

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada hakikatnya, peran SDM atau Sumber Daya Manusia merupakan suatu aspek yang paling berpengaruh untuk menunjang keberhasilan berjalan nya suatu perusahaan. Di era ini, seluruh organisasi bisnis harus siap beradaptasi dan memperkuat diri untuk bersaing, sehingga mampu menjawab segala tantangan masa depan. Setiap organisasi mendambakan SDM atau anggota yang berkualitas. Tentunya, SDM yang dimiliki organisasi mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada manajemen yang baik dengan memperhatikan dan mengarahkan seluruh aspek perusahaan terutama karyawan secara efektif dan efisien. Karyawan mempunyai peran utama dalam sebuah kinerja organisasi, karena manusia sebagai perancang, penentu, dan pelaksana dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Bukan hanya untuk melakukan tugas dan fungsinya yang ditetapkan dalam sistem imbalan (*in role*), tetapi lebih dari yang ditentukan dalam *job description* atau dapat disebut sebagai OCB .

Peran ekstra atau kontribusi tambahan yang dilakukan karyawan kepada organisasi ini sebagai wujud perilaku dan dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi. Hal tersebut dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB adalah perilaku yang secara sukarela dilakukan oleh individu yang melebihi tuntutan peran atau tugas formal di tempat kerja dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi (Rosita, 2020). Sedangkan, Sutrisno (2016) menyatakan bahwa OCB adalah sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Faktor yang paling berpengaruh terhadap OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme, serta keadilan organisasi (Wirawan, 2014).

Di BPJS Ketenagakerjaan Cab Malang, faktor kepribadian ditunjukkan dengan bagaimana tindakan karyawan untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah atau memperbaiki sistem kerja tanpa diminta. Kemudian faktor iklim dan budaya organisasi ditunjukkan dengan bagaimana karyawan patuh terhadap aturan dan prosedur tanpa pengawasan langsung pimpinan serta menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan bersama, seperti menjaga suasana kerja yang kondusif. Pada faktor komitmen organisasi karyawan menunjukkan loyalitas terhadap tujuan organisasi dan bersedia bekerja keras untuk mencapainya seperti melakukan pelayanan terbaik kepada peserta meskipun mengalami kendala operasional.

Komitmen organisasi merupakan salah satu aspek yang mendukung peran *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada suatu perusahaan. Menurut Greenberg dan Baron (2003), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan. Greenberg dan Baron (2003), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja penuh dedikasi, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Salah satu aspek yang mendukung keberhasilan komitmen organisasi dalam sebuah perusahaan, adalah pengaruh dari budaya itu sendiri. Budaya organisasi dalam perusahaan seringkali dikaitkan dengan aspek nilai yang ditanamkan atau sejumlah penerapan kebiasaan pada perusahaan yang melahirkan nilai positif.

Budaya organisasi atau *Organizational Culture* menurut Wheelen dan Hunger (2010) mendefinisikan bahwa *Organizational Culture* merupakan himpunan dari kepercayaan, harapan, serta nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan ke generasi berikutnya. Budaya yang diterapkan dalam organisasi sangatlah penting dan mempunyai pengaruh penting terhadap organisasi atau perusahaan, sehingga perlu diterapkannya perilaku yang baik, positif dan bertanggung jawab dalam budaya organisasi tersebut. Dengan

menerapkan budaya organisasi secara terus menerus, menjadikan budaya ini menjadi kebiasaan positif dan menjadi kebiasaan yang baik bagi karyawan. Faktor yang mendukung nilai budaya organisasi dalam perusahaan memiliki pengaruh yang baik salah satunya adalah melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat perusahaan terapkan adalah *servant leadership*.

Menurut Putri, *dkk.*, (2018), *Servant Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Menurut (Sapengga, 2016) juga berpendapat bahwa *Servant Leadership* merupakan suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu bersama karyawan dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama. Ia tidak menempatkan fokus utama pada hasil akhir atau keuntungan organisasi, tetapi pada proses pelayanan. Salah satu badan hukum publik di Indonesia yang menerapkan jasa pelayanan sebagai fokus utama terhadap konsumen adalah perusahaan BPJS Ketenagakerjaan.

Secara aktif, BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang telah memberikan bentuk pelayanan yang baik terhadap peserta BPJS. Berdasarkan data yang peneliti peroleh, disebutkan bahwa pada tahun 2022 periode per bulan November, data kepesertaan bulan Juli, Agustus, September dan Oktober 2022 menunjukkan kenaikan angka kepesertaan yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1. 1 Jumlah Tenaga Kerja Aktif dan Non Aktif di BPJS  
Ketenagakerjaan Cabang Malang Tahun 2022**

No	Bulan	Jumlah Peserta	Peserta Aktif	Peserta Non Aktif
1	Juli	246.180	154.739	91.441
2	Agustus	247.377	156.124	91.253
3	September	248.010	156.593	91.417

4	Oktober	250.906	158.961	91.945
<b>Jumlah Peserta</b>		992.473	626.417	366.056

Sumber: Data primer dari BPJS Ketenagakerjaan Kota Malang per 29 November 2022

Melalui data tersebut, dapat diketahui bahwa setiap bulannya jumlah kepesertaan tenaga kerja di Kota Malang yang aktif di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang adalah 626.417 orang. Tentunya jumlah tersebut mengalami kenaikan terus menerus jika badan hukum publik dapat melakukan pelayanan yang memuaskan bagi peserta BPJS Ketenagakerjaan. Melalui penerapan *servant leadership* yang baik, BPJS Ketenagakerjaan dapat memaksimalkan pelayanan yang efektif dan sesuai dengan prosedur.

*Servant Leadership* memberikan warna baru terhadap ciri khas kepemimpinan sebelumnya. Pada dasarnya karyawan yang merupakan seorang bawahan justru memiliki nilai prioritas dalam pemenuhan kebutuhan dan seorang pemimpin menganggap karyawan sebagai rekan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Disty Wahdania (2022) *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, melalui *Servant Leadership* pemimpin tidak hanya mampu untuk mengelola karyawan tetapi juga secara sadar memberikan nilai lebih sebagai prioritas dalam memimpin melalui pengembangan nilai karyawan yang menghasilkan kepuasan pelanggan. BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang menerapkan perilaku *Servant Leadership* dengan cara melibatkan langsung pemimpin utama dalam perusahaan yang berperan untuk menggerakkan masing-masing setiap divisi agar berjalan sesuai dengan jobdesk yang dimiliki.

Penerapan *Servant Leadership* ini tidak hanya berlaku pada karyawan tetap melainkan kepada seluruh aspek yang mendukung jalannya perusahaan termasuk ketika melakukan program kerja di hari besar tertentu seperti Idul Fitri, Maulid Nabi, dan hari besar lainnya untuk meningkatkan kedekatan dan solidaritas seluruh aspek perusahaan. Peran atasan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang tidak

hanya untuk mengayomi karyawan dan konsumen namun juga melibatkan peningkatan kualitas kinerja internal secara optimal. Ketika penerapan *Servant Leadership* sudah dianggap menghadirkan nilai yang memuaskan, maka budaya organisasi atau *Organizational Culture* perusahaan juga dapat terbentuk dengan baik.

*Organizational Culture* merupakan salah satu yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridho Hariyono (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Organization Culture* atau budaya organisasi merupakan aspek yang tidak pernah luput dari setiap perusahaan. Tingkat kinerja karyawan dapat dilihat dari kecenderungan budaya organisasi yang berlaku. BPJS Ketenagakerjaan harus memiliki nilai insan yang perlu direalisasikan oleh seluruh karyawannya. Masalah ketenagakerjaan yang terjadi belakangan ini, seperti konflik antara pengusaha dengan karyawan, pemutusan kerja sepihak oleh manajemen, hingga protes kenaikan upah/gaji. Konflik tersebut diakibatkan oleh prinsip *Organizational Culture* yang lemah dan masih sangat mengkhawatirkan (Wulandari, 2015). Penerapan budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang dinilai telah diterapkan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana karyawan setiap divisi mampu menyelesaikan tugas dengan baik dengan meminimalisir konflik. Melalui penerapan budaya organisasi yang optimal, karyawan dalam perusahaan memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Penelitian oleh Ni Komang Anik Sri Anggreni dan Made Artha Wibawa (2022) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Graha Kaori Grup Bali)” menunjukkan hasil bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai beta 0,512 dan signifikansi 0,000. Hal tersebut didukung dengan pernyataan pada indikator karyawan memperhatikan dengan jeli terhadap segala permasalahan yang mungkin menimbulkan kerugian bagi organisasi

menyebabkan pengaruh Budaya Organisasi ke *Organizational Citizenship Behavior* signifikan. Tidak hanya itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, apabila Budaya Organisasi meningkat maka akan meningkatkan Komitmen Organisasi karyawan Graha Kaori Group dengan nilai beta sebesar 0,563 dan signifikansi 0,000. Hasil tersebut mendukung pernyataan bahwasanya melalui budaya organisasi yang baik dapat menciptakan komitmen organisasi yang baik pula.

Dengan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka OCB akan meningkat dan berpengaruh terhadap produktivitas. Hal ini sejalan dengan konsep Allen dan Mayer (2003) yang disebut konsep *side-bets orientation*. Alasan-alasan ini yang berpengaruh terhadap OCB secara signifikan. Hal ini berarti, mereka yang membutuhkan untuk berada dalam perusahaan ini karena suatu keuntungan atau menghindari kerugian, lebih banyak menunjukkan sikap *extra role* atau peran ekstra (OCB) sebagai karyawan yang baik dan melebihi apa yang menjadi kewajibannya (*intra role*).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Indonesia berupaya untuk menjadi 10 negara dengan ekonomi terbesar di dunia tahun 2030. Sudah selayaknya atasan perusahaan dalam hal tersebut dapat mengupayakan penilaian terhadap karyawan dengan memperhatikan OCB sebagai salah satu aspek penting yang akan menentukan tingkat penghargaan yang akan karyawan dapatkan di perusahaan. OCB memiliki ruang lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi karena arti dari *citizen* itu sendiri adalah kewarganegaraan sehingga memiliki tanggung jawab serta rasa cinta akan pekerjaan dengan sukarela tanpa paksaan atau diawasi. OCB merupakan perilaku yang tidak terdapat pada *job description* karyawan, tetapi sangat diperlukan adanya. Ketika seorang karyawan memiliki OCB maka karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dimana ia bekerja dan merasa nyaman dengan pekerjaan yang dijalannya. (Nurcholila dkk., 2022).

Dalam kaitannya dengan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang, peneliti memilih BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang sebagai lokasi penelitian karena perusahaan tersebut sesuai dengan topik penelitian yang sedang diteliti. Kemudian, pemilihan lokasi tersebut juga didasarkan pada keterlibatan peneliti dalam perusahaan dalam melaksanakan kegiatan *internship* untuk mengetahui bagaimana jalannya produktivitas perusahaan.

Peran OCB berpengaruh terhadap partisipasi program BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung akan lebih mungkin secara aktif untuk berpartisipasi dalam program yang disediakan oleh BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang seperti perlindungan sosial bagi pekerja. Program tersebut dinilai dapat menjadi salah satu cara untuk memperkuat ikatan sosial dan saling peduli dalam organisasi. Kemudian, OCB yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis sebagai contoh karyawan membantu dalam menyelesaikan tugas karyawan lain saat mengalami kesulitan dalam memahami prosedur administrasi untuk mengisi formulir atau menjelaskan manfaat program kepada peserta. Dalam hal tersebut karyawan memberi informasi tambahan kepada rekan kerja untuk menjelaskan prosedur pendaftaran peserta BPJS yang baru, dan membantu rekan kerja menyelesaikan tugas yang mendesak. Dalam hal ini, Pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang bekerja lebih dari yang diharapkan, menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat waktu, meskipun tidak ada paksaan untuk melakukannya. Misalnya, karyawan melakukan pengecekan ulang terhadap dokumen atau berusaha mengurangi kesalahan administrasi demi pelayanan yang lebih baik kepada peserta. Sehingga kesejahteraan karyawan dapat meningkat. Melalui kesejahteraan tersebut, karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang dapat mengakses perlindungan dan jaminan keamanan pekerjaan.

Perusahaan yang mendukung OCB memungkinkan untuk memiliki kebijakan atau program internal yang mendukung karyawan dalam mengakses program dalam perusahaan. Dukungan ini dapat mencakup pengaturan administrasi, bantuan informasi, hingga kontribusi program tersebut sebagai bagian dari paket yang

menjamin kesejahteraan karyawan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa OCB dan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang memiliki hubungan yang saling memperkuat dimana OCB yang tinggi dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi dalam program perlindungan sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan, sementara partisipasi dalam program tersebut dapat dilihat sebagai hasil dari budaya organisasi dan komitmen organisasi yang mendorong OCB.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian ini menggunakan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang sebagai lokasi penelitian. Kemudian, pada penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai teknik analisis data sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan bantuan aplikasi Software SmartPLS 4.0. Penggunaan variabel pada penelitian ini menggabungkan *servant leadership* dan *organizational culture* sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh terhadap OCB. Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi : Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang)”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Komitmen organisasi?
3. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
4. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

6. Apakah Komitmen Organisasi memediasi pengaruh antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
7. Apakah Komitmen Organisasi memediasi pengaruh antara *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *Organizational Culture* terhadap Komitmen Organisasi.
5. Untuk menganalisis Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Komitmen Organisasi memediasi antara *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Untuk menganalisis Komitmen Organisasi memediasi pengaruh antara *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

##### **Manfaat teoritis**

Diharapkan menjadi referensi atau wawasan baru untuk penelitian selanjutnya terkait *Servant Leadership*, *Organizational Culture*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi.

##### **Manfaat praktis**

Diharapkan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan terhadap *Servant Leadership*, *Organizational Culture*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Komitmen Organisasi karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Malang. Serta diharapkan untuk memperbaiki beberapa hal yang menjadi permasalahan pada perusahaan.

