

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, persaingan antar perusahaan maupun antar pekerja semakin ketat ditengah adanya peluang ekonomi global 4.0 dan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Menurut Presiden Jokowi dalam artikel berjudul “*The Report: Indonesia 2018*” yang dipublikasikan oleh *Oxford Business Group* (2018) menyatakan bahwa, dalam halnya peningkatan akan kualitas Sumber Daya Manusia adalah dengan menginvestasikan SDM yaitu dengan cara memastikan untuk beradaptasi atau menyeragamkan keterampilan dengan peluang yang ada dalam perekonomian, sehingga tiap warga negara siap untuk bekerja dan menghadapi di industri yang sedang berkembang, termasuk di perekonomian *digital*. Untuk menghadapi situasi perekonomian seperti itu, perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan tersebut dan perusahaan harus fokus pada tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapainya, dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompetitif sebagai roda penggerak perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas dan produktivitasnya.

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, ada berbagai macam SDM. Berbagai macam karyawan yang berasal dari daerah yang berbeda, latar belakang pendidikan yang berbeda, pengalaman serta keahlian masing-masing. SDM yang bervariasi ini bisa menjadi sebuah kesempatan bagi perusahaan atau organisasi. Karena hal ini berarti bahwa ada banyak *agent of change* dalam perusahaan atau

organisasi tersebut. Perubahan organisasi harus didukung dengan partisipasi dari semua karyawan untuk menjadi *agent of change*. Kemampuan dan kemauan dari tiap karyawan sangatlah dibutuhkan untuk terciptanya perubahan organisasi.

Terciptanya perubahan organisasi diperlukan proses dalam mencapai kesuksesan. Kesuksesan suatu organisasi juga tidak lepas dari kontribusi karyawan sebagai roda penggerak utama dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi atau perusahaan. Mereka juga turut serta dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan efektivitas suatu organisasi tidak hanya membutuhkan perilaku kerja yang berdasarkan pada deskripsi pekerjaan (*job description*) saja, tetapi juga dibutuhkan perilaku di luar peran kerja. Oleh karena itu, di dalam dunia kerja sekarang ini, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangatlah diperlukan.

Menurut Organ (1988 dalam Organ, 1997), OCB merupakan perilaku *extra role* dari individu yang muncul dari diluar persyaratan formal (*job description*) karyawan dari organisasi, yang memiliki manfaat mampu mendorong keefektifan fungsi dari organisasi secara keseluruhan. OCB di tempat kerja meliputi dimensi *altruism* (perilaku kepedulian), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (kesediaan untuk menerima hal-hal yang kurang ideal), *civic virtue* (perilaku dengan standar moral tinggi), dan *conscientiousness* (rela bekerja melebihi persyaratan yang ditentukan). Karena pentingnya karyawan untuk berperilaku baik akan berdampak positif bagi organisasi secara internal maupun eksternal. Perilaku OCB ini merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota

organisasi. Meski perilaku OCB bersifat sukarela, apabila tidak mengerjakan tidak akan mendapat sanksi.

Adanya perilaku OCB pada organisasi pun juga harus diimbangi dengan hadirnya sosok pemimpin dalam mempraktikkan kepemimpinannya. Kepemimpinan telah didokumentasikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja (Humphrey, 2012 dalam Khalili, 2017). Seorang pemimpin yang baik dalam suatu organisasi adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku yang memiliki hasil positif di tempat kerja. Karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan memahami mekanisme utama yang memungkinkan individu yang tepat untuk menjadi pemimpin yang baik bagi organisasi. Perilaku ini diinginkan oleh organisasi karena hubungannya dengan efektivitas organisasi (Podsakoff *et al.*, 2009). Minat penulis dalam penelitian ini adalah pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi OCB karyawan.

Kepemimpinan transformasional menurut Podsakoff *et al.* (1990) merupakan kepemimpinan yang membuat para pengikutnya mampu untuk melakukan sesuatu di atas rata-rata dan dapat melampaui harapan dengan mampu mengekspresikan harapan kinerja yang tinggi. Pernyataan tersebut yang berarti pemimpin menginspirasi para pengikutnya/karyawannya dengan berperan sebagai pelatih atau mentor. Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada para karyawan dengan membangun kepercayaan dan rasa hormat antar karyawan serta memotivasi mereka untuk bekerja ekstra di luar ekspektasi yang diharapkan dari organisasi (Bass, 1990). Purvanova *et al.* (2006 dalam Khalili, 2017) menjelaskan

bahwa hubungan kepemimpinan transformasional mempengaruhi cara berpikir karyawan tentang cara bekerja mereka, mengarahkan mereka untuk dapat melihatnya secara lebih bermanfaat, menantang mereka, dan membuat pekerjaannya dengan lebih bermakna, yang dapat mempengaruhi akan sejauh mana mereka dapat terlibat dalam perilaku kewarganegaraan (*citizenship behavior*).

Kehadiran dari sosok pemimpin untuk mencapai keefektifitasan organisasi dan keterlibatan akan OCB karyawan, diperlukan pula kemampuan karyawan untuk mengelola emosinya yang pada penelitian ini adalah kecerdasan emosional karyawan. Menurut Mayer *et al.* (2001), kecerdasan melibatkan kapasitas seseorang, seperti melihat persamaan dan perbedaan antara beberapa objek, mampu menganalisis bagian dan menghargai hubungan satu sama lain secara keseluruhan. Kemudian pengertian dari emosi yang dikemukakan oleh Mayer *et al.* (2001), emosi merupakan respons mental yang terorganisasi untuk sebuah peristiwa yang meliputi psikologi, pengalaman, dan aspek kognitif lainnya. Menurut Mayer & Salovey (1997), kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengatur emosi diri sendiri dan orang lain, menghasilkan perasaan ketika satu sama lain memfasilitasi pemikiran mereka, dan menggunakan informasi tersebut untuk memandu pemikiran dan tindakan seseorang. Oleh karena itu, menurut para ahli mereka sepakat bahwa ekspresi emosional seperti seseorang dapat menunjukkan emosi diri mereka kepada orang-orang di sekitar mereka memiliki efek potensial pada perilaku organisasi (Koning and Kleef, 2015; Van Kleef *et al.*, 2012 dalam Khalili, 2017).

Berdasarkan pemaparan akan latar belakang diatas, perilaku OCB dapat menjadi acuan organisasi dalam bertahan akan ketatnya persaingan dalam dunia kerja. Dengan memiliki perilaku tersebut maka secara tidak langsung karyawan dituntut menunjukkan sifat loyalitas kepada organisasi. Hal tersebut dapat tercipta ketika adanya keterlibatan kepemimpinan transformasional pemimpin memberikan perhatian khusus kepada para karyawan dengan membangun kepercayaan dan rasa memiliki antar karyawan serta memotivasi mereka untuk bekerja ekstra di luar ekspektasi. Dari uraian tersebut, maka penulis ingin melakukan penelitian di PT. Bank BTPN Indonesia pada Kantor Wilayah Bandung, yang berfokus pada divisi Active Employee & Pre Pensioner Distribution Pension Business. Fokus dari divisi ini adalah Kredit Pegawai yaitu pemberian layanan fasilitas kredit yang dirancang khusus bagi pegawai yang masih aktif bekerja di suatu instansi/badan usaha/lembaga/perusahaan. Dengan jenis produk kredit berupa angsuran dalam jangka waktu tertentu.

Sejarah singkat dari PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk. (BTPN) merupakan bank yang memfokuskan diri untuk melayani dan memberdayakan masyarakat berpendapatan rendah yang terdiri dari para pensiunan, pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), serta komunitas prasejahtera produktif (*mass market*). BTPN menawarkan berbagai layanan perbankan melalui enam unit bisnisnya. Melalui program Daya dan Purna Bakti yang fokus pada segmen pensiunan dan prapensiunan, adalah unit usaha yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan para pensiunan, yang tidak hanya menyediakan jasa keuangan bagi pensiunan, namun juga kebutuhan lainnya untuk tetap sehat dan

sejahtera. Adapun tantangan kedepan dari unit bisnis Purna Bakti adalah meningkatkan fokus pada nasabah dana pensiun lainnya, memperluas dan menyempurnakan tingkat layanan dengan mendorong beralihnya para nasabah pensiunan untuk menggunakan proses *digital* (Laporan Tahunan BTPN 2018).

Penulis memilih BTPN Kantor Wilayah Bandung sebagai objek penelitian didasari pada ketatnya persaingan pada layanan kredit & nasabah pensiun dari bank-bank lain pada jenis layanan yang sama. Persaingan tersebut menuntut BTPN Kantor Wilayah Bandung dalam menjamin tercapainya pertumbuhan berkelanjutan di masa mendatang untuk wilayah Bandung. Dalam hal ini, menempatkan nasabah sebagai fokus dalam proses transformasi dan melalui pendekatan yang menempatkan nasabah sebagai pusat perhatian sangatlah dibutuhkan pada BTPN Kantor Wilayah Bandung. Oleh sebab itu, diperlukan adanya pendekatan sifat kepemimpinan transformasional pada manajer lini tengah hingga puncak sebagai contoh karyawan dalam menjadi *role model*, begitu pula dengan perilaku OCB yang harus dimiliki dan dipraktikkan oleh karyawan yang tentunya dengan kecerdasan emosional tinggi. Sehingga, harapannya BTPN akan terus Menjadi Bank *mass market* terbaik di Indonesia pada era transformasi *digital* secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kecerdasan Emosional sebagai Peran Moderasi (Studi pada PT. Bank BTPN Indonesia Kantor Wilayah Bandung – Divisi Active Employee & Pre Pensioner Distribution Pension Business)”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di BTPN Kantor Wilayah Bandung?
2. Bagaimana peran moderasi Kecerdasan Emosional karyawan pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB di BTPN Kantor Wilayah Bandung?

1.3 Batasan Masalah

Agar variabel yang diteliti sesuai dengan tujuan penelitian, maka penulis merumuskan batasan masalah sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (1988 dalam Organ, 1997), OCB merupakan perilaku *extra role* dari individu yang muncul dari diluar persyaratan formal (*job description*) karyawan dari organisasi, serta manfaatnya mampu mendorong keefektifan fungsi dari organisasi secara keseluruhan. OCB berarti bahwa perilaku tersebut bukanlah syarat paksaan dari adanya peran inti ataupun deskripsi pekerjaan, yang deskripsi pekerjaan tersebut merupakan kontrak seorang pegawai dengan organisasi. Perilaku tersebut lebih pada tindakan sukarela, yang kelalaian terhadap perilaku tersebut bukanlah sesuatu yang dapat dihukum. OCB diukur melalui lima dimensi oleh Podsakoff *et al.*

(1990) diantaranya *altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue*, dan *conscientiousness*.

2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Podsakoff *et al.* (1990), kepemimpinan transformasional membuat para pengikutnya mampu untuk melakukan sesuatu di atas rata-rata dan dapat melampaui harapan dengan mengartikulasikan visi, memberikan *role model* yang tepat, mendorong penerimaan tujuan dari kelompok dengan memberikan dukungan pada individual dan stimulasi intelektual, serta mampu mengekspresikan harapan kinerja yang tinggi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang terjadi ketika pemimpin menstimulasi minat rekan-rekan dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan dari perspektif baru. Pemimpin transformasional menghasilkan kesadaran misi atau visi organisasi, dan mengembangkan kolega dan pengikutnya ke tingkat yang lebih tinggi daripada kemampuan dan potensi yang sekarang. Kepemimpinan transformasional diukur melalui enam dimensi oleh Podsakoff *et al.* (1990 dalam Connell, 2005) diantaranya *articulating a vision, providing an appropriate model, accepting group goals, having high performance expectations, providing individualized support*, dan *providing intellectual stimulation*. Pada penelitian ini pemimpin yang menjadi objek penelitian adalah *Regional Business Leader (RBL)*.

3. Kecerdasan Emosional

Menurut Mayer & Salovey (1997), kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengatur emosi diri sendiri dan orang lain,

menghasilkan perasaan ketika satu sama lain memfasilitasi pemikiran mereka, kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional, dan kemampuan untuk mengatur emosi untuk meningkatkan pertumbuhan emosional dan intelektual. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk memonitor emosi diri sendiri dan orang lain untuk membedakan antara mereka, dan menggunakan informasi tersebut untuk membimbing pemikiran dan tindakan. Kecerdasan emosional diukur melalui empat dimensi oleh Wong and Law (2002 dalam Khalili, 2015) diantaranya *appraisal and expression of emotion in the self, appraisal and recognition of emotion in others, use of emotion to facilitate performance, dan regulation of emotion in the self.*

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di BTPN Kantor Wilayah Bandung.
2. Untuk menguji peran moderasi Kecerdasan Emosional karyawan pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB di BTPN Kantor Wilayah Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dalam penelitian ini dapat bermanfaat baik manfaat teoritis maupun praktis:

1. Manfaat akademis

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan referensi bagi pembaca, peneliti selanjutnya, serta perusahaan terkait dengan kepemimpinan transformasional, OCB, dan kecerdasan emosional.

2. Manfaat praktis

Bagi BTPN Kantor Wilayah Bandung – Divisi Active Employee & Pre Pensioner Distribution Pension Business, hasil penelitian ini dapat menjadi informasi tambahan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan kecerdasan emosional sebagai peran moderasi yang kemudian akan menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan peran OCB karyawan. Serta penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan ke depan dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut ini rencana sistematika penulisan dari skripsi adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian konsep-konsep dan teori-teori yang mendukung penelitian serta pengembangan hipotesis, diantaranya OCB, kepemimpinan transformasional, dan kecerdasan emosional.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, mencakup objek dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode pengujian instrumen penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis profil perusahaan, uji validitas, dan analisis data yang telah terkumpul dengan menggunakan kuesioner disertai dengan pembahasan yang sesuai dengan rumusan masalah.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, saran, dan keterbatasan penelitian.

