

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bank ABC merupakan bank yang mendapat penugasan dari pemerintah untuk memenuhi kebutuhan perumahan bagi masyarakat. Meningkatnya jumlah penduduk Indonesia semakin menambah tinggi kebutuhan untuk tempat tinggal. Berdasarkan data Susenas Maret 2015 tingkat *backlog* perumahan mencapai 11.38 juta unit, 6.09 juta unit dari sisi keterhunian, 5.29 juta unit dari sisi kepemilikan. Adanya *backlog* sebesar 11.38 juta unit rumah di saat kebutuhan rumah setiap tahun mencapai 800.000 unit. Program sejuta rumah adalah program yang dicanangkan oleh pemerintahan Jokowi dan Jusuf Kalla yang dimulai pada tahun 2015 yang merupakan penjabaran dari salah satu Nawacita dalam pembangunan nasional. Program ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan tempat tinggal yang semakin tinggi.

Realisasi penyaluran kredit FLPP bank ABC tahun 2015 tercapai 86,83% dari komitmen 331.000 unit, tahun 2016 tercapai 91,93% dari komitmen 430.000 unit dan tahun 2017 tercapai 95,48% dari komitmen 504.122 unit. Hal ini menjadi tantangan kedepan bagi bank ABC dalam upaya memenuhi target yang diberikan oleh pemerintah. Komitmen bersama dari setiap bagian yang terlibat dalam proses kredit untuk bersinergi dan bekerja sama dalam proses kredit merupakan hal yang perlu dibangun.

Menurut Wheleen & Hunger (2012) keberhasilan dalam tahap implementasi program diperlukan adanya kesamaan visi dalam memandang pentingnya suatu program bagi perusahaan sehingga menimbulkan sinergi dalam implementasinya. Untuk itu dibutuhkan komitmen bersama dalam pelaksanaan program sejuta rumah ini sehingga terjadi sinergi antara pihak yang terkait dalam pelaksanaan program sejuta rumah ini di Bank ABC.

Untuk mendukung kelancaran program sejuta rumah, unit yang mempunyai peranan penting dalam proses KPR di Bank ABC yaitu *consumer loan marketing, consumer loan service, loan data entry, MCLU head, consumer loan analyst, loan admin head, loan admin officer, credit risk* yang dikelompokkan dalam jabatan (*grade*) kantor cabang dan di kantor pusat. Setiap bagian dari alur proses ini masing-masing mempunyai peran yang penting dan saling terkait satu sama lain artinya bagian yang satu akan mempengaruhi bagian lainnya, sehingga setiap bagian harus bersinergi dan mempunyai komitmen bersama dalam menerapkan strategi perusahaan.

Secara umum organisasi percaya bahwa untuk mencapai keberhasilan diperlukan kinerja individual yang baik, karena akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu deskripsi kerja formal sangat penting sebagai panduan pekerjaan yang harus diselesaikan. Namun di samping itu, pekerjaan yang tidak tertuang dalam *job description*, juga sangat diperlukan demi berlangsungnya kegiatan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan salah satu sikap yang penting dimiliki seorang karyawan, yang menurut Organ (1995) adalah perilaku kerja individu yang

bermanfaat bagi organisasi namun tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward*. Perilaku yang dilakukan seseorang melebihi deskripsi kerja formal yang diberikan perusahaan secara sukarela serta tidak secara langsung diberikan penghargaan oleh perusahaan.

Menurut Robbins (2006), organisasi-organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka yang akan memberikan kinerja lebih. Dalam dunia kerja dinamis saat ini, di mana tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim dan di mana fleksibilitas bernilai penting, organisasi memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku *OCB*. *OCB* menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang solid di dalam sebuah perusahaan. *OCB* adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Bateman & Organ dalam Mehboob, Bhutto, 2012). Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G.(2000), *OCB* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku *OCB* tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan sanksi oleh perusahaan.

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan dinyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, diantaranya penelitian Khan, Ghouri, dan Awang (2013), yang meneliti pengaruh

gaya kepemimpinan terhadap *OCB* pada perusahaan skala kecil dan menengah. Penelitian tersebut menyatakan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan (*charismatic, transactional, dan transformational*) memiliki pengaruh positif terhadap *OCB* dan untuk variabel *transformational leadership* dan *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Robbins (2006) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan maupun perusahaan di mana ia berada akan melakukan hal-hal positif untuk perusahaan dan sesama rekan kerjanya dengan alasan ingin membalas apa yang selama ini telah mereka dapatkan dari perusahaan. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai prediktor utama *OCB*, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka. Meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dalam kondisi kerja sehari-hari. Perubahan perilaku tersebut menunjukkan ciri-ciri yang terdapat dalam komponen perilaku kewargaan organisasi yang dikemukakan oleh Organ, D.W., Podsakoff, P.M., dan MacKenzie, S.B. (2006). Hasil studi yang dilakukan oleh MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., dan Ahearne, M. (1998) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memotivasi karyawan untuk melakukan *OCB* secara sukarela.

Hughes, Ginnett dan Curphy (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontra-produktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi.

Perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan *OCB* (Wibowo, 2012). Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2006). Karakteristik-karakteristik inilah yang akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan dan Rashid, 2015). Oleh

karena itu, tentunya perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan *OCB*. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohanty, Rath (2012) menyatakan bahwa semua dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai mediator dalam menciptakan *OCB* di dalam perusahaan. Robbins (2006) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seorang karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi menjadi salah satu antecedent yang kuat dari *OCB* (Khan dan Rashid, 2015). Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sering menampilkan perilaku *OCB* (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011).

Demikian pula dengan Bank ABC yang ingin mewujudkan program pemerintah sejuta rumah perlu merumuskannya ke dalam rencana anggaran kerja perusahaan (RKAP). Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya kesamaan visi dalam memandang pentingnya suatu program bagi perusahaan sehingga menimbulkan sinergi dan komitmen dengan semua anggota dalam implementasinya. Perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan karyawan dengan menggunakan

sumber daya yang tersedia dengan efisien dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan juga memerlukan karyawan-karyawan loyal yang mempunyai kemampuan bertindak melebihi tugas pekerjaan umum dan memberikan kinerja lebih. Untuk mendapatkannya perusahaan perlu memperhatikan kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan maupun perusahaan di mana ia berada akan melakukan hal-hal positif untuk perusahaan dan sesama rekan kerjanya. Perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan *OCB*.

Berdasarkan latar belakang dan ulasan di atas maka penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi (*organizational commitment*) Bank ABC?
2. Bagaimana pengaruh faktor Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) terhadap Komitmen Organisasi (*organizational commitment*) Bank ABC ?
3. Bagaimana pengaruh faktor Budaya Organisasi (*organizational culture*) terhadap Komitmen Organisasi (*organizational commitment*) Bank ABC?

4. Bagaimana pengaruh faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Bank ABC?
5. Bagaimana pengaruh faktor Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Bank ABC?
6. Bagaimana pengaruh faktor Komitmen Organisasi (*organizational commitment*) terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Bank ABC?
7. Bagaimana pengaruh faktor Budaya Organisasi (*organizational culture*) terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Bank ABC?
8. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *OCB* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening*?

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini akan membahas mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai pada Unit kerja yang mengelola risiko kredit kantor pusat dan unit kredit konsumen di beberapa kantor cabang. Dalam penelitian ini juga akan diketahui faktor-faktor apa yang paling dominan mempengaruhi *OCB*, dan diharapkan dapat digunakan dalam penyusunan strategi kebijakan Bank ABC kedepan dalam rangka meningkatkan *OCB* terhadap program sejuta rumah.

Dalam melaksanakan penelitian ini, ruang lingkup penelitian dibatasi karena keterbatasan waktu penelitian. Variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan

transformasional, kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan *OCB*, dimana data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Penelitian ini melibatkan karyawan Bank ABC untuk dijadikan sebagai responden penelitian, dimana objek penelitian terfokus pada karyawan Bank ABC.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Bank ABC.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Bank ABC.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Bank ABC.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Bank ABC.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Bank ABC.
6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor Komitmen Organisasi terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Bank ABC.
7. Untuk mengetahui seberapa besar faktor pengaruh Kepuasan Kerja terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Bank ABC.

8. Untuk mengetahui seberapa pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *OCB* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*?

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat bagi antara lain :

1. Manfaat Praktis

Bagi penulis, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan memperoleh pengetahuan empirik mengenai penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia yang diperoleh selama mengikuti kegiatan perkuliahan pada STIE IBS (*Indonesia Banking School*).

Bagi Perusahaan, dengan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk Bank ABC dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis atau akademis yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan ilmu sumber daya manusia (pada perusahaan atau Bank ABC), dan berguna juga untuk menjadi referensi untuk melakukan kajian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *OCB* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening*.