, and Mark (1998), Garay (2006) dan Becton Giles (2007) dalam Fitrianasari Dini (2013 : 19)

a. Jenis- Jenis Kompensasi

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, pada dasarnya kompensasi tidak hanya bersifat gaji pokok yang diberikan perusahaan secara teratur pada waktu yang telah ditentukan, akan

tetapi kompensasi memiliki banyak jenis seperti upah, *reward* dan tunjangan. Menurut Jackson dan Mathis (2002:119) dalam Windi dan Gunasti (2012:218) kompensasi di kelompokkan menjadi dua yaitu, kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung seperti gaji pokok dan gaji variabel. Sedangkan kompensasi tidak langsung seperti tunjangan.

1) Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima karyawan biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara tertatur, seperti bulanan, caturwulan, tahunan, atau mingguan.

2) Gaji Variabel

Gaji variabel adalah dimana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan salah satu komponen dari kompensasi tidak langsung, dan sudah banyak organisasi maupun perusahaan yang menerapkan

sistem ini. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotannya di organisasi.

a. Indikator Kompensasi

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi yaitu, kompensasi material, kompensasi sosial, dan kompensasi aktivitas, Michael et.al (2003) dalam Windi dan Gunasti (2012 :222).

1) Kompensasi material, kompensasi yang tidak hanya berbentuk uang seperti gaji pada umumnya, bonus, dan komisi, akan tetapi segala macam bentuk penguatan fisik seperti fasilitas parkir, telpon dan ruang kantor yang nyaman serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya asuransi kesehatan dan dana pensiun.

2) Kompensasi sosial, yang mana kompensasi ini berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Kompensasi ini misalnya status, penghargaan atas prestasi, dan promosi.

3) Kompensasi aktivitas, kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek- aspek pekerjaan yang tidak

disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu.

4. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Dewasa ini, persaingan antara perusahaan-perusahaan yang semakin kuat, suatu perusahaan akan tetap *survive* jika dibantu dengan adanya SDM yang berkualitas sehingga mendukung perusahaan untuk dapat mencapai tujuan. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizen*” Markoczy dan Zin (2001) dalam Meylia (2012:29). SDM merupakan aset penting bagi perusahaan, apalagi jika karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut memiliki loyalitas, kinerja yang baik, dapat memuaskan perusahaan dari setiap pekerjaan-pekerjaan yang dikerjakannya. Akan tetapi akan lebih baik lagi jika karyawan yang berada di suatu perusahaan tidak hanya mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan *job description*, lebih efektif lagi jika karyawan mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawabnya, seperti membantu pekerjaan sesama rekan kerjanya hal seperti ini biasanya disebut dengan perilaku *extra* atau *organizational*

citizenship behaviour (OCB). Organ et.al (2006) dalam Meylia (2012:30) mengatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* (OCB) membawa serta perilaku semau-maunya dalam membantu rekan kerja, supervisor, dan organisasi. OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung fungsinya organisasi tersebut, Robins & Judge (2008:40) dalam Ika (2014:21).

OCB juga sering disebut dengan pekerjaan *extr role*, perilaku *extra role* ini adalah melakukan pekerjaan diluar dari kewajiban yang mana tidak berpatok dengan kompensasi yang akan didapatkan, seseorang yang memiliki OCB yang tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, OCB lebih kepada perilaku sosial dari setiap individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan seperti contohnya dalam lingkungan perusahaan, ia mengerjakan pekerjaan rekan kerjanya dengan sukarela yang sudah pasti pekerjaan tersebut bukan termasuk kewajibannya.

Dengan adanya OCB didalam perusahaan akan menjadi peran penting yang mana mampu memperbaiki dan meningkatkan keefektifan dan keefisienan organisasi melalui transformasi SDM. Beberapa bentuk dari OCB yang disimpulkan menurut Organ et.al (1991) dalam Meylia (2012:32) :

- a. Mengutamakan kepentingan orang lain, dengan contoh membantu rekan kerja dalam suatu proyek.
- b. Bekerja dengan teliti, termasuk didalamnya menggunakan waktu kerja dan tidak membuang waktu.
- c. *Civic virtue*, misalnya selalu mencari informasi.
- d. *Sportif*, termasuk bekerja tanpa mengeluh
- e. Berusaha menghindari masalah dengan melakukan pengecekan terlebih dahulu, tidak mudah dipengaruhi saat diprovokasi.

a. Dimensi OCB

Menurut Organ dalam Meylia (2012:33) ada lima dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *organizational citizenship behaviour* (OCB) :

1) *Altruism*

Membantu dengan sukarela anggota yang lain dalam organisasi dalam menyelesaikan tugasnya (membantu sukarela anggota yang berketrampilan kurang atau pegawai baru, dan asisten rekan sekerja yang memiliki beban kerja lebih atau absen, serta membagi strategi penjualan).

Di dalam Islam *altruism* sering disebut dengan *taawun* (saling tolong- menolong). Seorang muslim sangat dianjurkan untuk menolong saudaranya yang

lain. Seperti Firman Allah dalam surat Al- Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“ Dan tolong- menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa, dan jangan tolong – menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.” (QS.5:2).

2) *Courtesy*

Mencegah masalah-masalah yang timbul dari hubungan kerja (mendorong teman sekerja ketika mereka diragukan atas pengembangan profesi kerja). Dalam hal ini termasuk membesarkan hati rekan kerja ketika mereka sedang berkecil hati atau merasa tidak mampu menyelesaikan pekerjaanya.

3) *Sportsmanship*

Menerima keadaan yang kurang diharapkan dibandingkan dengan kondisi ideal. Dalam hal ini seperti mengeluh sesuatu di tempat kerja, mengabaikan tanggung jawab baik secara terang-terangan maupun tidak.

4) *Civic Curtue*

Bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perusahaan (menghadiri rapat yang tidak berhubungan dengan pekerjaan akan tetapi membantu perusahaan, *up to date* dengan perubahan perusahaan, memberikan saran dan rekomendasi bagaimana prosedur diperusahaan seharusnya dikembangkan).

5) *Concientiousness*

Berdedikasi terhadap pekerjaan dan hasrat untuk melebihi kebutuhan formal yang diinginkan perusahaan seperti bekerja lembur, sukarela mengerjakan pekerjaan diluar tugasnya, mentaati aturan perusahaan dan tidak pernah menghamburkan waktu secara percuma.

b. Faktor- faktor yang mempengaruhi OCB

Dalam (Gita dan Diah 2012:3) memaparkan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya OCB dalam suatu perusahaan antara lain yaitu :

- 1) Kepuasan kerja
- 2) Budaya dan iklim organisasi
- 3) Kepribadian dan suasana hati (mood)
- 4) Presepsi terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan
- 5) Masa kerja
- 6) Jenis kelamin

Sedangkan menurut Green & Baron (2003) dalam Dewi Sari (2010 : 13), faktor – faktor yang mempengaruhi OCB adalah:

- 1) Kepribadian
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Komitmen organisasi
- 4) Keterlibatan kerja
- 5) Keadilan organisasi
- 6) Dukungan organisasi dimana terdapat hubungan antara OCB dengan sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai dan peduli terhadap pegawai.

c. Manfaat OCB

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, bahwasannya peran serta manfaat OCB bagi perusahaan sangatlah banyak. Salah satunya adalah perusahaan akan tetap survive pada saat ini yang sudah sangat jelas terlihat semakin adanya persaingan ketat diantara dunia bisnis. Menurut Rohayati (2014:26) dalam Ika (2014: 24) ada lima manfaat OCB yaitu :

- 1) *Organizational citizenship behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) *Organizational citizenship behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer

- 3) *Organizational citizenship behaviour* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen secara keseluruhan.
- 4) *Organizational citizenship behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- 5) *Organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Meylia Elizabeth Ranu tesis magister sains manajemen universitas Airlangga (2012) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dimoderasi oleh Komitmen Organisasional Karyawan Collection and Recovery Unit (CRU) Standar Chartered Bank Surabaya”. Penelitian ini bersifat eksplanatif artinya penelitian yang menjelaskan secara keseluruhan dari objek yang diteliti dalam batas-batas tertentu, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuisioner, dan observasi, serta dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan *collection and Recovery Unit (CRU) Standard*

Chartered Bank Surabaya, akan tetapi setelah dimoderasi oleh komitmen organisasi variabel kepuasan kerja.

2. Penelitian Lingga Sakti Kusuma skripsi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dengan judul “ Pengaruh Motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pegawai RRI Yogyakarta”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan penelitian *survey*. Subjek penelitian ini adalah pegawai RRI Yogyakarta yang berjumlah 140 Pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner dan wawancara. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai β sebesar 0,627, dan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB yang ditunjukkan dengan nilai β sebesar 0,428.
3. Penelitian Gunasti Hudiwinarsih dan Windy Aprilia Murty jurnal akuntan Indonesia dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya”. Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya dengan jumlah responden sebanyak 32 dan metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Hasil dari uji t menunjukkan bahwa hipotesis pertama yaitu kompensasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, uji t juga menunjukkan bahwa hipotesis

kedua yaitu motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta hipotesis pertama yaitu komitmen organisasional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai koefisien determinasi (*R Square*) menunjukkan bahwa pengaruh faktor kompensasi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja karyawan sebesar 54,4% sedangkan sisanya sebesar 45,6% merupakan kontribusi dari faktor lainnya terhadap OCB meningkat.

4. Penelitian Ika Retnowati (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Komitmen Organisasi Kompensasi Finansial dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di BMT Beringharjo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BMT Beringharjo sejumlah 75 karyawan. Pengambilan data responden dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Hasil dari penelitian ini adalah, gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap (OCB), Komitmen organisasi tidak berpengaruh, kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap (OCB), serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap (OCB).
5. Penelitian Yohanas Oemar jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pegawai pada

BAPPEDA Kota Pekanbaru”. Populasi dalam penelitian ini adalah PNS di lingkungan Bappeda Kota Pekanbaru sejumlah 56 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus untuk mendapatkan sampel sejumlah 56 orang, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dan wawancara. Dari hasil pengujian kausalitas didapatkan dengan cara mengamati hasil dari yang signifikan budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap variabel OCB dengan tingkat kepercayaan 99%. Dengan kesimpulan bahwa tiga variabel bebas yaitu budaya organisasi, kemampuan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada OCB PNS dalam konteks BAPPEDA Pekanbaru dan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh dominan pada OCB PNS.

6. Penelitian Rahmady Radiany Jurnal STIE Pancasetia Banjarmasin dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan pada PTS di Kalimantan Selatan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa manajemen (strata satu) di perguruan tinggi swasta di Kal-Sel dengan jumlah mahasiswa sebanyak 4.540 orang, sedangkan sampel yang digunakan adalah mahasiswa jurusan manajemen pada 5 PTS (dengan akreditasi C) di Kal-Sel yang diambil secara *random sampling*, dengan ± 100 mahasiswa. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Dengan hasil akhir yang diperoleh adalah variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada

PTS di Kalimantan Selatan, Orientasi pada hasil yang merupakan salah satu variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan, orientasi pada orang yang juga merupakan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan, orientasi pada tim yang juga merupakan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan, serta budaya organisasi yang terdiri atas perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi pada orang, dan orientasi pada tim secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada PTS di Kalimantan Selatan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari beberapa penelitian terdahulu yang sudah dipaparkan diatas. Peneliti akan meneliti mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, serta Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) Yogyakarta” adapun beberapa perbedaan dengan penelitian sebelumnya seperti, pada penelitian ini terdapat empat variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompensasi, serta variabel dependen yaitu OCB, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *Partial Least Square* (PLS), serta objek penelitian yaitu BMT BIF Yogyakarta. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel independen, dan yang membedakan dengan penelitian ini adalah adanya perbedaan variabel yaitu motivasi dan budaya organisasi, dan ada dua variabel yang sama dikarenakan pada penelitian terdahulu variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan

terhadap OCB maka dari itu, dalam penelitian ini dua variabel tersebut masih diteliti, serta metode analisis yang berbeda, hal inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas dan dari hasil kajian empiris di atas, peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan BMT BIF Yogyakarta

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan BMT BIF Yogyakarta

H3 : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan BMT BIF Yogyakarta

D. Model Penelitian

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian yang berlandaskan teori dan hasil telaah sementara dari penelitian ini. Ada dua variabel dalam penelitian ini yaitu penelitian independen dan variabel dependen. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel independen, sedangkan *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini akan melihat sejauh mana gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan

kompensasi mempengaruhi OCB. Berdasarkan konsep diatas, maka terciptalah kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Penelitian

