

# **BAB I**

## **PENDAHULAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Mempertahankan kelangsungan organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam lingkungan usaha yang sangat kompetitif, dimana diperlukan komitmen yang tinggi dari karyawan sebagai elemen utama dan sangat penting untuk menjalankan fungsi sebuah organisasi. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan faktor yang sangat penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap kelangsungan suatu organisasi (Organ dalam Luthans, 2011). Sehingga penting bagi organisasi untuk dapat mengetahui dan menerapkan beberapa faktor yang memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, yang dapat membantu organisasi membuat karyawan bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, dengan perilaku positif yang selanjutnya dapat berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Dalam kondisi perkembangan ekonomi global yang terus berkembang, kelangsungan organisasi adalah nilai utama yang harus dapat dipertahankan dalam jangka panjang untuk dapat mengambil kesempatan yang ada di pasar lokal maupun global dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi.

Untuk mendukung kelangsungan organisasi tersebut, karyawan wajib mendukung komitmen yang telah ditentukan oleh organisasi dan harus memiliki perilaku yang positif dalam menjalankan tugasnya di organisasi untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Perilaku positif yang dimaksud adalah termasuk namun tidak terbatas pada: bersedia membantu rekan kerja, secara

sukarela berpartisipasi pada kegiatan – kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, menghindari konflik dengan rekan kerja dan pelanggan, menjaga fasilitas yang ada di organisasi, menghargai aturan-aturan organisasi, toleran, memberikan saran konstruktif, dan tidak menyalahgunakan waktu dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satu konsep perilaku positif tersebut adalah *organizational citizenship behavior*, yang diartikan sebagai perilaku yang melebihi standar yang ditentukan organisasi.

Penerapan mengenai *organizational citizenship behavior* di PT. Wika Realty didukung dengan adanya implementasi *good corporate government* (GCG) dan juga *code of conduct* (CoC) yang telah dilakukan mulai tahun 2010 dan dituangkan dalam buku panduan pelaksanaan GCG yang selalu diperbaharui secara berkala sebagai pedoman untuk pihak yang berkepentingan, termasuk karyawan PT. Wika Realty. Penerapan GCG tersebut ditujukan untuk dapat menerapkan komitmen dan konsistensi terhadap perusahaan sebagai kunci dalam memperoleh kesuksesan dan kelangsungan perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa komitmen yang tulus dari setiap bagian perusahaan, dengan menggunakan seluruh kemampuan dan memberikan usaha terbaik dapat menciptakan nilai untuk *shareholder* dan *stakeholder* melalui kinerja optimal dan kesuksesan bisnis berkelanjutan (<http://www.wikarealty.co.id/eng/site/menu/detail/53/60/56>, diakses pada tanggal 10 Mei 2020).

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi tersebut maka dalam penerapan OCB mengacu pada teori *organizational citizenship behavior* yang dikemukakan oleh pakar dan penelitian – penelitian yang dilakukan sebelumnya. *organizational citizenship behavior* adalah perilaku seseorang yang melebihi standar, yang tidak

secara langsung dapat diketahui dalam kondisi formal, dan secara menyeluruh dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ dalam Luthans, 2011).

Robbin (2008) menekankan bahwa perilaku kooperatif dan saling membantu di luar standar normal sangat penting untuk organisasi. Perilaku tambahan diluar diskripsi pekerjaan dalam organisasi disebut juga sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB). (Sonia and Rani 2018) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang berkontribusi terhadap terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, seperti diungkapkan dalam penelitian (Sonia and Rani 2018) bahwa kepuasan kerja adalah variabel penting yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* untuk dapat memberikan keuntungan pada organisasi. Kepuasan kerja adalah faktor yang penting yang dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan di industri karena kepuasan kerja mempunyai dampak yang besar terkait dengan perilaku kerja karyawan di organisasi seperti: produktivitas, upaya kerja, tingkat kehadiran, dan tingkat *turnover*, dan juga hubungan antar karyawan.

Kepuasan kerja di PT Wika Realty dapat dikatakan cukup tinggi dengan adanya hasil *survey engagement* karyawan sebesar 76% (laporan keuangan perusahaan tahun 2019), namun demikian tingkat *turnover* karyawan di PT WIKA Realty relatif lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan BUMN kategori infrastruktur lainnya, seperti tabel di bawah:

Tabel 1.1 Tabel *Turnover Rate* Karyawan PT. WIKA Realty

No	BUMN	Turnover Rate	
		2019	2018
1	PT WIKA Realty	3%	6%
2	PT PP Persero	5,77%	3,01%
3	Jasa Marga	0,4%	0,5%
4	Perumnas	2,95%	0,96%

Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan, 2019; diolah

Hal lain yang memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* adalah *transformational leadership* merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh (Moestain, Hamidah, and Kadir 2020) menunjukkan bahwa leadership berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

PT. Wika Realty sangat memperhatikan peran atasan dalam mengontrol bawahan yang mendukung praktik *transformational leadership* di Perusahaan, namun demikian kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa beberapa karyawan merasa bahwa sikap pemimpin dirasakan belum dapat memotivasi dan mendorong bawahan untuk dapat bekerja dengan cara yang lebih kreatif.

Selain itu, faktor *personality* juga mempunyai peranan penting terhadap OCB yang menggambarkan bagaimana seorang individu berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam cara tertentu yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui berbagai proses dalam lingkungan kerja organisasi, (Sargo, Hardhienata, and Rubini 2015)

Dari sisi *personality* karyawan, PT. Wika Realty juga mendorong karyawan untuk dapat memberikan kontribusi terbaik dengan karakter individu yang

berkomitmen tinggi, *open mindedness*, berperilaku baik, saling menghargai, menjunjung etika, dan hal terkait lainnya. Dalam implementasinya masih terdapat *gap* dalam *personality* karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dalam rangka menciptakan SDM yang unggul, Perusahaan membekali para karyawan dengan pengetahuan tentang *MBTI (Myers-Briggs Type Indicators)*, untuk menutup *gap* yang ada. Sehingga, karyawan dapat lebih mengenal dirinya dan juga rekannya, selanjutnya diharapkan dapat tercipta kerja tim yang solid dan bersinergi dalam mencapai kinerja *excellent*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Eka, Yanti, and Supartha 2017) menunjukkan bahwa 1) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka berdampak terhadap semakin tingginya *organizational citizenship behavior (OCB)*. 2) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hasil yang didapat berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Selain berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*, faktor komitmen organisasi juga menjadi mediator kepuasan kerja, *transformational leadership*, dan *personality* terhadap *organizational citizenship behavior*. Pemaparan tersebut sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja, *transformational leadership*, dan

*personality* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasi karyawan PT WIKA Realty sangat tinggi ditunjukkan dengan tidak adanya pelanggaran baik ringan, sedang, maupun berat. Selain itu, juga tidak ditemukan adanya penyimpangan karyawan dalam periode 2 tahun terakhir.

Tabel 1.2. Jumlah Pelanggaran *Code of Conduct* PT. WIKA Realty

Kategori Pelanggaran <i>Violation Category</i>	Jenis Sanksi <i>Type of Sanction</i>	Jumlah Pelanggaran <i>Number of Violations</i>		
		2019	2018	2017
Ringan <i>Light</i>	-	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>
Sedang <i>Medium</i>	-	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>
Berat <i>Heavy</i>	-	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>

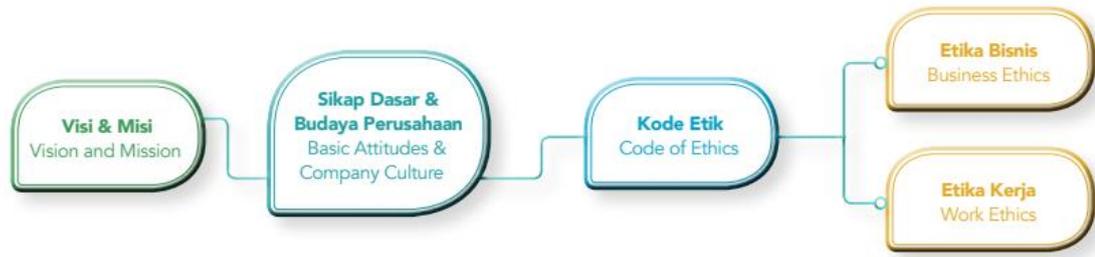
Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan, 2019

Tabel 1.3. Jumlah Penyimpangan Internal PT WIKA Realty

Penyimpangan Internal dalam 1 Tahun <i>Internal Violation in 1 year</i>	Jumlah Kasus yang Dilakukan Oleh <i>Number of Cases By</i>					
	Pengurus <i>Management</i>		Pegawai Tetap <i>Permanent Employee</i>		Pegawai Tidak Tetap <i>Non-Permanent Employee</i>	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Telah Diselesaikan <i>Resolved</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>
Dalam proses penyelesaian internal <i>In internal settlement process</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>
Belum diupayakan Penyelesaiannya <i>Settlement has not yet conducted</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>
Telah ditindaklanjuti melalui proses hukum <i>In legal proceedings</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>
Jumlah <i>Total</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>	Nihil <i>None</i>

Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan, 2019

Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan telah mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate government*) serta kode etik (*code of conduct*) secara ketat.



Gambar 1.1. Bagan Penerapan GCG dan CoC PT WIKA Realty

Penelitian yang dilakukan oleh (Partono Prasetio, Yuniarsih, and Ahman 2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan OCB. Hasil penelitian juga menunjukkan komitmen organisasi menjadi mediator antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut juga ditunjukkan dalam penelitian Azman & Ridwal (2016) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Terdapat hubungan sangat kuat antara *transformational leadership* dengan komitmen organisasi (Mary et al. 2016). Hasil penelitian dari Teman Koesmono (2019) juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*.

Hasil penelitian juga menunjukkan *personality* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Herath and Shamila 2018) dan (Thiruvarasi and Kamaraj 2017) yang menyatakan *personality* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi menjadi mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB secara positif dan signifikan (Fitrio et al. 2019). Namun hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yasa and Suandra 2017) yang

menyatakan komitmen organisasi menjadi mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB tidak diterima karena pengaruh *organizational commitment* terhadap OCB tidak signifikan.

Penelitian berikutnya adalah pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi dilakukan oleh (I Gde et al. 2016) dengan hasil penelitian menunjukkan *transformational leadership* secara langsung mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

Topik pembahasan terakhir adalah pengaruh *personality* terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang ditunjukkan dari hasil penelitian yang dilakukan (Kholisah, Sampeadi, and Apriono 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi dan *personality* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Mengacu pada pemaparan di atas peneliti ingin membuktikan bahwa kepuasan kerja, *transformational leadership*, dan *personality* mempunyai pengaruh secara langsung terhadap OCB dan juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi, dengan pengambilan sampel penelitian di PT. Wika Realty yang telah menerapkan CoC yang mendukung karyawan mempunyai perilaku OCB yang kuat.

Mengacu pada faktor – faktor yang berpengaruh *organizational citizenship behaviour* tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, *Transformational*

*Leadership*, dan *Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening*". Peneliti akan fokus untuk mengkaji faktor Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), *Transformational Leadership*, dan *Personality* terhadap kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi (*Organization Commitment*) sebagai variabel *intervening*.

## **1.2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diamati pada PT. Wika Realty, maka penelitian akan dibatasi mengenai kepuasan kerja (*job satisfaction*), *transformational leadership*, dan *personality* terhadap kaitannya dengan *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi (*organization commitment*) sebagai variabel *intervening*.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah *personality* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?

4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah *personality* berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi?
9. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi?
10. Apakah *personality* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah menjawab serta menganalisa pertanyaan yang disajikan pada rumusan masalah, yaitu untuk:

1. Menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Menganalisa pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Menganalisa pengaruh *personality* terhadap *organizational citizenship behavior*.

4. Menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
6. Menganalisa pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi
7. Menganalisa pengaruh *personality* terhadap komitmen organisasi
8. Menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi
9. Menganalisa pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi
10. Menganalisa pengaruh *personality* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi

### 1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki tujuan untuk menjadi referensi dan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Sebagai bukti empiris mutakhir mengenai pengaruh kepuasan kerja, *transformational leadership*, dan *personality* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.
  - b. Menguatkan penelitian – penelitian sebelumnya bahwa selain berpengaruh secara langsung terhadap *organizational citizenship*

*behavior*, variabel – variabel kepuasan kerja, *transformational leadership*, dan *personality* juga berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* di luar dari variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

- c. Menambah literasi penelitian terkait pengaruh *personality* terhadap *organizational citizenship behavior*, merujuk pada sejumlah penelitian yang telah dibaca oleh peneliti, variabel ini jarang digunakan dalam penelitian
- d. Rujukan dan memfasilitasi penelitian berikutnya pada obyek studi yang lain.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Mengetahui variabel terbesar yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Wika Realty, Jakarta, sehingga dapat dipertahankan atau mungkin ditingkatkan apabila diperlukan untuk menjaga kelangsungan organisasi
- b. Mengetahui variabel yang belum sesuai penerapannya sehingga dapat diperbaiki sesuai dengan harapan karyawan untuk dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.