

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi mengharapkan karyawan yang mau mengerjakan tugas yang tidak tertulis di luar dari *job desc* atau disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior*. OCB merupakan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi yang tidak diapresiasi berupa sistem reward secara formal (Organ & Ryan, 1995). Ditemukan fakta bahwa sebuah organisasi yang memiliki karyawan dengan pemahaman OCB yang baik umumnya lebih berpotensi dari organisasi lain (Spitzmuller et al., 2008). Selain itu OCB ditemukan mempengaruhi keefektifan organisasi (P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997) karena mampu meningkatkan produktivitas kerja, produktivitas manajerial, memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan yang bermanfaat, menurunkan kebutuhan pengadaan sumber daya organisasi dalam hal pemeliharaan karyawan, sebagai landasan efektif untuk kegiatan koordinasi antar anggota maupun kelompok, meningkatkan potensi organisasi dengan mempertahankan serta mendapatkan SDM handal, meningkatkan konsistensi kerja organisasi, dan meningkatkan potensi organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan.

Lebih lanjut, pernyataan mengenai pentingnya OCB juga dikemukakan oleh (Kernodle & Noble, 2013) bahwa perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini dikarenakan karyawan dengan OCB yang tinggi memperlihatkan kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya lebih berkontribusi bagi tercapainya sasaran organisasi. Sejalan dengan (Luthans, 2011; Schermerhorn Jr et al., 2011; Wagner & Hollenbeck,

2020) juga mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi akan lebih efektif dan berjalan lancar karena karyawan memiliki keterikatan sosial yang baik dan pada akhirnya organisasi akan memiliki kinerja lebih tinggi.

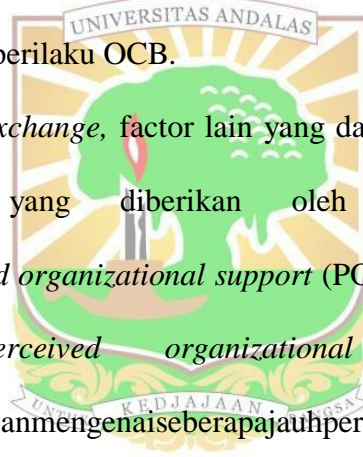
Karyawan dengan perilaku OCB akan senantiasa memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik lagi. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan kesesuaian yang diterima karyawan antara harapan dan imbalan yang ia terima selama melakukan pekerjaan di perusahaan. Hal ini menjadikan kepuasan kerja memiliki kaitan yang positif dengan OCB (Suci et al., 2021). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, kemungkinan besar akan terdorong untuk melakukan perilaku OCB. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Yanti & Supartha, 2017; Eissenstat & Lee, 2017) bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap perilaku OCB. Selain memiliki hubungan korelasi, kepuasan kerja karyawan juga memiliki peran sebagai pemediasi (Libertya, 2016; Ruhana, 2020). Salah satu peran mediasinya adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *leader member exchange* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Ibrahim et al., 2017; Y. Han et al., 2018; Y. Han et al., 2018) faktor yang mempengaruhi OCB adalah *leader member exchange* (LMX). Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, terdapat hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan *leader member exchange*. *Leader member exchange*

merupakan kualitas hubungan antar pimpinan dengan bawahannya.

Suatu perusahaan dapat dikatakan sukses dan berhasil adalah perusahaan yang mampu untuk menciptakan hubungan yang positif antar pimpinan dan karyawannya (Teng et al., 2019). *Leader member exchange* merupakan suatu teori yang dapat melihat suatu hubungan dalam kepemimpinan (Bauer & Erdogan, 2015). Apabila interaksi dan hubungan antar pimpinan dan bawahan baik dan berkualitas, maka akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan sehingga akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dalam melaksanakan tugas yang selanjutnya akan mendukung perilaku OCB.

Selain *leader member exchange*, faktor lain yang dapat meningkatkan perilaku OCB adalah dukungan yang diberikan oleh organisasi atau yang biasa disebut dengan *perceived organizational support* (POS) (Maula, 2017; Danish et al., 2015). *Perceived organizational support* atau POS merupakan keyakinan karyawan mengenai seberapa jauh perusahaan mampu untuk menanggapi serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Ahmed et al., 2015). Dengan adanya *perceived organizational support* akan mampu memaksimalkan kinerja karyawan, karena dukungan organisasi memberikan dampak yang positif (Casimir et al., 2014; Sukmayanti & Sintaasih, 2018). Karyawan akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik apabila ia merasa dihargai dan dipedulikan atas kinerjanya, karyawan dengan senang hati akan melakukan perilaku OCB. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Islam et al., 2014) POS berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan.



Objek yang akan dianalisis adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang biasanya dikenal dengan Bank BNI. Bank BNI merupakan salah satu perbankan BUMN komersial tertua di Indonesia yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 yang saat ini memiliki 17 wilayah dan 2.262 kantor cabang di seluruh penjuru Indonesia dan 8 kantor cabang di luar negeri. Di Indonesia, Bank BNI dibagi menjadi 17 Kantor Wilayah, salah satunya adalah wilayah 02 (Wilayah Padang) yang terdiri dari beberapa kantor cabang yakni Sungai Penuh, Tembilahan, Selat Panjang, Rengat, Tanjung Pinang, Batam, Pekanbaru, Dumai, Padang, Bukittinggi, Tanjung Balai Karimun, Payakumbuh, dan Solok. Penelitian ini mengkhususkan pada karyawan BNI Kantor cabang Solok, Bukittinggi dan Payakumbuh sebab karyawan dari ketiga kantor cabang tersebut banyak yang berfokus dalam memahami dan menjalankan tugas mereka sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditetapkan dari masing-masing karyawan dalam peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan dan ketiga kantor cabang tersebut memiliki kinerja yang masih rendah dibandingkan dengan kantor cabang lain di wilayah 02, hal ini dapat disebabkan karena kemunculan perilaku OCB antar karyawan masih dirasa sangat kurang.

Dalam menyajikan permasalahan OCB, peneliti menggunakan sudut pandang produktivitas dan kinerja perusahaan. Langkah ini didilansasi pada penelitian (N. P. Podsakoff et al., 2009) yang menyatakan bahwa OCB terkait dengan efektivitas suatu organisasi, di samping itu penelitian dari (Yaghoubi et al., 2013) juga menemukan bahwa terdapat hubungan antara OCB dengan produktivitas.

Penjelasan tersebut dapat disederhanakan karyawan dengan OCB yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, produktivitas tercermin dari menggunakan kemampuan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dan kesuksesan dalam suatu organisasi. Karyawan yang berperilaku OCB akan mengendalikan perilakunya dengan cara menggunakan kemampuan terbaiknya untuk menghasilkan output yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu, produktivitas dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk OCB.

Salah satu penilaian kinerja Bank BNI menggunakan indikator pelayanan prima (*service excellent*) sebab Bank BNI tidak hanya menjual produk untuk mendapatkan laba perusahaan yang digunakan sebagai indikator kinerja tetapi jasa yang diberikan kepada nasabah juga menjadi indikator penilaian kinerja karyawan. Semakin tinggi suatu kualitas pelayanan, maka semakin tinggi juga tingkat kepercayaan dan loyalitas nasabah. Dengan demikian kualitas pelayanan prima yang diberikan oleh Bank BNI sangatlah penting untuk diperhatikan. Kualitas *service excellent* yang diberikan oleh Bank BNI kepada nasabahnya dapat diukur dengan *Service Excellent Index (SEI)*. Berikut score SEI Semester II tahun 2021 Bank BNI wilayah 02 dapat diuraikan pada tabel di bawah ini.



**Tabel 1.1 SEI Bank BNI wilayah 02 Pada Tahun 2021**

Ranking	Kantor Cabang	Score SEI Cabang	Yudisium Cabang
1	Sungai Penuh	88,673	4,818
2	Tembilahan	88,671	4,818
3	Selat Panjang	88,645	4,808
4	Rengat	88,575	4,783
5	Tanjung Pinang	88,532	4,768
6	Batam	88,493	4,754
7	Pekanbaru	88,419	4,727
8	Dumai	88,385	4,715
9	Padang	88,351	4,703
10	Bukittinggi,	88,340	4,699

11	Tanjung Balai Karimun	88,295	4,683
12	Payakumbuh	88,246	4,665
13	Solok	88,141	4,627

Sumber: PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, 2022

Dari tabel di atas diinformasikan bahwa Kantor Cabang Solok menduduki peringkat terakhir nilai SEI paling rendah dibandingkan dengan kantor cabang lain yang berada di wilayah 02. Kemudian disusul oleh kantor cabang Payakumbuh di ranking 2 terendah dan Bukittinggi di ranking 4 terendah. Dengan demikian ketiga kantor cabang ini memiliki kinerja terendah yang ditunjukkan dari score SEI cabang, Permasalahan ini belum diketahui secara pasti apakah kinerja yang kurang baik merupakan kontribusi SDM yang tidak sesuai dengan *job description* atau tidak adanya kontribusi dari karyawan yang bekerja melampaui *job description* yang disyaratkan.

Untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai perilaku OCB sebab perilaku OCB ini sangat membantu Bank BNI dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di bisnis perbankan dan juga semakin tinggi OCB antarkaryawan, maka kinerja karyawan akan lebih optimal yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.



Fenomena lain yang memperlihatkan tingkat OCB karyawan Bank BNI kantor cabang Solok masih belum optimal yakni karyawan yang sudah memiliki masa kerja relatif lama cenderung sudah nyaman dalam areanya (*comfort zone*), sehingga biasanya sulit untuk didorong agar berkinerja lebih. Kondisi demikian bisa menimbulkan efek domino bagi karyawan baru. Ketika mereka melihat seniornya tidak memberikan kontribusi, maka mereka pun juga

enggan memberikan lebih. Salah satu contoh yang diungkapkan oleh Senior Supervisor HRM

adalah keenggan mereka dalam mengadopsi ketentuan baru secara cepat.

Kondisi seperti ini tidak mendukung terbentuknya OCB yang kuat karena hanya fokus pada kepentingan sendiri saja.

Guna membentuk OCB yang kuat, maka diperlukan sejumlah faktor seperti yang sudah dijelaskan di atas diantaranya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dirasakan oleh karyawan. Upaya meraih kepuasan kerja sangat penting baik bagi individu maupun organisasi.

Kepuasan kerja tidak hanya mendorong perilaku positif seperti produktif, disiplin, patuh, inovatif, sukamenolong, (Yahyagil, 2015) mengendalikan perilaku negatif kontraproduktif seperti korupsi, pencurian, perusakan, dan keluar kerja (Greenidge et al., 2014; Zhang & Deng, 2016) namun juga berhubungan dengan kebahagiaan (Locke, 1969), kesehatan psikologis (Platsidou, 2010) dan kualitas kehidupan pekerja (Dhamija et al., 2019). Hal di atas juga dipertegas oleh (Maharani et al., 2013) semakin karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan semakin tinggi perilaku menolong karyawan seperti perilaku OCB. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka akan memberikan pengaruh pada kinerja mereka dan perilaku OCB dalam organisasi. Kepuasan kerja akan memberikan dampak positif pada perusahaan, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi jika ingin mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan maks

imal, dan bahkan melakukan hal-hal lain diluar tuntutan pekerjaan formalnya yang memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Beragam cara telah dilakukan oleh Bank BNI untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga memiliki hubungan yang positif terhadap perilaku OCB. Manajemen Bank BNI Kantor cabang Solok, Bukittinggi, dan

Payakumbuh senantiasa mengembangkan rencana strategis untuk memberikan berbagai fasilitas yang menunjang kepuasan kerja yang

selanjutnya akan mempengaruhi perilaku-perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Fasilitas yang diberikan seperti kesempatan untuk berkarir, program *reward*, kondisi kerja yang ideal,

dukungan sosial maupun teknis dari rekan sekerja maupun dari atas serta berbagai peluang promosi yang ditawarkan. Berdasarkan analisis terhadap tingkat kepuasan kerja yang dilakukan oleh Jobplanet pada tahun 2021, tingkat kepuasan karyawan Bank BNI secara umum berada di rating 3,7 di mana

tingkat tersebut memiliki tingkat kepuasan karyawan di atas rata-rata. Namun, secara umum di Bank BNI cabang Solok, Bukittinggi, dan

Payakumbuh beberapa karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja dan keluar dengan berbagai alasan. Alasan tersebut seperti memiliki keinginan lain untuk bekerja atau mengembangkan karier di tempat lain dan kontrak kerja yang tidak diperpanjang karena tidak dapat memenuhi target,

pekerjaan terlalu menyita waktu dan tidak adanya rotasi jabatan sehingga menimbulkan kejenuhan dalam bekerja. Hal





ini menunjukkan adanya beberapa indikator penurunan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada penurunan bantuan yang diberikan oleh sesama rekan kerja di luar dari deskripsi pekerjaannya.

Selain kepuasan kerja, komunikasi dan hubungan yang baik antar pimpinan dan karyawan sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa jawab tanggung yang sangat tinggi, dan kesetiaan yang kuat antar pimpinan dan karyawan seperti yang dibahas dalam teori pertukaran pimpinan dan anggota (*Leader-Member Exchange- LMX theory*) (Wibowo & Sutanto, 2013). Dari uraian di atas faktor *Leader-Member Exchange (LMX)* mempengaruhi OCB. Dipertegas oleh (Peng & Lin, 2016) bahwa LMX berdampak positif terhadap OCB yang artinya adalah dinamika yang diberikan oleh LMX terhadap OCB berbanding lurus, apabila kualitas interaksi yang diberikan terhadap atas dan bawah di sini apabila positif maka akan sebanding lurus dengan perilaku OCB yang tinggi. Sama seperti halnya yang terjadi pada karyawan Bank BNI, Agar dapat terwujud visi dan misi Bank BNI maka karyawan dituntut bekerja lebih keras, dan harus memiliki motivasi kerja yang tinggi, untuk itu tingkat kedekatan antara atasan dan bawahan yang baik sangat diperlukan pada Bank BNI cabang Solok, Payakumbuh, dan Bukittinggi sehingga akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi bawahan dan dapat menimbulkan kemauan serta kerelaan karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar dengan deskripsi pekerjaannya tanpa adanya paksaan ataupun imbalan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi OCB adalah *perceived organizational support (POS)*. Menurut (Eisenberger et al., 2002) POS sangat berkaitan erat dengan OCB. Selanjutnya (K. Y. Kim et al.,

2016) mengemukakan bahwa POS yang positif terhadap perusahaan dapat membuat karyawan lebih menghargai setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan akan bekerja secara sukarela dan akan tumbuh rasa memiliki terhadap perusahaan. Hal ini diperkuat dengan keadaan yang terjadi di Bank BNI kantor cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi pada umumnya karyawan sudah merasakan adanya dukungan dari Bank BNI berupa bonus, karyawan juga merasakan lingkungan kerja seperti tiruan kerja yang didesain nyaman mungkin, selain itu Bank BNI memberikan kenaikan gaji untuk karyawan yang kemudian Bank BNI juga memberikan kesempatan serta dukungan terhadap karyawan yang ingin mengembangkan kompetensi dan karirnya serta adanya peran dari atasan yang memberi arahan terhadap deskripsi pekerjaan karyawan.



Dengan demikian penelitian ini penting untuk dilakukan lebih lanjut guna untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *Leader Member Exchange (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan Bank BNI Kantor Cabang Solok, Payakumbuh, dan Bukittinggi.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah di uraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi?

2. Bagaimanakah pengaruh *perceived organisational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi?
3. Bagaimanakah pengaruh *leader member exchange* terhadap *job satisfaction* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi?
4. Bagaimanakah pengaruh *perceived organisational support* terhadap *job satisfaction* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi?
5. Bagaimanakah pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi?
6. Bagaimanakah pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi?
7. Bagaimanakah pengaruh *perceived organisational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi
2. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organisational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi
3. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *job satisfaction* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi
4. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organisational support* terhadap *job satisfaction* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi
5. Untuk mengetahui pengaruh *job Satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi
6. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi
7. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organisational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solok, Payakumbuh dan Bukittinggi



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan sumbangsih terhadap kajian ilmu manajemen khususnya abidang manajemen sumberdaya manusia serta sumber informasi yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya terkait dengan konstruk *leader member exchange*, *perceived organisational support*, *organizational citizenship behavior* dan *job satisfaction*. Selain itu dapat memberikan pengetahuan bagaimana *leader member exchange*, *perceived organisational support*, *organizational citizenship behavior* dan *job satisfaction* pada karyawan Bank BNI Kantor Cabang Solok, Payakumbuh, dan Bukittinggi.

#### 1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di Bank BNI Kantor Cabang Solok, Payakumbuh, dan Bukittinggi. Bidang ilmu yang diteliti adalah manajemen sumberdaya manusia mengenai *leader member exchange*, *perceived organizational support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

#### 1.6 Sistematika Penulisan

Mempermudah dan memberikangambaran yang jelas secara komprehensif maka sistematika penelitian ini akan membahas:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pada penelitian ini akan membahas mengenai pendahuluan. Pada bagian bab pendahuluan akan dijelaskan latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II ini akan menjelaskan teori-teori dan telaah pustaka dari variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *leader member exchange*, *perceived organisational support*, *organizational citizenship behavior* dan *job satisfaction*, setelah dibahas mengenai telaah pustaka akan diuraikan kerangka penelitian serta hipotesis yang akan memberikan jawaban sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan menjelaskan terkait variabel penelitian, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, jenis dan sumber data serta metode pengumpulan data dan metode analisis data.



## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai karakteristik sampel dari penelitian, analisis deskriptif dari variabel penelitian. Kemudian pada bab ini juga mengemukakan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan alat analisis tertentu yang diperoleh serta perbandingannya dengan penelitian terdahulu.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian yang akan memuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.