

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan perekonomian dan bisnis dunia termasuk perbankan sangat pesat dan intensitas perubahannya tinggi, hal tersebut secara langsung ataupun tidak mempengaruhi situasi dan kondisi perusahaan. Agar perusahaan dapat tetap bertahan dan bersaing, diperlukan sumber daya pendukung yang ada di lingkungan sekitar. Sumber daya pendukung itu antara lain sumber daya manusia, finansial, informasi, serta fisik. Sumber daya manusia adalah aset terpenting untuk mencapai keberhasilan perusahaan. SDM yang memiliki keterampilan, loyal, berkomitmen, berkepribadian yang berkualitas, dan memiliki kecerdasan khusus yang mampu menyesuaikan diri dengan arus perkembangan dan kemajuan ekonomi perusahaan dunia.

Suatu organisasi mengharapkan karyawan yang mau mengerjakan tugas yang tidak tertulis dalam *job desc* atau disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Lamidi, 2008). OCB adalah kepribadian dalam organisasi yang tidak diapresiasi berupa sistem *reward* secara formal menurut Organ (1995). Ditemukan fakta bahwa sebuah organisasi yang memiliki karyawan dengan pemahaman OCB yang baik umumnya lebih berpotensi dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008). Selain itu OCB ditemukan mempengaruhi keefektifan organisasi (Podsakoff *et al.*, 1996) 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.

Objek yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah unit *Collection* kartu kredit yang terdapat pada Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu milik PT. Bank Negara Indonesia Persero. Unit *Collection* kartu kredit merupakan suatu bagian yang bertugas untuk mendapatkan kembali pembayaran yang tertunggak dari nasabah sesuai dengan prosedur yang ada diperusahaan. Peneliti telah melakukan wawancara dengan Manajer di perusahaan BNI *Collection* kartu kredit Semarang pada hari Senin, 4 Juni 2018 perihal pentingnya peran OCB karyawan yang berstatus sebagai pegawai tetap atau PKWT terhadap perusahaan dan perilaku OCB yang telah mereka tunjukkan di tempat kerja.

OCB karyawan BNI *Collection* kartu kredit mampu memberikan efek yang nyata terhadap perusahaan ini seperti meningkatkan evaluasi kinerja karyawan, meminimalisir absensi, menjaga hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja secara langsung, mempengaruhi keputusan alokasi *reward* untuk karyawan dan tetap mempertahankan status kepegawaian mereka. Manajemen melihat bahwa karyawan yang menunjukkan perilaku senang membantu, memiliki toleransi yang tinggi, mau mempromosikan perusahaan dianggap sebagai karyawan yang memiliki motivasi, mau terlibat, dan berkomitmen terhadap kesuksesan perusahaan. Selain itu, manajer mengaku lebih mudah dalam mengkoordinasi

karyawan yang memiliki inisiatif dan mau bekerja *extra-role* atau diluar tugas utama mereka. Dengan demikian, mereka akan memberikan nilai yang lebih tinggi pada evaluasi kinerja dan memberikan *reward* yang sesuai.

Perusahaan ini pada dasarnya memiliki karyawan yang memahami dan menjalankan tugas mereka sesuai dengan peraturan dan arahan. Tingkat kehadiran karyawan sangat baik dan jarang izin kerja kecuali ada hal mendesak. Menurut kacamata pimpinan, perilaku membantu pekerjaan karyawan lain tanpa adanya paksaan ditunjukkan oleh tim admin yang bekerja bahu membahu menyelesaikan administrasi seperti *copy-scan file*, membawakan persediaan kertas yang habis, merapikan file dalam *outner*, sampai belajar bersama tentang rumus *excel*. Hal tersebut meskipun terlihat sepele namun dapat mengubah pekerjaan lebih efisien dan efektif. Selain itu ketika *dunner* lain sedang tidak masuk kerja lantaran izin sakit maupun cuti hamil, maka rekan kerjanya bersedia membantu menagihkan nasabah yang menjadi tanggungjawab mereka. Berdasarkan hasil interview dan observasi, terdapat beberapa faktor yang diduga berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan BNI unit *Collection* kartu kredit. Faktor tersebut antara lain *organizational commitment*, *emotional intelligence* dan *locus of control*.

Organizational commitment terpilih menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi OCB karyawan berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Wagner dan Rush (2000), Rini dkk (2013) dan Lamidi (2008) yang menyebutkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu Robbins dan Judge (2008)

berpendapat jika OCB muncul karena adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan. Saat karyawan merasa puas terhadap perusahaan, maka mereka akan bekerja lebih maksimal. Begitu pula dengan karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap perusahaan, mereka akan rela melakukan apa saja demi kemajuan perusahaan karena mereka percaya terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Luthans, 2005).

Komitmen organisasi atau biasa dikenal dengan *organizational commitment* adalah perasaan setia karyawan terhadap organisasinya. Pendapat lain datang dari Allen dan Meyer (1990) yang menyatakan *organizational commitment* merupakan keadaan psikologis yang mengikat kuat individu dalam organisasi. Komitmen sangat penting untuk dimiliki karyawan dalam suatu organisasi, sebab jika mereka tidak memilikinya maka tujuan dari organisasi tidak dapat tercapai.

Pada perusahaan ini, dukungan akan terciptanya komitmen organisasi karyawan terlihat ketika manajemen perusahaan selalu melibatkan karyawan untuk menciptakan dan mengembangkan produk baru serta merubah rancangan kerja. Sehingga karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran yang cukup penting dalam perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka. Karyawan diberikan pelatihan, dan bantuan untuk mengembangkan diri serta memberikan promosi. Hubungan karyawan yang terjalin dengan baik satu sama lain juga merupakan faktor yang tidak kalah penting bagi karyawan untuk tetap menjada komitmen mereka terhadap perusahaan.

Peneliti juga telah mencari informasi mengenai perkembangan karyawan unit *Collection* kartu kredit kepada tim HRD. Data tersebut menunjukkan adanya

tingkat *turnover* karyawan yang tidak begitu tinggi dari bulan Desember tahun 2014 hingga bulan Desember tahun 2017. Hal ini menunjukkan jika karyawan BNI *Collection* kartu kredit memiliki loyalitas yang cukup baik terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Riady (2009) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen organisasi tinggi memiliki perilaku yang berbeda dengan karyawan yang berkomitmen rendah. Tingginya kinerja, rendahnya tingkat absensi dan rendahnya *turnover* karyawan menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi.

Organ (1988) menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kecerdasan emosional, sebab *emotional intelligence* mendorong karyawan untuk mengelola perasaan dan memberikan motivasi pada diri sendiri, mau berempati serta bekerja sama dengan orang lain. Saat karyawan termotivasi oleh dirinya sendiri dan berketerampilan sosial tinggi maka akan mendorong mereka untuk berperilaku kooperatif, berempati kepada orang lain, mau menolong serta bekerja dengan sungguh-sungguh. Perilaku tersebut dilakukan diluar *job desc* mereka. Beberapa peneliti seperti Jung dan Yoon (2012) menemukan fakta bahwa *emotional intelligence* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada OCB karyawan. Rinaldy (2014) yang menemukan bahwa *emotional intelligence*, *organizational commitment* dan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan dan juga terhadap *performance* karyawan PT Telkomsel Branch Banda Aceh.

Variabel *emotional intelligence* juga diketahui mempengaruhi *organizational commitment* menurut pendapat Taboli (2013). Dia menyatakan bahwa seseorang dengan kecerdasan emosi yang tinggi akan dapat memahami dan

menyadari perasannya serta dapat mengontrol stres, frustrasi dan emosi negatif lain, sehingga mampu menjalin hubungan yang baik dengan atasan ataupun *partner* kerja serta konsumen jika bekerja sebagai pelayan publik dan selanjutnya akan meningkatkan *organizational commitment*. Rathi dan Rastogi (2009) memiliki pendapat bahwa kematangan diri berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Menurut Goleman (1999) *Emotional Intelligence* (EI) adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi prestasi seseorang dan dia berpendapat bahwa EI adalah kemampuan mengidentifikasi emosi diri maupun orang lain, serta kemampuan untuk memberi motivasi, mengelola emosi pribadi dengan baik dan mengelola emosi dalam hubungan dengan orang lain. *Emotional intelligence* sangat diperlukan oleh karyawan BNI *Collection* kartu kredit pada saat melayani nasabah secara langsung via telepon maupun *face-to-face*, mereka akan menemui para nasabah kartu kredit (*Card Holder*) dengan karakter yang berbeda-beda dan masing-masing karakter tentu membutuhkan penanganan yang tidak sama setiap harinya. Mereka harus mampu mengontrol emosi diri sendiri dengan tidak mudah terpancing amarah dan tetap berkepala dingin ketika dihadapkan dengan nasabah yang sudah menunggak tetapi selalu berkelit untuk urusan pembayaran tagihan. Tentunya kemampuan dalam mengelola emosi nasabah juga diperlukan guna menggiring mereka agar termotivasi untuk segera melunasi hutang.

Selain itu, kecerdasan emosional karyawan juga teruji ketika berhadapan dengan target pekerjaan yang semakin tinggi diikuti dengan jam kerja yang terkadang mengharuskan mereka untuk lembur. Tidak jarang faktor-faktor tersebut

mampu menurunkan komitmen organisasi mereka terhadap perusahaan sehingga berdampak pada kejenuhan, kelelahan, ketidakpuasan kerja, kinerja yang menurun, perilaku kewargaan berkurang bahkan keinginan untuk berhenti bekerja. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa dengan adanya *emotional intelligence* pada karyawan maka mereka akan menjadi pribadi yang peka terhadap lingkungan sekitar, tanggap, responsif, merasa senang akan pekerjaannya sehingga dapat menjadikan karyawan yang memiliki OCB serta berkomitmen terhadap perusahaan.

Organizational citizenship behavior dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya iklim organisasi, budaya, *mood*, pandangan akan dukungan organisasi, pandangan terhadap kualitas hubungan *leader* dan *follower*, jenis kelamin, masa kerja, serta kepribadian (Rohayati, 2014). Variabel kepribadian memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di lingkungan organisasi Indonesia. Hal ini berdasarkan atas pendapat dari Purba dan Seniati (2004) jika faktor kepribadian adalah sesuatu yang terkait erat dalam diri karyawan dan sukar diubah sehingga berpengaruh lebih kuat dan tetap bertahan terhadap OCB. Nelson dan Quick (2006) mendefinisikan personaliti sebagai satu paket karakteristik stabil yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang. Salah satu karakteristik personaliti yang penting adalah *locus of control*.

Locus of control juga diketahui memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* oleh beberapa peneliti sebelumnya. Seperti Coleman (1999) yang menjelaskan bahwa *locus of control* merupakan variabel yang penting dalam menentukan kepuasan kerja serta *performance* kerja. Individu dengan *locus of control* internal akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, kinerja

yang unggul serta lebih berkomitmen terhadap organisasi. Patten (2005) menyatakan bahwa *organizational commitment* seorang karyawan adalah kepribadian karyawan tersebut. Menurutnya, kepribadian adalah suatu *individual differences* yang memperlihatkan perilaku seseorang yang cenderung stabil.

Karyawan yang bekerja sebagai seorang *Collector* selain memerlukan kecakapan emosi yang tinggi juga perlu menjadi individu yang berkepribadian baik dengan memiliki suatu keyakinan diri yang kuat bahwa usahanya yang sungguh-sungguh dalam menggiring nasabah untuk melakukan pembayaran sesuai dengan *billing* tagihan akan sangat mempengaruhi hasil pencapaian target yang diberikan oleh perusahaan. Pandangan seseorang terhadap keadaan dan nasib mereka sendiri dikenal dengan *locus of control*. Rotter (1966) adalah orang yang pertama kali memperkenalkan konsep *locus of control* biasa disebut lokus pengendalian sebagai salah satu faktor individual yang mampu mengendalikan kejadian dalam kehidupan seseorang. *Locus of control* merupakan tingkat kepercayaan seseorang bahwa yang menentukan nasib mereka ialah dirinya sendiri (Robbins dan Judge, 2007).

Adapula yang menyebutkan jika *locus of control* merupakan cara dimana seseorang bertanggung jawab atas segala peristiwa yang terjadi didalam atau diluar kendali dirinya (Schultz dan Sydney, 1993). *Locus of control* dibedakan menjadi dua oleh Ivancevich dan Matterson (2005) yakni *locus of control* internal, merupakan seseorang yang berkeyakinan apabila mereka bekerja keras maka mereka akan berhasil dan jika mengalami kegagalan penyebabnya adalah kurangnya kemampuan serta motivasi. *Locus of control* juga ditemukan terkait dengan OCB menurut Wilson dan Petruska (1984). Mereka menemukan bahwa

seseorang yang cenderung senang menolong memiliki karakter kepribadian yaitu *self esteem* yang tinggi, keinginan untuk mendapat pengakuan dari orang lain yang rendah, bertanggungjawab, dan memiliki *locus of control* internal. Midlarsky (1973) juga menunjukkan bahwa *locus of control* internal merupakan fasilitator individu untuk memunculkan perilaku menolong.

Karyawan BNI *Collection* kartu kredit yang memiliki *locus of control* internal berpendapat jika keputusan apapun yang mereka ambil dalam pekerjaan dan apa yang terjadi serta hasil yang mereka capai merupakan dampak dari perilakunya sendiri. Maka karyawan yang memiliki *locus of control* internal cenderung menggantungkan keinginannya terhadap diri sendiri dan memilih untuk berusaha dengan kemampuan mereka. Sedangkan *locus of control* eksternal adalah seseorang yang percaya bahwa nasib, keberuntungan, kesempatan serta perilaku orang lain merupakan penentu atas peristiwa yang mereka alami.

Karyawan BNI *Collection* kartu kredit yang memiliki *locus of control* eksternal akan beranggapan jika apa yang mereka lakukan saat ini dalam pekerjaannya, dalam pengambilan keputusan serta apa yang telah mereka capai disebabkan oleh faktor dari luar dirinya seperti faktor atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, keberuntungan, nasib, ataupun takdir. Terkadang *locus of control* eksternal ini cenderung membuat karyawan lebih menggantungkan diri pada orang lain dan lebih banyak mencari serta menempatkan diri pada situasi yang menguntungkan atau biasa disebut dengan zona nyaman. Namun tidak selamanya karyawan yang memiliki *locus of control* eksternal itu menyandang citra negatif. Sebab lingkungan sekitar juga merupakan faktor yang penting dalam pekerjaan.

Pimpinan yang adil, rekan kerja yang memiliki sikap kekeluargaan, fasilitas kerja yang memadai juga dapat menjadi penentu dalam bagaimana karyawan bersikap dan berkepribadian yang baik.

Beberapa tahun terakhir, penelitian tentang hubungan Antara variabel *emotional intelegence*, *locus of control*, *organizational commitment* dan *organizational citizenship behaviour* sudah banyak dilakukan tetapi memiliki hasil yang berbeda-beda. Maka dari itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menindaklanjuti perbedaan hasil penelitian terdahulu. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya ditampilkan dalam Tabel 1.1 di bawah ini :

Tabel 1. 1
Research Gap Perbedaan Hasil Penelitian Terdahulu

Hubungan Variabel	Research Gap	Peneliti
<i>Emotional Intelligence – Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Emotional Intelligence</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	a) Sahafi <i>et al.</i> (2011), Rafiei (2015), Jung dan Yoon (2012), Ibrahim (2013), Suwandewi dan Dewi (2016), Indra (2017)
	<i>Emotional Intelligence</i> memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	b) Anggraini (2017), Jung dan Yoon (2012)
<i>Locus of Control – Organizational Citizenship Behavior</i>	a) <i>Locus of Control</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	a) Khumairoh (2016), Magdalena (2014), Robot (2012), Gucel <i>et al.</i> (2012)
	b) <i>Organizational Commitment</i> Memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	c) Okoye <i>et al.</i> (2018), Ayinde dan Oladele (2016)

Sumber : Penelitian terdahulu dari beberapa jurnal

Tabel 1.1 di atas memperlihatkan adanya *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu dengan hasil yang berbeda yakni signifikan dan tidak signifikan. *Research gap* yang pertama datang dari riset yang dilakukan oleh Sahafi *et al.*, (2011), Rafiei (2015), Jung dan Yoon (2012), Ibrahim (2013), Suwandewi dan Dewi (2016) dan Indra (2017). Mereka menemukan adanya signifikansi pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan yang bekerja di bidang pelayanan kesehatan, perhotelan dan perbankan di beberapa negara Asia. Namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Anggraini (2017) serta Jung dan Yoon (2012) bahwa *emotional intelligence* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai pabrik garment di Karanganyar dan karyawan hotel di Korea Selatan.

Berikutnya *locus of control* ditemukan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* oleh beberapa peneliti seperti Khumairoh (2016), Magdalena (2014), Robot (2012) dan Gucel *et al.* (2012) yang menjadikan pegawai di sektor pendidikan, minyak bumi dan gas serta keuangan di negara-negara Asia dan Eropa sebagai obyek penelitian. Akan tetapi *locus of control* ditemukan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* oleh Okoye *et al.* (2018) serta Ayinde dan Oladele (2016) yang menjadikan Dosen serta PNS di Nigeria sebagai obyek penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Agar tetap bertahan dan mampu bersaing dalam perkembangan perekonomian dunia, PT. Bank Negara Indonesia membutuhkan sumber daya

pendukung terutama sumber daya manusia yakni karyawan yang memiliki keterampilan, loyal, berkomitmen, berkepribadian yang berkualitas, dan memiliki kecerdasan khusus. Maka dari itu PT. Bank Negara Indonesia perlu memperhatikan bagaimana untuk mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif serta meningkatkan kualitas karyawan yang baik.

Berdasarkan data yang diperoleh dan dijelaskan pada latar belakang mengenai perilaku karyawan BNI *Collection* kartu kredit, komitmen mereka terhadap perusahaan, kecerdasan emosional dan *locus of control* yang mereka miliki, penelitian-penelitian terdahulu serta *research gap* yang telah dilakukan mengenai beberapa variabel tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor yang diduga menjadi pencetus OCB karyawan BNI *Collection* kartu kredit.

Pertanyaan penelitian yang terkait dengan rumusan masalah tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational commitment* karyawan Bank BNI *Collection* Kartu Kredit ?
2. Apakah pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank BNI *Collection* Kartu Kredit ?
3. Apakah pengaruh *locus of control* terhadap *organizational commitment* karyawan Bank BNI *Collection* Kartu Kredit ?
4. Apakah pengaruh *locus of control* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank BNI *Collection* Kartu Kredit ?

5. Apakah pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank BNI Collection Kartu Kredit ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational commitment* karyawan Bank BNI Collection Kartu Kredit.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank BNI Collection Kartu Kredit.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap *organizational commitment* karyawan Bank BNI Collection Kartu Kredit.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank BNI Collection Kartu Kredit.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank BNI Collection Kartu Kredit.

a. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

Hasil studi ini diharapkan dapat berfungsi sebagai bahan masukan untuk perusahaan dan dijadikan pertimbangan dalam upaya meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan dan memberikan bantuan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan di bidang SDM dalam perusahaan.

2. Kegunaan Teoritis

Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi peneliti lain, yang akan melakukan riset mengenai faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap *emotional intelligence*, *locus of control*, *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* karyawan serta memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang dapat memperkuat teori-teori variabel di atas maupun untuk merespon penelitian terdahulu.