

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara umum hampir di setiap negara manusia merupakan sumber dan subjek pembangunan itu sendiri. Oleh karena itu pembangunan selalu diarahkan pada bagaimana caranya meningkatkan kesejahteraan manusia. Dalam hal ini tiga hal yang sangat penting yaitu aspek stabilitas sosial, politik dan budaya, pendidikan serta ekonomi. Di Indonesia sendiri aspek ekonomi menjadi aspek yang sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia untuk menyongsong Indonesia emas 2045, karena itu sinergi antar *stakeholder* yang meliputi pemerintah, *regulator*, pelaku usaha mikro dan lembaga pembiayaan akan menghasilkan layanan *microfinance* yang tepat, mudah dan murah bagi pelaku usaha mikro. Bank BRI sebagai lembaga pembiayaan mikro terbesar di Indonesia memiliki peran yang sangat penting dan strategis untuk menyelamatkan UMKM melalui *business follow stimulus* karena menyelamatkan UMKM di tengah pandemi ini berarti menyelamatkan Indonesia. Untuk itu diperlukan *innovation driven* dengan cara *building resilient microfinance* melalui peningkatan kinerja *micro account officer* yang direfleksikan dalam tiga dimensi utama yaitu *task performance*, *citizenship behavior* dan *counterproductive behavior* (Colquitt, LePine, and Wesson 2019). Oleh karena itu *citizenship behavior* pada *micro account officer* merupakan tujuan utama dalam penelitian ini.

Dalam struktur organisasi Bank BRI terdapat unit organisasi terkecil yang dipimpin oleh Kepala Unit yang membawahi *micro account officer*, *customer service* dan *teller*. *Micro account officer* adalah salah satu jabatan pemasar di Bank BRI yang bertanggung jawab melakukan pemasaran dan pemberian layanan *integrated banking solution* kepada nasabah segmen bisnis mikro dan segmen bisnis ultra mikro, prakarsa, analisis, rekomendasi putusan kredit segmen bisnis mikro, monitoring dan pembinaan (*off/on site*) *account* kelolaan nasabah segmen bisnis mikro serta literasi digital / penyuluh digital untuk segmen bisnis mikro dan segmen bisnis ultra mikro. *Micro account officer* secara struktur organisasi berada di unit organisasi terkecil yang ada di struktur organisasi Bank BRI yaitu BRI Unit. BRI Unit dipimpin oleh seorang Kepala BRI Unit yang merupakan atasan langsung dari *micro account officer*. Selain Kepala BRI Unit dan *micro account officer* juga terdapat *customer service* dan *teller* di BRI Unit.

Mengingat tugas dan tanggung jawab *micro account officer* berkaitan dengan pengembangan dan pembinaan ekosistem bisnis BRI Unit maka *citizenship behavior* harus dimiliki oleh *micro account officer*. Selama ini pembahasan *citizenship behavior* umumnya digunakan untuk jabatan *high level* di suatu organisasi dan sangat jarang pembahasan *citizenship behavior* yang digunakan pada jabatan *micro account officer*. *Citizenship behavior micro account officer* adalah hal yang sangat penting dimiliki oleh *micro account officer* untuk mendukung pengembangan dan pembinaan ekosistem bisnis BRI Unit serta mengoptimalkan penguasaan ekosistem bisnis BRI Unit. Sebagai salah satu upaya untuk mewujudkan pertumbuhan bisnis mikro yang berkelanjutan dan penataan kembali pola kerja *micro account officer* agar dapat beraktivitas sesuai wilayah kerja sehingga dapat fokus menggali potensi bisnis di wilayah BRI Unit. Penguasaan ekosistem BRI Unit dan aktivitas pengembangan ekosistem menjadi kunci sukses revitalisasi *micro account officer*. Ekosistem bisnis BRI Unit adalah kesatuan dari komponen ekosistem desa dan ekosistem pasar yang berada di wilayah BRI Unit. Untuk dapat mengembangkan ekosistem desa dengan baik maka aktivitas yang dilakukan oleh *micro account officer* adalah mapping potensi, pengembangan kluster usaha dan pemberdayaan ekosistem desa. Untuk dapat mengembangkan ekosistem pasar maka aktivitas yang dilakukan oleh *micro account officer* adalah mapping ekosistem pasar dan pengembangan ekosistem pasar melalui pemberdayaan pedagang, pemasaran

Peran pekerja sebagai lokomotif penggerak organisasi sangat diperlukan untuk mewujudkan aspirasi menjadi *The Most Valuable Bank* di Asia Tenggara dan *Home to the Best Talent* pada tahun 2022 (Laporan 2020).

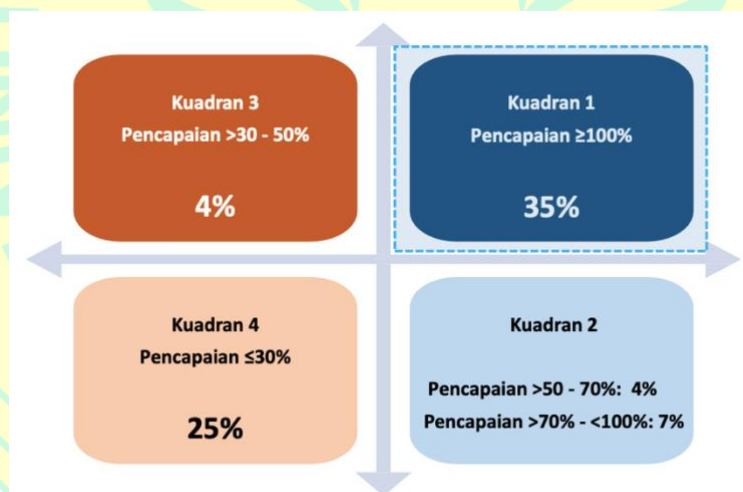


Gambar 1. 1 Destination Statement (Laporan 2020)

Destination Statement PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI) tahun 2020 adalah *Integrated Financial Solution*. *Strategic Objectives* untuk mencapai *Destination Statement* tahun 2020 *Integrated Financial Solution* yaitu berfokus pada kebutuhan nasabah, penyediaan layanan dan solusi terintegrasi bagi nasabah, peningkatan produktivitas *e-channel* dan peningkatan kapabilitas *free creation* (Laporan 2020).

Bisnis mikro merupakan *core business* BRI yang akan terus dipertahankan dan ditingkatkan. Kekuatan BRI di segmen bisnis ini adalah unit kerja yang terbesar dan tersebar di seluruh pelosok Indonesia, *human capital* yang handal, *customer based* yang besar dan kepercayaan yang kuat di masyarakat. Aspirasi segmen Mikro di tahun 2022 adalah mempertahankan posisi sebagai *market leader* dengan *market share* minimal 50 %. Aspirasi *shareholder* menginginkan BRI fokus pada segmen mikro dengan *loan portfolio share* segmen mikro minimal 40 %.

Produktivitas *Micro Account Officer* sangat rendah dan masih perlu ditingkatkan karena sebanyak 65 % *Micro Account Officer* tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Produktivitas *Micro Account Officer* dapat dilihat dalam Gambar 1.2. Produktivitas *Micro Account Officer* 35 % *Micro Account Officer* dengan pencapaian > 100 % (Kuadran 1), pencapaian > 50 – 70 % dan > 70 % - < 100 % masing-masing sebanyak 4 % dan 7 % (Kuadran 2), pencapaian > 30 – 50 % sebanyak 4 % (Kuadran 3) dan pencapaian < 30 % sebanyak 25 % (Kuadran 4)(BRI 2020)



Gambar 1. 2 Produktivitas Micro Account Ofiicer (BRI 2020)

Ukuran produktivitas *Micro Account Officer* dapat dilihat dari pencapaian delta *outstanding* terhadap target individu. Dari 28.005 *Micro Account Officer*, hanya sekitar 35 % *Micro Account Officer* yang telah mencapai > 100 % target (total *Micro Account Officer* BRI 28.005 *Micro Account Officer* baru/Anomali (25 %) : 6.902 (tidak masuk dalam kuadran).

Micro Account Officer merupakan ujung tombak BRI dalam pengembangan bisnis mikro dan berfungsi sebagai *financial advisor*. Fungsi *financial advisor* masih belum optimal karena keinginan untuk membantu nasabah masih perlu ditingkatkan lagi. Hasil pra-riset

citizenship behavior micro account officer terhadap **1.149** *micro account officer* sebanyak **10,4 %** *micro account officer* tidak pernah membantu supervisor melakukan pekerjaannya jika tidak diminta, sebanyak **18,2 %** kadang-kadang membantu tugas rekan kerja yang tidak hadir, sebanyak **9,7 %** kadang-kadang secara sukarela berusaha keras untuk membantu rekan kerja baru menyesuaikan diri dengan pekerjaan, sebanyak **7,8 %** kadang-kadang berusaha keras untuk membantu rekan kerja dengan masalah terkait pekerjaan, sebanyak **13,8 %** tidak memberi tahu orang luar bahwa BRI adalah tempat yang baik untuk bekerja, sebanyak **23,6 %** kehadiran di tempat kerja sekedar mematuhi norma dan aturan, sebanyak **4 %** mengambil waktu istirahat kerja yang tidak semestinya, sebanyak **3,6 %** mengeluhkan hal-hal yang tidak penting di tempat kerja, **2,5 %** kadang kadang tidak mengikuti pedoman layanan nasabah dengan sangat hati-hati, sebanyak **2,9%** tidak memberi pemberitahuan sebelumnya jika tidak bisa masuk kerja, sebanyak **20,2 %** tidak menunjukkan perhatian yang tulus terhadap rekan kerja, bahkan dalam situasi bisnis atau pribadi yang paling sulit, sebanyak **31,1 %** saat bekerja banyak waktu yang dihabiskan dengan percakapan telepon pribadi, sebanyak **14,6 %** kadang-kadang meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah dan kekhawatiran rekan kerja, sebanyak **9,6 %** kadang-kadang menyampaikan berbagai informasi pekerjaan kepada rekan kerja, sebanyak **9,9 %** kadang-kadang menyumbangkan banyak ide untuk promosi dan komunikasi nasabah , dan sebanyak **4,7 %** kadang-kadang menanggapi permintaan dan masalah nasabah secara tepat waktu.

Penilaian kinerja Kantor Cabang dikategorikan dalam predikat *Exceed*, *Meet* dan *Below*. Hasil pemetaan (*mapping*) Kantor Cabang dua tahun terakhir terdapat dalam Lampiran 1.1. Selama tahun 2020 dan 2021 terdapat 83 (delapan puluh tiga) Kantor Cabang yang memiliki pencapaian kinerja dengan predikat *Below*.

Strategi pengembangan *human capital* BRI dilakukan melalui peningkatan kualitas *human capital*. BRI memandang aspek ketenagakerjaan sebagai salah satu faktor penting dalam mendukung pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan, oleh karena itu perusahaan menetapkan visi di tahun 2022 sebagai *Home to The Best Talent*. Strategi BRI dalam meningkatkan produktivitas adalah dengan penguatan kapabilitas dan kompetensi pekerja yang berkualitas, unggul dan kompetitif baik secara *hard skill* maupun *soft skill* serta memberikan *added value* bagi BRI guna mencapai target kinerja bisnis saat ini dan masa yang akan datang.

Melalui berbagai program pendidikan yang tepat , BRI berupaya menciptakan *Center of Excellence* yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkarakter dan

berkepribadian andal yang mendukung kemajuan perusahaan. Mempertimbangkan visi BRI dan *core business* serta produktivitas *Micro Account Officer* kiranya perlu adanya rekomendasi strategis untuk mewujudkan *Micro Account Officer* ekselen. Selain itu juga perlu dilakukan pengukuran atas nilai-nilai operasional budaya *Micro Account Officer* yang ekselen sehingga akan dihasilkan rekomendasi strategis untuk mewujudkan *Micro Account Officer* yang ekselen dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Nilai-nilai *Micro Account Officer* ekselen meliputi *professionalism, care, sincerity, community based, militancy, adaptive* dan *integrity*. Berdasarkan hasil riset PPM Manajemen (2019) nilai yang paling rendah adalah nilai *sincerity, community based* dan *care* sehingga komponen nilai tersebut masih perlu ditingkatkan (BRI 2020).

	Mantri	Atasan	Nilai Akhir
Militancy	4.24	3.93	4.04
Integrity	4.03	3.92	3.96
Professionalism	4.42	3.67	3.93
Adaptive	4.12	3.67	3.83
Care	3.94	3.42	3.60
Community Based	3.93	3.37	3.57
Sincerity	3.72	3.24	3.41

Gambar 1. 3 Nilai Micro Account Officer (BRI 2020)

Produktivitas *outstanding* total pinjaman *Micro Account Officer* 2 (dua) tahun terakhir dapat dilihat pada Gambar 1.4

TOTAL PINJ. MIKRO								
No	KANWIL	31-Dec-18	30-Nov-19	31-Dec-19	Δ 31 Des 19 - 31 Des 18	Jml Mantri	Prod. Mantri Des 19 - Des 18	
		OS	OS	OS	OS	Org	OS	Ratas/bulan
		(Rp. Milyar)	(Rp. Milyar)	(Rp. Milyar)	(Rp. Milyar)		(Rp. Juta)	(Rp. Juta)
1	JAKARTA 1	5,060	5,630	5,843	783	446	1,755	146
2	JAYAPURA	6,955	7,664	7,716	761	478	1,592	133
3	MANADO	18,137	19,632	19,728	1,591	1,044	1,524	127
4	DENPASAR	18,250	20,420	20,492	2,242	1,571	1,427	119
5	JAKARTA 3	9,883	11,247	11,342	1,459	1,026	1,422	118
6	MEDAN	12,701	14,475	14,616	1,915	1,440	1,330	111
7	MAKASSAR	25,231	27,629	27,630	2,399	1,841	1,303	109
8	PALEMBANG	12,827	14,070	14,137	1,310	1,076	1,217	101
9	SEMARANG	19,664	22,602	22,829	3,165	2,606	1,214	101
10	MALANG	20,631	23,934	24,149	3,518	2,927	1,202	100
11	JAKARTA 2	10,274	11,365	11,390	1,117	952	1,173	98
12	BANJARMASIN	12,458	13,799	13,898	1,441	1,246	1,156	96
13	BANDA ACEH	5,218	5,807	5,840	622	539	1,153	96
14	BANDAR LAMPUNG	9,503	10,486	10,593	1,090	1,000	1,090	91
15	SURABAYA	14,401	16,084	16,164	1,763	1,624	1,086	90
16	BANDUNG	25,556	28,581	28,800	3,245	3,357	967	81
17	PADANG	6,049	6,721	6,729	680	749	907	76
18	YOGYAKARTA	23,392	26,085	26,319	2,926	3,291	889	74
19	PEKANBARU	8,224	8,796	8,788	564	833	677	56
	NASIONAL	264,416	295,027	297,004	32,589	28,046	1,162	97

No.	Kantor Wilayah	Des 19	Des 20	Δ Des 19 - Des 20	Jumlah Mantri	Prod. Mantri Des 19 - Des 20	
		OS	OS	OS		OS	Ratas / Bulan
		(Rp. Milyar)	(Rp. Milyar)	(Rp. Milyar)	(orang)	(Rp. Juta)	(Rp. Juta)
1	BANDUNG	28.800	36.598	7.798	3.195	2.441	203
2	JAKARTA 3	11.342	13.688	2.346	1.007	2.330	194
3	DENPASAR	20.492	24.094	3.601	1.567	2.298	192
4	MALANG	24.149	30.662	6.513	2.838	2.295	191
5	MAKASSAR	27.630	31.705	4.075	1.828	2.229	186
6	BANDAR LAMPUNG	10.593	12.699	2.106	978	2.153	179
7	PADANG	6.729	8.289	1.560	741	2.106	175
8	MEDAN	14.616	17.271	2.655	1.413	1.879	157
9	SURABAYA	16.164	19.153	2.989	1.617	1.848	154
10	YOGYAKARTA	26.319	31.908	5.590	3.186	1.754	146
11	BANJARMASIN	13.898	16.077	2.179	1.246	1.749	146
12	JAKARTA 2	11.390	13.024	1.633	955	1.710	143
13	SEMARANG	22.829	27.162	4.334	2.601	1.666	139
14	PEKANBARU	8.788	10.153	1.365	823	1.658	138
15	JAYAPURA	7.716	8.487	771	476	1.619	135
16	PALEMBANG	14.137	15.773	1.636	1.075	1.522	127
17	JAKARTA 1	5.843	6.433	590	441	1.338	111
18	MANADO	19.728	20.359	631	990	637	53
19	BANDA ACEH	5.840	333	(5.507)	184	(29.930)	(2.494)
NASIONAL		297.004	343.868	46.864	27.161	1.725	144

Gambar 1. 4 Produktivitas Outstanding Pinjaman Micro Account Officer(BRI 2020)

Sesuai hasil riset internal BRI kompetensi kepemimpinan yang dinilai masih rendah adalah *relationship orientation* terutama untuk kompetensi *developing others*, *coaching and developing others*, dan *developing talent*.

	Self Assesment	Employee Assesment	Gap	Final Score* (weighted)
Change Oriented	3,41	3,27	-0,14	3,33
Task Oriented	3,40	3,21	-0,19	3,29
Relationship Oriented	3,39	3,19	-0,20	3,27

Low

Gambar 1. 5 Pengukuran Kepemimpinan di BRI (BRI 2020)

Citizenship behavior pada *Micro Account Officer* tentunya dapat diciptakan karena adanya dukungan dan bimbingan dari Kepala Unit sebagai atasan kepada *Micro Account Officer*. Kepala Unit akan menjadi panutan bagi *Micro Account Officer* dalam proses melayani nasabah pelaku usaha mikro dan ultra mikro agar dapat melaksanakan *citizenship behavior*, karena adanya faktor kepemimpinan yang dimiliki Kepala Unit dalam hal menginspirasi, mengarahkan dan mempengaruhi *Micro Account Officer*. Oleh karena itu perilaku Kepala Unit dalam hal ini gaya kepemimpinan harus sesuai dengan protokol bisnis mikro yang sudah ditetapkan untuk mngantisipasi risiko bisnis dari pandemi Covid 19 dengan perlakuan bisnis yang fokus pada zona kantor wilayah, aktivitas restrukturisasi dan sektor ekonomi prioritas.

Selain gaya kepemimpinan seorang Kepala Unit dalam memimpin BRI Unit, faktor yang juga mempengaruhi *citizenship behavior Micro Account Officer* adalah faktor kepribadian *Micro Account Officer* sendiri. (Colquitt, LePine, and Wesson 2019), menjelaskan bahwa kepribadian mengacu pada struktur dan kecenderungan di dalam diri seseorang yang menjelaskan pola karakteristik pemikiran, emosi, dan perilaku mereka. Menurut (McShane and Glinow 2018), kepribadian merupakan pola pemikiran, emosi, dan perilaku yang relatif bertahan lama yang menjadi ciri seseorang, bersama dengan proses psikologis di balik karakteristik tersebut. *Five-factor (Big Five) model (FFM)* merupakan lima dimensi luas yang mewakili sebagian besar ciri kepribadian : *conscientiousness, emotional stability, openness to experience, agreeableness, dan extraversion*. Oleh karenanya kelima dimensi kepribadian tersebut terutama *opennes to experience* sangat mempengaruhi *citizenship behavior Micro Account Officer* dalam melayani nasabah pelaku usaha mikro dam ultra mikro.

Faktor lain yang juga berkontribusi terhadap *citizenship behavior Micro Account Officer* adalah Motivasi (*motivation*). *Micro Account Officer* di Bank BRI adalah salah satu jabatan yang bertugas melakukan pemasaran yang mempunyai *entry level job grade* lebih rendah (*job grade 3*) dibandingkan dengan *entry level job grade* jabatan pemasar lainnya seperti *funding officer (job grade 4)*, *account officer (job grade 5)* dan *priority banking officer (job grade 6)*. Hal ini tentunya dapat menurunkan Motivasi (*motivation*) *Micro Account Officer* mengingat tanggung jawab utamanya relatif sama bahkan lebih berat dari sisi jumlah nasabah yang dikelola dan karakteristik pinjaman dengan penurunan pokok dan bunga setiap bulan, jika dibandingkan dengan *funding officer, account officer* maupun *priority banking officer*. Selain itu *Micro Account Officer* juga mengelola *asset* dan *liabilities* sedangkan jabatan pemasar lainnya hanya mengelola *asset* saja atau *liabilities* saja.

Organisasi yang ingin bertahan dan berfungsi secara efektif membutuhkan tidak hanya satu perilaku melainkan beberapa jenis perilaku yang berbeda dari sebagian besar anggotanya. Masing-masing anggota organisasi mempunyai Motivasi yang berbeda untuk jenis perilaku yang berbeda. Perilaku berbeda yang ditunjukkan anggota organisasi mengindikasikan sejauh mana orang terlibat dalam organisasi dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Organisasi tentunya harus merekrut orang yang dibutuhkan dan mempertahankannya agar dapat mendorong kinerja organisasi yang handal dan inovasi yang spontan menjadi bagian dari anggota organisasi. Hal ini berkaitan dengan Motivasi (*motivation*) dalam suatu organisasi (Katz 1964)

(Robbins and Judge 2019) mendefinisikan, “*motivation as the processes that account for an individuals intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*”. (Ivancevich, Konopaske, and Matteson 2018) menjelaskan bahwa *motivation as being made up of at least three distinct components: direction, intensity, and persistence*. Arah (*direction*) mengacu pada apa yang dipilih individu untuk dilakukan ketika dihadapkan dengan sejumlah kemungkinan tindakan alternatif. Intensitas (*intensity*) berhubungan dengan kekuatan respon individu setelah pilihan (arah) dibuat. *Persistence* (kegigihan) mengacu pada bertahannya perilaku, atau berapa lama seseorang akan terus mencurahkan usaha. Motivasi mewakili kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku sukarela. Motivasi *Micro Account Officer* akan memperkuat tindakan *Micro Account Officer* untuk melaksanakan perilaku *citizenship behavior* dalam melayani pelaku usaha mikro dan ultra mikro.

Originalitas penelitian ini berkaitan dengan pengumpulan data untuk menentukan ada atau tidaknya pengaruh antar variabel bebas dan terikat, serta seberapa besar pengaruh dan kontribusi masing-masing faktor antededen yang didasarkan pada (Colquitt, LePine, and Wesson 2019) terkait gaya kepemimpinan, kepribadian, motivasi terhadap *citizenship behavior Micro Account Officer* sehingga layak untuk dipertimbangkan dan diberdayakan pengaruh variasinya. Pada umumnya hasil penelitian yang telah dipublikasikan di jurnal bereputasi hanya fokus menganalisis variabel *citizenship behavior* sebagai variabel dalam bidang manajemen (organisasi dan interpersonal), namun dalam penelitian ini lebih menekankan kepada variabel *citizenship behavior* yang merupakan konstruk variabel yang dilakukan *Micro Account Officer* dalam melayani pelaku usaha mikro dan ultra mikro.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut : (1) Apakah nilai budaya berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (2) Mungkinkah kepribadian berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (3) Mungkinkah budaya organisasi berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (4) Mungkinkah struktur organisasi berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (5) Bukankah gaya kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (6) Apakah kekuasaan kepemimpinan berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (7) Bukankah proses dan komunikasi tim berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (8) Apakah keberagaman dan karakteristik tim berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (9) Mungkinkah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (10) Mungkinkah motivasi berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (11) Mungkinkah keadilan prosedural berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (12) Mungkinkah kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?; (13) Mungkinkah proses pembelajaran berpengaruh terhadap *citizenship behavior*?

C. Pembatasan Masalah

Kompleksitas dan banyaknya permasalahan yang dapat dikaji sehubungan *Citizenship Behavior* serta terbatasnya kemampuan, waktu dan dana yang dimiliki menyebabkan lingkup penelitian ini harus dibatasi. Penelitian ini hanya mengkaji tentang pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan, Kepribadian, Motivasi terhadap *Citizenship Behavior* serta pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan, Kepribadian terhadap *Citizenship Behavior*) melalui Motivasi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembahasannya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) berpengaruh langsung terhadap *Citizenship Behavior* ?
2. Apakah Kepribadian (*Personality*) berpengaruh langsung terhadap *Citizenship Behavior* ?

3. Apakah Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) berpengaruh langsung terhadap Motivasi (*Motivation*) ?
4. Apakah Kepribadian (*Personality*) berpengaruh langsung terhadap Motivasi (*Motivation*)?
5. Apakah Motivasi (*Motivation*) berpengaruh langsung terhadap *Citizenship Behavior* ?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) berpengaruh tidak langsung terhadap *Citizenship Behavior* melalui Motivasi (*Motivation*) ?
7. Apakah Kepribadian (*Personality*) berpengaruh tidak langsung terhadap *Citizenship Behavior* melalui Motivasi (*Motivation*)?

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini secara teoritis dan praktis mempunyai kegunaan sebagai berikut :

1. Teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini dapat menjadi khazanah pengembangan pengetahuan dan referensi tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepribadian dan Motivasi terhadap *Citizenship Behavior*.

2. Praktis

Manfaat praktis penelitian ini yaitu dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan *Citizenship Behavior Micro Account Officer* BRI melalui pertimbangan perbaikan kebijakan program, fasilitas dan *management system driven*.

F. State of The Art

State of the art penelitian ini sesungguhnya menyangkut tentang isu-isu mutakhir atau kontemporer yang berkaitan dengan perkembangan suatu ilmu dan dipengaruhi oleh perkembangan zaman dalam hal mana ilmu tersebut dirasakan dampaknya. Oleh karena itu, *state of the art* pada topik penelitian yaitu terdapat beberapa kemungkinan dipengaruhinya *citizenship behavior Micro Account Officer* dalam melayani pelaku usaha mikro dan ultra mikro oleh berbagai faktor anteseden antara lainlain gaya kepemimpinan, kepribadian dan motivasi kerja sehingga dapat membentuk sebuah model baru didasarkan atas konfirmasi *integrative model of organizational behavior* (Colquitt, LePine, and Wesson 2019).