

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia adalah salah satu unsur produksi selain itu juga faktor penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus di samping faktor produksi yang lain. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dan besar dalam sebuah organisasi, dan juga merupakan perencana dan pelaku aktif dalam sebuah organisasi, karena dari perilaku sumber daya manusia itulah suatu organisasi dapat mencapai sebuah tujuannya.

Sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja berkualitas. Tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri yaitu memajukan usahanya yang lebih bergantung pada kinerja karyawan.

Modal, metode dan mesin merupakan hasil yang berwujud, dapat dilihat, dan dihitung jumlahnya. Akan tetapi hasil dan olah pikiran seorang karyawan atau sumber daya manusia tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Hal inilah yang dapat membedakan keunggulan manusia dibandingkan sebuah mesin.

Sumber daya manusia adalah aset didalam organisasi yang nilainya begitu penting untuk organisasi, oleh sebab itu keberadaan fungsi SDM sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. SDM memiliki sumbangan yang sangat besar dalam mencapai suatu keberhasilan didalam organisasi sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting MSDM dalam keaktifan dan fungsi organisasi. Manajemen SDM merupakan kegiatan yang wajib dilakukan didalam sebuah organisasi. *Organizational citizenship behavior* (OCB) lebih berkaitan dengan manisvestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. *Organizational itizenship behavior* (OCB) merupakan kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang diekpresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian terhadap kesejahteraan orang lain.

OCB tidak hanya terdiri dari kumpulan perilaku karyawan yang berada di luar deskripsi kerja formal karyawan, akan tetapi OCB juga memiliki arti penting bagi keberhasilan organisasi, seperti perilaku membantu, sportifitas, loyalitas terhadap organisasi, kepatuhan pada organisasi, dan inisiatif individu. OCB merupakan bentuk usaha yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Dengan adanya OCB diharapkan karyawan pada organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang

tersebut. Seringkali disebut juga dengan kinerja kontekstual, OCB dapat berupa perilaku datang lebih awal, pulang lebih akhir dan membantu kolega mengerjakan tugas. Stiap sistem sosial yang hanya mengandalkan diri pada rancangan baku suatu bentuk perilaku tertentu akan menjadi sangat rentan dan menyarankan perlunya suatu perilaku ekstra untuk menjamin kemampuan bertahan dan keberhasilan sistem sosial tersebut.

Dengan demikian, bukan hanya organisasi bisnis, seluruh sistem sosial akan mendapat manfaat yang sangat tinggi dari usaha-usaha ekstra yang diberikan oleh individu-individu dalam suatu sistem sosial. Kepatuhan dan partisipasi karyawan terhadap organisasi atau instansi dapat menentukan tinggi rendahnya OCB pada karyawan. Perlunya OCB dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan atasan, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi terbentuknya OCB pada karyawan, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan partisipatif. Dalam perusahaan, pemimpin dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestisi suatu organisasi. Selain itu pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan. Bagaimanapun juga kemampuan dan

keterampilan kepemimpinan dalam memberikan pengarahan adalah faktor yang penting dari efektivitas manajer.

Dalam arti yang luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Ada beberapa gaya kepemimpinan menurut berbagai teori kepemimpinan. Salah satunya yaitu model kepemimpinan partisipatif yaitu menyangkut gaya pemimpin transaksional. Gaya kepemimpinan partisipatif atau disebut dengan gaya kepemimpinan demokratis, merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggungjawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan. Keuntungan yang dapat diperoleh antara lain ialah konsultasi pada bawahan dapat digunakan dalam rangka meningkatkan kualitas keputusan dengan memanfaatkan keahlian para bawahannya.

Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan. Studi kepemimpinan partisipatif lebih mendasarkan pada prosedur pengambilan keputusan bersama. Pemimpin partisipatif menempatkan dirinya sebagai kordinator dan integrator terhadap berbagai unsur organisasi terjadi kinerja yang sinergis dalam mencapai komitmen bersama. Pemimpin partisipatif akan disegani dan dihormati, tidak ditakuti, dengan demikian akan membangkitkan munculnya kreatifitas inovatif yang mengangkat performa organisasi.

Penelitian mengenai kepemimpinan partisipatif telah pernah dilakukan sebelumnya oleh Ainurrakhman (2015) yang menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan partisipatif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang harus di perhatikan organisasi adalah pemberian insentif finansial. Pemberian sistem insentif diharapkan menjadikan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan, karyawan mendapatkan keadilan berupa pemberian insentif yang akan dapat meningkatkan motivasi dan kinerjanya, sedang bagi perusahaan akan dapat meningkatkan produktivitas usahanya.

Pemberian insentif finansial sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan karyawan beserta keluarganya. Oleh karena itu jika para karyawan memandang insentif finansial yang diberikan tidak memadai, motivasi karyawan bisa turun. Sebaliknya karena insentif finansial ini dapat meningkatkan

semangat kerja karyawan, dengan kata lain pemacu motivasi kerja bagi para karyawan agar mau melaksanakan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu perilaku yang melebihi apa yang distandarkan perusahaan.

Penelitian mengenai pengaruh insentif finansial terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) telah pernah dilakukan sebelumnya oleh Rosita dan Wibowo (2017) dan Haeruddin (2017) yang menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara insentif finansial dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pasar Modern yang berlokasi di Kampung Padang Desa Rambah tengah Utara Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu. Sejak berdirinya Dinas Pasar di Pasir Pengaraian berdasarkan ketentuan yang sudah ditetapkan dalam keputusan dinas pasar. Adapun data jumlah karyawan pasar modern dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 1.1
Data Karyawan Pasar Modern

No	Bidang/Bagian	Jumlah
1.	Adm & keuangan	5 orang
2.	Koordinator	11 orang
3.	Wakil coordinator	6 orang
4.	Bendahara	2 orang
5.	Kasir	10 orang
6.	Administrasi	13 orang
7.	<i>Security</i>	23 orang
8.	<i>Cleaning service</i>	35 orang
9.	Mekanikal dan elektroinikal	15 orang
10.	Parkir	15 orang
Total		135 orang

Sumber: Manajemen Pasar Modern, 2019

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dengan beberapa orang karyawan menyangkut permasalahan:

1. Gaya kepemimpinan yang ada di pasar moder yaitu menyangkut dalam hal pengambilan keputusan, pimpinan jarang mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan penting perusahaan, pimpinan hanya melibatkan pejabat yang berkepentingan. Selain itu, pimpinan kurang menghargai potensi karyawan, sehingga karyawan kuarng dapat mengembangkan karirnya di perusahaan.
2. Masalah kurangnya pimpinan menghargai potensi setiap bawahannya yaitu berupa tidak adanya jenjang karir yang jelas bagi karyawan. Artinya walaupun karyawan memiliki potensi dan kemampuan yang bagus, namun kurang memiliki peluang untuk mendapatkan promosi jabatan.

Untuk permasalahan insentif finansial yang ditemukan peneliti dilapangan berdsasarkan hasil observasi berupa pemberian insentif yang tidak memperhatikan tanggungan karyawan, artinya besarnya insentif semua karyawan sama, tidak ada perbedaan antara karyawan yang memiliki tanggungan biaya banyak dalam keluarga atau tidak. Masalah lain yaitu pemberian insentif yang sama untuk setiap satuan kerja, sehingga karyawan merasa kurang adil, karena setiap unit kerja memiliki beban kerja yang berbeda-beda.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf karyawan bagian perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia mengenai perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan diperoleh kesimpulan bahwa tingkat perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan pasar modern Pasir

Pengaraian belum cukup tinggi dan diindikasikan terdapat masalah pada perilaku *organizational citizenship behavior*, berupa:

1. Dari sisi *altruism* yaitu inisiatif untuk membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja, atau karena berhalangan masih dapat dikatakan rendah. Biasanya atasan harus memberi instruksi terlebih dahulu baru kemudian karyawan membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut.
2. Dari sisi *civic virtue* yaitu kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan di luar jam kerja. Biasanya karyawan akan ikut berpartisipasi apabila kegiatan tersebut menarik bagi dirinya.
3. Dari sisi *conscientiousness* yaitu kurangnya motivasi yang dimiliki karyawan membuat karyawan tersebut tidak selalu bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugasnya.
4. Dari sisi *Courtesy* yaitu Kurangnya kebijakan dalam menyelesaikan masalah dan kurangnya komitmen dengan perusahaan membuat indikator ini masih dapat dikatakan kurang baik.
5. Dari sisi *Sportmanship* yaitu Tidak semua karyawan dapat memberikan toleransi kepada rekan kerjanya, dan tidak semua karyawan ingin bertahan di dalam perusahaan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Insentif Finansial Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Di Pasar Modern Pasir Pengaraian”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian?
2. Bagaimanakah pengaruh insentif finansial terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan insentif finansial terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penulisan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian.
2. Untuk mengetahui pengaruh insentif finansial terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan insentif finansial terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan yang didapat dari perkuliahan dan mengaplikasikan teori-teori yang didapat pada kehidupan sehari-hari.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan terutama dalam hal pengambilan keputusan dan meningkatkan sumber daya manusia pada Pasar Modern Pasir Pengaraian.

3. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan, pelajaran dan bahan bacaan bagi para mahasiswa.

1.5 Sistematika Penulis

Untuk memudahkan dalam pembahasan nantinya penulis mencoba memaparkan sistematika penulisan proposal penelitian ini yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dikemukakan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan yang akan digunakan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori dan penelitian terdahulu untuk merumuskan hipotesis yang akan diajukan serta kerangka pemikiran atau model penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dikemukakan tentang ruang lingkup penelitiannya, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengambilan data, defenisi operasional, instrument penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik dalam Bab II sehingga dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Sudarwan Danim (2014:213) merumuskan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Dengan interaksi yang dinamis, dimaksudkan bahwa pimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang bermutu secara kuantitatif.

Dessler (2012:27) mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim.

Adapun definisi kepemimpinan partisipatif menurut Husain (2011:12) terdapat empat poin penting yaitu:

1. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan
2. Memperoleh dan member informasi
3. Membuat keputusan
4. Mempengaruhi orang.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai

“partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Menurut Ranupandojo (2011:75) Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Zhang (2015;25) Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur putusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin.

Menurut Syamsuri (2014;4) kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitasnya itu kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

Rivai (2014: 267) “gaya kepemimpinan partisipatif pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif menyarankan pada cara bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang mengutamakan pendekatan terbuka, baik dalam menerima masukan maupun terhadap perkembangan pemikiran, menciptakan jaringan kerja yang solid, dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

2.1.1.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Syamsuri (2014;4), indikator untuk mengukur kepemimpinan partisipatif yaitu:

1. Kemampuan koordinasi

Artinya berkaitan dengan penempatan berbagai kegiatan yang berbeda beda yang dilakukan karyawan dengan berbagai satuan bidang sehingga dapat

berjalan dengan selaras dan serasi. Koordinasi bukan pada keharusan tertentu, sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya melalui prinsip-prinsip yang tidak membosankan. Dalam koordinasi peran pemimpin sebagai leader menyangkut kesamaan pandangan antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan dan tujuan organisasi, baik karyawan maupun masyarakat.

2. Kemampuan dalam motivasi

Artinya pemimpin yang partisipasif selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada semua anggota organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya

3. Kemampuan dalam komunikasi

sebagai pemimpin (*leader*) harus dapat bekerjasama dan mampu berkomunikasi dengan baik

4. Kemampuan dalam pemecahan konflik

Pemimpin sebagai leader dalam menghadapi dan memecahkan bibit konflik tentunya lebih profesional agar konflik tidak secara cepat menyebar di

5. Kemampuan dalam pengambilan keputusan

Setiap masukan ataupun kritikan dari para anggota organisasi selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2016:171), indikator dari seorang yang menerapkan kepemimpinan partisipasif yaitu:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak

Seorang pemimpin yang demokratis selalu memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi dengan jalan pendelegasian sebagian kekuasaannya dan sebagian tanggung jawabnya.

2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

Pemimpin yang partisipasif tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

3. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat

Setiap masukan ataupun kritikan dari para anggota organisasi selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi.

Adapun indikator gaya kepemimpinan partisipasif yang telah disesuaikan dengan ciri-cirinya menurut Ariani (2015: 10) diantaranya adalah:

1. Keputusan dibuat bersama

Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

2. Menghargai potensi setiap bawahannya

Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu

memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

3. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan

Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

4. Melakukan kerjasama dengan bawahannya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

2.1.1.2 Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Parsirifatif

Rivai (2014: 20) Terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang dalam kepemimpinan demokratis, diantaranya:

1. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripadabawahannya.
3. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya.
4. Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan *teamwork* dalam usaha pencapaian tujuan.

5. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama; tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
8. Pemimpin yang partisipasif selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada semua anggota organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.
9. Agar setiap anggota organisasi memiliki kecakapan dalam memimpin, seorang pemimpin yang partisipasif selalu memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi dengan jalan pendelegasian sebagian kekuasaannya dan sebagian tanggung jawabnya.

Ariani (2015: 9) adapun ciri-ciri seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

1. Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong.
2. Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih.
3. Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok

2.1.2 Pengertian Insentif

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Pelaksanaan pemberian insentif dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan prestasi kerja dan mempertahankan karyawan yang mempunyai produktivitas tinggi untuk tetap berada didalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2014:45), Insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan semangat yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Hariandja (2012:67) memberikan pengertian insentif dengan mengatakan bahwa: "Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Insentif umumnya dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal".

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan pemberian insentif menurut Mangkunegara (2014:45), adalah:

1. Mencapai sasaran strategis

Perusahaan yang menggunakan sistem insentif sebagai salah satu jenis bayaran yang ditawarkan kepada karyawan berusaha untuk menumbuhkan inisiatif strategis.

2. Menegakkan norma-norma perusahaan

Perusahaan menggunakan insentif untuk menetapkan norma-norma yang berkaitan dengan pemberian nilai yang beragam terhadap tugas yang diberikan kepada karyawan.

3. Memotivasi kinerja

Pemberian insentif terhadap karyawan bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Menyadari kontribusi perbedaan

Melalui insentif akan diketahui karyawan yang memiliki kontribusi yang tinggi, rata-rata dan rendah terhadap perusahaan.

Menurut Ranupandjono dan Husnan (2016:23), sistem pengupahan insentif akan dapat berhasil dengan baik jika memperhatikan beberapa aspek, yaitu:

1. Pembayaran hendaknya dilakukan secara sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung sendiri oleh karyawan.
2. Penghasilan yang diterima hendaknya dapat langsung menaikkan output dan efisiensi.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin. Besarnya upah nominal dengan standar jam kerja, hendaknya mampu merangsang pekerja untuk lebih giat

2.1.3 Insentif Finansial

Menurut Yazid (2011:45) menyatakan bahwa insentif digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung maupun tidak langsung dengan standar kepuasan kerja karyawan atau profitabilitas perusahaan. Menurut Ranupandjono dan Husnan (2016:23) insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan yang termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi karyawan.

Menurut Stone et al. (2010:56) insentif finansial merupakan inti dari keyakinan akan kebutuhan yang dapat mempengaruhi kebahagiaan karyawan. Mangkunegara (2014:45) menyatakan bahwa insentif finansial merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan bagi seluruh perusahaan untuk menentukan sampai sejauh mana insentif ini mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, maka dari itu diperlukan pemberian insentif yang tepat.

Hariandja (2012:67) berpendapat bahwa insentif finansial merupakan dorongan dari perusahaan berupa imbalan agar karyawan dapat bekerja lebih baik.

Hasibuan (2013:117) insentif finansial merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Pemberian insentif finansial ini dimaksudkan agar karyawan tetap mau bekerja dengan baik dan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Menurut Ariani (2015: 9) insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi karyawan.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa insentif finansial sangat penting diberikan oleh pihak perusahaan kepada setiap karyawannya, karena tindakan ini akan mampu menimbulkan peningkatan prestasi kerja ataupun semangat karyawan dalam bekerja sehingga kepuasan dalam bekerja akan tercapai.

2.1.3.1 Indikator Insentif Finansial

Manullang (2011:34) menyatakan bahwa terdapat 5 indikator penting untuk menentukan tingkat insentif finansial, yaitu:

1. Pendidikan, pemberian insentif pada karyawan yang berpengalaman dalam bekerja harus dibedakan tingkat insentif yang diperolehnya
2. Tanggungan, karyawan yang mempunyai tanggungan yang besar wajib memperoleh insentif yang lebih besar.

3. Kemampuan perusahaan, kemampuan perusahaan dalam memberikan insentif saat perusahaan mendapat keuntungan yang besar maka para karyawan harus turut menikmatinya melalui pemberian insentif yang besar.
4. Keadaan ekonomi, pemberian insentif tergantung dari pada biaya hidup di suatu daerah.
5. Kondisi pekerjaan, karyawan yang bekerja melebihi jam kerja atau melebihi dari tugas yang seharusnya dia kerjakan harus memperoleh upah yang lebih besar.

Menurut sarwoto (2011:34), insentif finansial memiliki beberapa indikator yaitu :

1. Bonus

Yaitu uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagi antara pihak yang menerima bonus.

2. Komisi

Merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan.

2.1.3.2 Bentuk-bentuk Insentif Finansial

Menurut Sarwoto (2013:144) secara garis besar ada bermacam-macam cara dalam memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan. Balas jasa seseorang pekerja dapat didasarkan pada:

1. Uang

Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

1) Bonus

- a. Uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- b. Diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya.
- c. Diberikan sekali terima tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang.

2) Komisi

- a. Merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.
- b. Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari pada penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

3) Profit sharing

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

2. Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan sosial ekonomi setelah berhenti bekerja. Pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara perusahaan dan karyawan dimana karyawan setelah selesai masa kerja akan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu yang telah ditentukan.

3. Jaminan sosial

Insentif material yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial yang lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif atau persaingan, setiap karyawan dapat memperolehnya sama rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial ada beberapa macam antara lain:

- a. Pemberian rumah dinas
- b. Pengobatan secara cuma-cuma
- c. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
- d. Cuti sakit dan melahirkan dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji
- e. Pemberian tugas belajar (pendidikan dan pelatihan)
- f. Pemberian piagam pembayaran
- g. Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh karyawan atas pembelian barang-barang dari koperasi perusahaan

Insentif finansial adalah suatu insentif yang diberikan pada seorang karyawan dalam bentuk uang maupun jaminan sosial. Insentif ini menurut Hasibuan (2013:117) meliputi:

1. Insentif dalam bentuk uang:

- 1) Bonus, yaitu uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagi antara pihak yang menerima bonus.
- 2) Komisi, merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan.
- 3) *Profit Share*, merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayarannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta.
- 4) Kompensasi yang ditangguhkan, yaitu program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari, antara lain berupa:
 - a. Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi.

b Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.

2. Insentif dalam bentuk jaminan sosial:

Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain:

- a) Pembuatan rumah dinas
- b) Pengobatan secara cuma-cuma
- c) Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
- d) Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi anggota
- e) Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji
- f) Pemberian piagam penghargaan
- g) Biaya pindah
- h) Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan
- i) Dan lain-lain

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Luthans (2009:251), menyebutkan OCB merupakan bagian dari perilaku organisasi. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi.

Nielsen (2012:43), berpendapat bahwa 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. Lalu untuk penelitian selanjutnya merumuskan OCB lebih dalam lagi, yaitu kontribusi kepada pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial serta psikologis terhadap dukungan tugas.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. *Organizational citizenship behavior (OCB)* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan.

2.1.4.1 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut Hardaningtyas (2009:19), indikator dari OCB adalah :

1. Sifat Menolong.

Seseorang yang memiliki OCB yang baik akan suka menolong orang lain meskipun tidak ada penghargaan untuk itu.

2. Sikap Sportif.

Individu yang dikatakan memiliki OCB yang baik, akan memiliki sifat sportif seperti tidak complain saat diperlakukan kurang baik oleh rekannya dan tetap mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Bisa juga individu tersebut akan mengorbankan keinginan pribadinya demi pekerjaannya.

3. Kesetiaan atau Loyalitas.

Dengan OCB yang baik, seseorang akan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, misalnya seorang individu akan tetap setia pada organisasinya meski organisasi tersebut mengalami kondisi yang sedang sulit.

4. Kepatuhan Terhadap Organisasi.

Individu akan patuh bahkan kepada peraturan organisasi yang sangat ketat.

5. Inisiatif Individu.

Individu akan memiliki inisiatif lebih, sebagai contoh seseorang akan bertanya jika tidak mengerti akan pekerjaannya, atau contoh lain adalah seseorang akan melakukan pekerjaannya dan tidak menunggu diperintahkan dahulu.

6. *Civic Virtue*/Kewarganegaraan.

Dimensi ini berkaitan dengan kewarganegaraan di mana individu akan lebih tanggap terhadap hal-hal yang dilakukan pemerintah, sehingga dia akan menginformasikan mengenai perubahan yang terjadi dan menginformasikannya kepada organisasinya.

7. Pengembangan Diri.

Tindakan yang dilakukan secara sukarela yang dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan.

Berbeda dengan Rivai & Sagala (2009:847), mengemukakan tiga indikator OCB yaitu :

1. Kataatan yaitu menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.

2. Loyalitas yaitu menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. Partisipasi yaitu menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Budihardjo (2010:16) mengidentifikasi lima indikator OCB yaitu :

1. *Altruism*

Yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional yang diukur dengan :

- 1) Kesiediaan karyawan dalam membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya *overload*)
- 2) Kesiediaan karyawan untuk menggantikan tugas karyawan lain manakala yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas.
- 3) Kesiediaan karyawan meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.

2. *Conscientiousness*

Yaitu berisi tentang kinerja dari prasarat peran yang melebihi standar minimum yang diukur dengan :

- 1) Kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan.
- 2) Mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
- 3) Introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini.

3. *Sportmanship*

Yaitu berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel yang dikukur dengan :

- 1) Tidak suka mengeluh dalam bekerja.
- 2) Tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.
- 3) Perilaku tidak suka mencari-cari kesalahan organisasi.

4. *Courtesy*

Yaitu perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain yang diukur dengan :

- 1) Kesadaran karyawan untuk selalu menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.
- 2) Kesadaran karyawan untuk tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain.
- 3) Kesadaran karyawan untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain.

5. *Civic virtue*

Yaitu berkaitan dengan kewarganegaraan dimana individu akan lebih tanggap terhadap hal-hal yang dilakukan pemerintah, sehingga dia akan menginformasikan mengenai perubahan yang terjadi dan menginformasikan kepada organisasi yang diukur dengan :

- 1) Mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan, tetapi dianggap penting.
- 2) Selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada.
- 3) Ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat *image* organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli mengenai indikator OCB dapat disimpulkan bahwa pada OCB individu akan mempunyai perilaku memberikan kontribusi yang aktif dan positif sebagaimana ketepatan waktu dan kehadiran individu dalam organisasi menjadi kekuatan yang utama, selain itu kemampuan individu dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dapat merugikan organisasinya menjadi nilai positif bagi individu dalam organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Bacrach dkk (2010), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)*, antara lain :

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah karakteristik yang mempengaruhi terbentuknya organisasi, karakteristik ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu : *general affective "morale" factor* yang merupakan sikap terhadap pekerjaan, meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan kepemimpinan, serta persepsi akan keadilan. Serta *dispositional factor* yang terkait dengan kepatuhan, keseimbangan, sensitivitas, dan kecenderungan untuk menyatakan sikap setuju atau tidak setuju mengenai apa yang terjadi dalam suatu organisasi.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah karakter yang melibatkan diri secara aktif cenderung menjadi antecedent *organizational citizenship behavior (OCB)* dibandingkan karakteristik pekerjaan yang rutin dan kurang mandiri karena

pekerjaan yang rutin menyebabkan karyawan merasa bosan dan tidak bisa mengembangkan kreativitasnya. Hal ini mengakibatkan karyawan enggan untuk berinisiatif secara spontan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

3. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi adalah karakter yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri karyawan secara positif melalui budaya organisasi, iklim organisasi dan reward sistem yang sesuai dan dapat menjadi antecedent *organizational citizenship behavior (OCB)*, dimana karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai bentuk timbal balik atas apa yang diberikan karyawan.

4. Karakteristik Kepemimpinan Organisasi

Karakteristik pemimpin dalam organisasi yang dapat menjadi antecedent ada dua macam. Karakteristik kepemimpinan *transaksional* yang melakukan kepemimpinan melalui prose transaksi yang telah disepakati antara dirinya dengan karyawan. Serta karakteristik kepemimpinan *transaksional* yang melakukan kepemimpinan melalui proses mempengaruhi hingga memotivasi pengembangan diri karyawan.

Jahangir dkk (2009) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu :

1. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Faktor kepuasan kerja, komitmen organisasional yang bersifat afektif menunjukkan adanya hubungan dengan kinerja individu dan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

2. Persepsi Peran

Persepsi peran menggambarkan persepsi individu pada organisasi yang dapat menimbulkan sikap positif maupun negatif.

2. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi terbukti dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan. Selain itu, kualitas hubungan pimpinan dan karyawan yang biasanya disebut *leader member exchange* dapat menyebabkan munculnya kepuasan kerja maupun komitmen organisasi yang merupakan antecedent *organizational citizenship behavior (OCB)*.

4. Persepsi Keadilan

Persepsi akan keadilan organisasi yang dilakukan oleh individu dapat memicu munculnya *organizational citizenship behavior (OCB)*.

5. Disposisi Individu

Variabel individu yang tidak termasuk dalam skill kerja, seperti inisiatif diri, sikap positif, kedisiplinan, rasa empati dan aktivitas individu terbukti dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

6. Motivasi

Sumber motivasi seseorang akan bisa mempengaruhi tingkatan *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dilakukannya.

7. Usia

Karyawan muda mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi yang lebih fleksibel. Sebaliknya, karyawan yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan organisasi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan

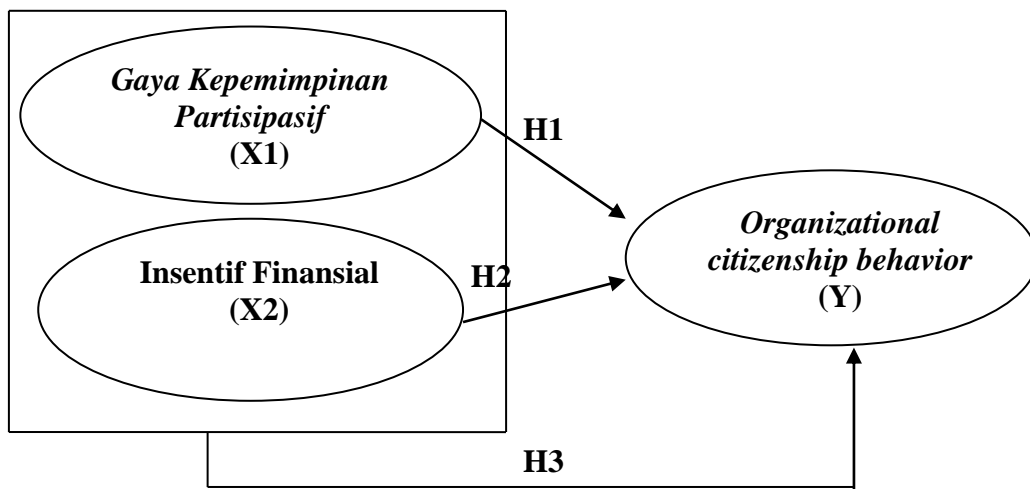
Beberapa hasil penelitian terdahulu juga menjelaskan bahwa total quality management dan kedisiplinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama, tahun	Judul penelitian	Hasil Penelitian
Ainurrakhma (2015)	Hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan <i>Organizational citizenship behavior</i> (ocb) pada karyawan Departemen Harmekal 1 dan 2 pt. Pupuk Kaltim Bontang	Sehingga hipotesis yang diajukan diterima, dapat diartikan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan demokratis dengan <i>organizational citizenship behavior</i> pada karyawan Departemen Harmekal 1 dan 2 PT. Pupuk Kaltim Bontang.
Rosita dan Wibowo (2017)	Pengaruh pelatihan kerja, insentif finansial dan insentif non Finansial terhadap loyalitas karyawan pt Bank Mandiri (Persero)tbk. Cabang Madiun	Statistic versi 23. Hasil penelitian menunjukkan:dari ketiga variabel hanya variabel insentif non finansial yang tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.dari ketiga variabel hanya variabel insentif non finansial yang tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.
Haeruddin (2017)	Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dan <i>Organisational Citizenship Behaviour</i> (OCB) pada Hotel Grand Clarion di Makassar	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Variable gaji (X1) tidak berpengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan , insentif (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap peningkatan kinerja karyawan dan juga perilaku kewargaorganisasian (OCB)

2.2 Kerangka Konseptual

Sesuai dengan latar belakang dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka akan disajikan kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian teori-teori diatas maka penulis dapat menyimpulkan hasil penelitian sementara yaitu :

H₁ : Diduga gaya kepemimpinan partisipasif berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan dipasar modern pasir pengaraian.

H₂ : Diduga insentif finansial berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan dipasar modern pasir pengaraian.

H₃ : Diduga gaya kepemimpinan partisipatif dan insentif finansial berpengaruh secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan dipasar modern pasir pengaraian.

\

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Tempat penelitian digunakan untuk mendapatkan data, informasi, keterangan-keterangan, dan hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan penelitian serta sekaligus sebagai tempat dilaksanakannya penelitian. Tempat penelitian dilakukan yaitu di Pasar Modern Pasir Pengaraian yang terletak di jalan Tuanku Tambusai, Kampung Padang Pasir Pengaraian.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Suharsimi (2010:134) populasi adalah jumlah keseluruhan karakteristik dari objek yang diteliti. Adapun populasi dalam penelitian adalah jumlah karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian sebanyak 135 orang.

Sampel adalah keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Suharsimi, 2010:134). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana pemilihan sampel berdasarkan atas ciri-ciri/sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai keterkaitan yang erat dengan ciri-ciri/sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Hadi, 2011:226).

Penentuan besarnya ukuran sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin yaitu: (Siregar, 2011:78).

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang diinginkan, yaitu 10%.

Berdasarkan rumus diatas, ukuran sampel yang dianggap sudah dapat mewakili populasi dengan menggunakan derajat kepercayaan 0,1 (10%) adalah:

$$N = \frac{135}{135 (0,1)^2 + 1} = \frac{135}{2,35} = 57,5 \text{ dibulatkan menjadi } 58 \text{ responden}$$

Dengan demikian, maka jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 58 orang. Hal ini sesuai dengan pendapat Mahmud (2011:159) yang menyatakan bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistik, ukuran sampel paling minimum adalah 30.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari dalam bentuk informasi baik lisan maupun tertulis.
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dan masih perlu dianalisis kembali.

3.3.2 Sumber Data

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden.

2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki pola data.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

3.4.1 Observasi

Yaitu pengambilan data yang dilakukan dengan cara pengambilan langsung kelokasi dengan tujuan meninjau permasalahan yang akan diteliti.

3.4.2 Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner.

3.4.3 Wawancara

Yaitu pengumpulan data dengan mengadakan Tanya jawab dengan karyawan Pasar Modern Pasir Pengaraian.

3.4.4 Penelitian kepustakaan

Penelitian kepustakaan untuk memperoleh data sekunder yaitu dengan mempelajari berbagai literatur, buku-buku penunjang referensi dan sumber lain yang berhubungan dengan objek penelitian yang akan dibahas guna mendapatkan landasan teori dan sebagai dasar melakukan penelitian.

3.5 Defenisi Operasional Variabel penelitian

Adapun defenisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Gaya kepemimpinan partisipasif (X1)	Menurut Ranupandojo (2011:75) Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.	Ariani (2015: 10) 1. Keputusan dibuat bersama 2. Menghargai potensi setiap bawahannya 3. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan 4. Melakukan kerjasama dengan bawahannya.	Skala Likert
Insentif finansial (X2)	Hasibuan (2013:117) insentif finansial merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.	Manullang (2011:34) 1. Pendidikan 2. Tanggungan 3. Kemampuan perusahaan 4. Keadaan ekonomi 5. Kondisi pekerjaan	Skala Likert
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Y)	adalah suatu kondisi adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi	Budihardjo (2010:23) a. <i>Altruism</i> (mementingkan kepentingan orang lain) b. <i>Civic Virtue</i> (moral masyarakat) c. <i>Conscientousness</i> (hati nurani) d. <i>Courtesy</i> (<i>sifat menghormati</i>) e. <i>Sportmanship</i> (sikap sportif)	Skala Likert

3.6 Instrumen Penelitian

Dalam operasionalisasi variabel ini semua variabel diukur oleh instrument pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe *skala likert*. Skala likert menurut Haryono (2010:86) yaitu “*skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”.

Untuk menguji keabsahan dan kesahihan dari suatu kuesioner diperlukan uji realibilitas dan validitas.

3.6.1 Uji Validitas

Pengujian yang dilihat dari valid atau tidak adanya data yang diolah, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid (Haryono, 2010:172). Dalam penelitian ini nilai r dihitung dengan bantuan program SPSS for Windows versi 18.

Pada pembahasan ini akan dibahas untuk metode pengujian validitas item. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total), perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Kuisisioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} pada tabel kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan nilai r_{tabel} dengan ketentuan unruk *degree of freedom* (df)= $n-k$, dimana n adalah jumlah sampel yang digunakan dan k adalah jumlah variabel independennya (Haryono, 2010:172).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang tercepat (*reliable*). reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukuran yang baik. Namun ide pokok dalam reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*measument error*).

Untuk menguji reliabilitas dapat digunakan rumus alpha *Cronbach's* diukur berdasarkan skala *Alpha Cronbach's* 0 sampai dengan 1. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Alpha Cronbach's* > dari 0.60.

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis permasalahan yang akan dibahas, penulis menggunakan teknik analisis sebagai berikut :

3.7.1 Analisis Deskriptif

Dalam menganalisis data, peneliti melakukannya dengan cara deskriptif yaitu dengan cara menghimpun data, mengklasifikasikan data dan menginterpretasikan, serta dianalisis sehingga memberikan kesimpulan yang jelas dan objektif terhadap masalah yang ada (Sugiyono, 2013).

Kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$TCR = \frac{R_s}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

Sudjana (2009:15), menyatakan bahwa kriteria nilai tingkat capaian responden (TCR) dapat diklasifikasikan seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Nilai Tingkat Capaian Responden (TCR)

Nilai TCR	Kriteria
85% - 100%	Sangat baik
71% - 84%	Baik
61% - 70%	Cukup baik
41% - 60%	Kurang baik
0% - 40%	Tidak baik

Sumber: Metode Statistika, Sudjana (2009:15)

3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh antara *dependent variable* dengan *independent variable* yang dapat dinyatakan dengan rumus (Suharsimi, 2010:340):

Rumus regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y = *Organizational citizenship behavior*

a = Nilai Konstanta, yaitu besarnya Y bila X=0

b = Koefisien regresi dari variabel bebas

X₁ = Gaya kepemimpinan partisipasif

X₂ = Insentif finansial

3.7.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi berganda ini bertujuan untuk melihat besar kecil pengaruhnya variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Nilai R^2 ini berada diantara $0 \leq R^2 \leq 1$. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Adapun rumus koefisien determinasi adalah:

$$R^2 = \frac{[n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)]^2}{\sqrt{[(n(\sum x^2) - (\sum x)^2)][(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)]}}$$

Keterangan :

- R^2 = Koefisien Determinasi yang dicari
- $\sum xy$ = Jumlah perkalian antara variabel x dan y
- $\sum x^2$ = Jumlah dari kuadrat nilai X
- $\sum y^2$ = Jumlah dari kuadrat nilai Y
- $(\sum x)^2$ = Jumlah nilai X kemudian dikuadratkan
- $(\sum y)^2$ = Jumlah nilai Y kemudian dikuadratkan
- n = Jumlah pengamatan

3.7.4 Pengujian Hipotesis

3.7.4.1 Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y. Hipotesa yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah:

H1 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipasif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian.

H2 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan insentif finansial terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian.

3.7.4.2 Uji F

Uji statistik ini berguna untuk membuktikan signifikan atau tidaknya variabel terikat dengan tingkat kepercayaan 95 % dan tingkat kesalahan 5 %

H3 : diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipasif dan insentif finansial terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di Pasar Modern Pasir Pengaraian.