

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi dunia usaha yang semakin kompetitif, organisasi membutuhkan sumberdaya yang semakin kompleks agar mampu bersaing ke depannya. Salah satunya adalah penggunaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Penggunaan sumberdaya manusia (SDM) di era teknologi seperti sekarang cenderung mulai berkurang atau lebih dikenal dengan istilah *downsizing*. Dalam kebijakan penggunaan sumber daya manusia (SDM) mulai tergantikan oleh teknologi digital yang lebih efisien dan efektif.

Berkembangnya teknologi yang semakin pesat menyebabkan perubahan cara kerja dalam berbagai organisasi khususnya pada perusahaan perbankan. Pesatnya inovasi teknologi yang mengubah pola hidup masyarakat, kini juga berdampak ke sektor perbankan. Salah satunya PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) yang bertransformasi menjadi bank digital di Indonesia. Perubahan digitalisasi layanan dilakukan sebagai upaya untuk mengimbangi perkembangan teknologi terkini (CNN Indonesia, 2017). Dampak dari perubahan tersebut mendorong perbankan di Indonesia khususnya BTPN melakukan kebijakan *downsizing* (perampingan organisasi dengan mengurangi jumlah tenaga kerja).

Kebijakan ini berdampak pada terjadinya perubahan-perubahan misalnya, perubahan pada tugas dan kewajiban karyawan, harapan organisasi agar karyawan

menjadi lebih kreatif mencari cara baru untuk memperbaiki efisiensi kerja, serta adanya perhatian serius terhadap ketidakhadiran dan keterlambatan di tempat kerja. Ketika organisasi mengurangi jumlah karyawan, organisasi itu akan lebih tergantung pada karyawan yang tetap tinggal untuk melakukan hal-hal melebihi apa yang ditugaskan mereka (*extra role*). Perilaku *extra-role* dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *organizational citizenship behaviour (OCB)*, dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan yang baik (*good citizen*). Contoh perilaku yang termasuk kelompok *OCB* adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2001).

Di sisi yang lain, dampak positif yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut adalah tuntutan dari kualitas dari tenaga kerja yang ada. Penggunaan sumberdaya yang semakin berkurang maka diharapkan kinerja dari karyawan semakin meningkat. Karyawan diharapkan bekerja tidak hanya bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan namun juga dapat melakukan hal lain di luar pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Perilaku ini dikenal dengan *organizational citizenship behavioral (OCB)*.

Adanya kebijakan tersebut, Mangundjaya (2011) menjelaskan bahwa tantangan dan perubahan lingkungan mendorong agar organisasi selalu berusaha menjadi efektif dan efisien. Bagi pengembangan sumberdaya manusia (SDM),

kebijakan *downsizing* ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Kualitas sumberdaya ini dapat tercermin dari kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Mengenai hal tersebut, Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Oleh karena itu, pengelolaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu dilakukan guna meningkatkan daya guna, profesionalisme dan kinerja karyawan. Selanjutnya, Rivai dan Sagala (2010) menyatakan bahwa kualitas sumberdaya manusia merupakan masalah perusahaan yang paling penting. Hal ini dikarenakan karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan atau dilaksanakan.

Aspek sumberdaya manusia (SDM) menjadi faktor utama dalam organisasi atau perusahaan, maka sangatlah penting untuk memperhatikan kepuasan kerja agar mendapatkan kinerja yang optimal. Setiawan (2009) menjelaskan bahwa kepuasan kerja juga merupakan faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Lebih lanjut, menurutnya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas akan lebih dapat berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan normal dari pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi

juga sangat dipengaruhi oleh hubungan antara pemimpin dengan karyawannya atau yang dikenal dengan *leader member exchange* (LMX).

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pemimpin tidak hanya memerintah atau berfungsi sebagai pengkoordinasian secara vertikal namun juga diperlukan hubungan yang baik antar karyawannya. Hubungan yang baik ini diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Selain faktor hubungan baik antara atasan dan bawahan, diperlukan juga komitmen organisasi yang kuat dari setiap karyawan terhadap perusahaannya. Kurniawan (2015) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan tersebut terlihat bahwa berkurangnya penggunaan sumberdaya manusia (SDM) yang digantikan sumberdaya teknologi menyebabkan tuntutan kualitas dari sumberdaya manusia. Kualitas sumberdaya manusia (kinerja) dapat tercapai apabila diiringi kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh faktor hubungan atasan dan bawahan serta komitmen organisasi yang tinggi. Kombinasi tersebut diharapkan memiliki kinerja yang melebihi deskripsi pekerjaan atau kewajiban formal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh faktor tersebut terhadap *organizational citizenship behavioral* (OCB).

Organ (1988) dalam Jajuk dan Herawati (2017) mendefinisikan OCB (*organizational citizenship behavior*) sebagai suatu bentuk perilaku yang

merupakan pilihan dan inisiatif individual (perilaku bebas) yang tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa OCB terdiri dari lima dimensi yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic*, dan *conscientiousness*.

Hasil pra penelitian aspek *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dilakukan terhadap karyawan BTPN area Bogor, memperlihatkan bahwa kondisi yang belum maksimal seperti kurang memiliki semangat membantu pegawai lain yang memerlukan bantuan, dan sikap tidak tahu menahu dengan kesulitan pekerjaan yang dialami rekan kerjanya. Hal ini juga didukung dengan hasil tabulasi kuisioner terhadap lima (5) aspek OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, *civic virtue* yang masih rendah. Persentase nilai *altruism* sebesar 58.75 %, *conscientiousness* sebesar 58.5 %, *courtesy* sebesar 59.25 %, *courtesy* sebesar 61.25 % dan *civic virtue* sebesar 57.5 persen.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat OCB yang masih rendah pada karyawan BTPN Area Bogor. Adanya OCB yang rendah maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Setiawan (2009) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Menurutnya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas akan lebih dapat

berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan normal dari pekerjaan mereka.

Hasil pra penelitian menunjukkan bahwa rata-rata nilai kepuasan kerja sebesar 59, 875. Nilai ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan BTPN area Bogor cukup rendah. Nilai yang rendah ini sama dengan tingkat OCB yang rendah pada karyawan BTPN area Bogor.

Beberapa penelitian seperti Sri *et al* (2017) penelitiannya menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dengan OCB. Sementara itu, Suryana (2014); dan Swaminathan dan Jawahar (2013) menunjukan hasil yang sama yaitu kepuasan kerja berhubungan positif dengan perilaku OCB. Ini juga didukung oleh Indarti *et al* (2017) dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) akan meningkatkan kinerja karyawan yang lebih. Dengan demikian berdasarkan hasil tersebut, ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang tinggi juga sangat dipengaruhi oleh hubungan antara pemimpin dengan karyawannya atau *leader member exchange* (LMX). Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pemimpin tidak hanya memerintah atau berfungsi sebagai pengkoordinasian secara vertikal namun juga diperlukan hubungan yang baik antar karyawannya. Hubungan yang baik ini diharapkan dapat mengoptimal kinerja karyawan.

Optimalnya kinerja karyawan juga didasarkan adanya fenomena pengurangan tenaga kerja di BTPN. Pengurangan tenaga kerja diharapkan

meningkatkan kekompakan pada lingkungan kerja. Kekompakan ini bukan hanya hubungan antar sesama karyawan namun antara pemimpin dengan karyawannya.

Pra survei pada karyawan BTPN Area Bogor menunjukkan bahwa nilai variabel LMX berada dalam kategori cukup yaitu sebesar 60,5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara karyawan dengan pemimpin di BTPN Area Bogor kurang kuat.

Lebih lanjut, beberapa penelitian Prabawa dan Rozak (2016) serta Suryana (2014) menyatakan bahwa *leader membe exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB). Hasil yang sama juga dikemukakan oleh Ilham (2017). Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa hubungan pemimpin dan karyawan berhubungan signifikan dengan perilaku OCB.

Selain faktor hubungan baik antara atasan dan bawahan, diperlukan juga komitmen organisasi yang kuat dari setiap karyawan terhadap perusahaannya. Kurniawan (2015) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dalam membangun perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat tidak bisa dilepaskan dari komitmen kerja karyawan. Fitriastuti (2014) menjelaskan bahwa komitmen dapat diartikan kemampuan seseorang dalam menjalankan kewajiban, bertanggung jawab dan janji yang membatasi seseorang

untuk melakukan sesuatu. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Oleh karena itu, karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior* (OCB) yang tinggi.

Pra survei pada PT Bank PTPN Area Bogor menunjukkan bahwa nilai variabel komitmen kerja berada dalam kategori rendah yaitu sebesar 59,7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen kerja yang rendah pada karyawan.

Beberapa hasil penelitian seperti Sahertian *et al*, (2011) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasi. Lebih lanjut, mereka menjelaskan kedua variabel tersebut juga saling berhubungan timbal balik. Kurniawan (2015) dalam penelitiannya yang membagi komitmen dalam tiga kategori menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam penelitiannya hanya komitmen normatif yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian lainnya Zadeh *et al* (2014) dalam penelitiannya menggunakan analisis jalur menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan langsung dengan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) sedangkan komitmen organisasi dan *organizational justice* mempengaruhi secara tidak langsung terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan uraian dan teori-teori yang telah dijelaskan diatas, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh dari variabel *leader member exchange* (LMX), komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan mediasi kepuasan kerja. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan survei.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggabungkan variabel *leader member exchange* (LMX), komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan mediasi kepuasan kerja dalam satu model penelitian, pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, uji hipotesis dilakukan dengan SEM yang menggunakan perangkat lunak AMOS serta penelitian bertempat di BTPN Area Bogor.

Melihat adanya fakta bahwa adanya pengurangan tenaga kerja (*downsizing*) pada perusahaan perbankan di Indonesia khususnya Bank BTPN, diharapkan meningkatnya kinerja karyawan meningkat mampu bekerja diluar tugasnya terkait dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **‘Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Area Bogor’**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena empiris yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *leader member exchange (LMX)* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
2. Apakah komitmen berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
3. Apakah *leader member exchange (LMX)* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
6. Apakah pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Apakah pengaruh komitmen terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dimediasi oleh kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah diatas maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange (LMX)* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

2. Untuk menganalisis pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange (LMX)* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.
6. Untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dimediasi oleh kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan sebagai bahan referensi untuk penelitian di masa yang akan datang. Selanjutnya, penelitian ini diharapkan berkontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya organisasi perusahaan dalam hal ini berkaitan dengan *leader member exchange (LMX)* dan komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kepuasan kerja sebagai dengan variabel mediasi.
2. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat menjadi masukan untuk menyusun kebijakan dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

3. Bagi pengembangan bisnis, hasil dari penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dalam pengembangan bisnis perusahaan yaitu meningkatkan aspek sumber daya manusia sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.