

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam dunia usaha saat ini persaingan semakin ketat, namun hal tersebut dapat menjadi dorongan bagi perusahaan untuk mencari strategi tepat dalam mempertahankan kehidupan perusahaan (Rukmini, 2017). Hal paling utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu sumber daya manusia, karena sumber yang selalu ada dalam organisasi adalah manusia dan perannya pun sangat penting untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan suatu organisasi (Rukmini, 2017). Selain itu, baik dalam organisasi berskala besar maupun kecil, sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang menjadi sumber penggerak dan pengarah organisasi, serta sumber yang mempertahankan dan mengembangkan organisasi di berbagai tuntutan masyarakat (Susiawan & Muhid, 2015).

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang sangat penting dan sangat menentukan dengan tidak menyampingkan fungsi dari sumber daya lainnya yang ada di dalam suatu perusahaan (Amrita, Sutaryadi, & Ninghardjanti, 2012). Sumber daya tersebut dapat sangat penting di perusahaan jika manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu untuk mewujudkan tujuan organisasi (Hasibuan dalam (Amrita, Sutaryadi, & Ninghardjanti, 2012)). Oleh sebab itu, perusahaan perlu memberikan prioritas utama dalam mengelola sumber daya manusia. Apabila hal tersebut dikelola dengan baik, maka perusahaan dapat menjadi mudah dalam mencapai tujuannya (Rukmini, 2017).

Perusahaan harus memberikan perhatian khusus kepada karyawan dikarenakan pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan (Rukmini, 2017). Sudah seharusnya perusahaan bersikap adil kepada setiap karyawan atas apa yang diberikan karyawan untuk perusahaan serta mendapatkan *reward* sebagai timbal baik atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin (Rukmini, 2017). Karyawan yang percaya bahwa organisasi atau perusahaan dapat menghargai kontribusinya, peduli terhadap kesejahteraan karyawan, dan dapat memenuhi kebutuhan sosial karyawan menunjukkan tingkat komitmen, motivasi dan *organizational citizenship organizational* (OCB) yang tinggi (Afsar & Badir, 2016). Menurut Hendrawan (2017) mengatakan karyawan yang memiliki OCB menunjukkan perilaku yang baik secara keseluruhan. Karyawan tidak hanya melakukan tugas pokok saja, namun melakukan di luar tugas pokok yang dimiliki, seperti: membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan (*altruism*), menggunakan waktu yang efektif, menjaga kebersihan, mencegah adanya ancaman bahaya pada perusahaan, keinginan untuk selalu melakukan inovasi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi standar. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keefektifan perusahaan.

Menurut Organ., Podsakoof., & MacKenzie (2006) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sikap individu yang memiliki kebebasan untuk memilih melakukan pekerjaan tambahan diluar deskripsi kerja yang telah diberikan oleh perusahaan. Menurutnya, OCB tidak hanya perilaku yang bebas

memilih, namun mampu untuk meningkatkan fungsi organisasi secara efektif dan efisien (Organ dkk., 2006). Terdapat 5 dimensi OCB menurut (Organ dkk., 2006) adalah sebagai berikut: a. *Altruism* (Perilaku mementingkan orang lain); b. *Conscientiousness* (Perilaku Kewarganegaraan); c. *Sportsmanship* (Perilaku Adil dan Jujur); d. *Courtesy* (Perilaku Menghormati Orang Lain); e. *Civic Virtue* (Perilaku Berdedikasi).

Organ dkk (2006) berpendapat bahwa tidak mudah melihat perilaku OCB karyawan secara visual, dikarenakan perilaku tersebut berasal dari hati karyawan itu sendiri. Sangat penting bagi perusahaan perlu mengetahui hal apa saja yang dapat meningkatkan perilaku OCB terhadap karyawan. Siders (2001) mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat meningkatkan perilaku OCB yaitu faktor yang berasal dari dalam seperti moral, rasa puas dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaan atau perusahaan, kemudian faktor yang berasal dari luar seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya perusahaan (Auliana, Sigit., & Nurasih, Iis., 2017). Menurut Podsakoff, dkk (2000) dalam (Kusumajati, 2014) menjelaskan bahwa adanya keuntungan atau manfaat yang dapat diperoleh perusahaan terhadap perilaku OCB pada karyawan yang terdiri dari: a) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja yang ditampilkan dalam perilaku *sportsmanship* dimana dengan adanya perilaku membantu yang ditunjukkan tersebut seiring berjalannya waktu dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja serta dapat menyebarkan suatu pengalaman terbaik yang dimiliki karyawan ke seluruh unit kerja. b) OCB meningkatkan produktivitas yang ditampilkan dari perilaku *civic virtue* dimana hal itu akan memudahkan manajer

untuk mendapatkan umpan balik dari karyawan guna meningkatkan efektivitas unit kerja. Misalnya karyawan yang dapat menghindari konflik dengan rekan kerjanya akan dapat menolong manajer untuk terhindar dari krisis manajemen. c) Karyawan yang dapat menampilkan perilaku *conscientiousness* dan hanya memerlukan pengawasan minimal dari manajer dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, karena dengan minimalnya pengawasan yang diberikan oleh manajer maka dengan begitu manajer akan memiliki lebih banyak waktu untuk melakukan tugas yang lebih penting. Dengan adanya kesadaran karyawan lama untuk membantu karyawan baru yang sedang menjalani orientasi kerja dapat membantu perusahaan untuk mengurangi biaya keperluan tersebut, serta dapat membantu manajer untuk tidak terlalu menghabiskan banyak waktu untuk berurusan dengan keluhan kecil dari karyawan. d) Keuntungan yang didapat dari perilaku menolong juga dapat meningkatkan semangat, moral dan kerekatan kelompok, sehingga dapat membantu untuk menghemat energi sumber daya yang langka guna memelihara fungsi kelompok. Hal tersebut dapat ditampilkan dengan perilaku *courtesy*. e) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja, hal tersebut dapat dilihat dari perilaku *civic virtue* seperti aktif ketika sedang menghadiri pertemuan di unit kerjanya. f) Dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan tetap mempertahankan karyawan terbaik dengan cara meningkatkan moral dan rasa cinta di antara anggota kelompok. g) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi yang dapat ditemui ketika karyawan memiliki perilaku *conscientious*, dimana karyawan akan

cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi dengan cara membantu tugas karyawan yang memiliki beban kerja yang berat. h) OCB mampu meningkatkan kemampuan organisasi guna beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Seorang karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan konsumen secara sukarela dapat membantu memberikan informasi terkait perubahan-perubahan apa saja yang terjadi di lapangan, dan dapat memberikan saran untuk menghadapi perubahan tersebut, sehingga perusahaan mampu beradaptasi dengan cepat.

Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan menjelaskan bahwa Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dapat berupa kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan pemerintah yang utamanya bergerak dalam sektor perbankan. Salah satu misi PT Bank Rakyat Indonesia merupakan “Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko”. Sumber daya manusia yang profesional merupakan sekumpulan orang yang memiliki kemampuan mengemban amanat guna memperoleh, memelihara, maupun mengembangkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan serta keahlian yang berguna untuk mencapai efektivitas organisasi dalam mencapai visi dan misi perusahaan (Aprianto, Brian., Jacob, Fonny Arisandi., Ramelan., 2015). Salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh

perusahaan yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karena seperti yang dibahas sebelumnya menurut (Hendrawan dkk., 2017) jika karyawan memiliki perilaku OCB yang dapat memberikan bantuan dengan sukarela terhadap karyawan lain yang memiliki kesulitan, sehingga dengan hal tersebut dapat memberikan kontribusi bagi keefektifan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mughniyah., Mandala., Jufri., & Hamid., 2016) dengan judul “Hubungan Kepuasan Kerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar” menunjukkan hampir seluruh karyawan yang menjadi subjek penelitian memiliki perilaku OCB rendah dengan hasil persentase yang menunjukkan bahwa pada aspek *sportsmanship* 17%. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh (Mughniyah dkk., 2016) juga menunjukkan adanya perilaku OCB yang rendah pada aspek *altruism*, terlihat adanya ruangan yang memiliki sekat, hal tersebut berdampak minimnya komunikasi antar karyawan, juga karyawan yang tidak peduli dengan lingkungan sekitar.

Hal ini didukung melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada 5 orang karyawan bank yang berada di Pati (Jawa Tengah) melalui telewicara pada tanggal 5 November 2019 dan 3 Desember 2019. Berdasarkan hasil wawancara terdapat 2 karyawan mengatakan ketika melihat rekan kerja yang mengalami penumpukan tugas karyawan lain merasa tidak harus membantu, karena banyaknya tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki. Juga ketika tidak ada yang mengawasi, karyawan tersebut juga mengakui bahwa tidak harus mematuhi aturan yang ada. Berdasarkan aspek OCB yang telah dibahas sebelumnya,

karyawan tersebut tidak menunjukkan adanya aspek *altruism* (perilaku mementingkan orang lain) yang dibuktikan dengan adanya perilaku karyawan yang cenderung mementingkan diri sendiri dan enggan untuk membantu ketika melihat karyawan lain mempunyai penumpukan tugas. Aspek *conscientiousness* (perilaku kewarganegaraan), pada aspek ini karyawan bank merasa tidak memiliki tanggung jawab untuk membantu pekerjaan rekan kerjanya. Aspek *courtesy* (perilaku menghormati orang lain), pada aspek ini menunjukkan adanya perilaku karyawan yang memilih untuk tidak mematuhi aturan karena tidak adanya pengawasan secara langsung. Aspek *sportsmanship* (perilaku sportif), pada aspek ini karyawan mengakui bahwa mereka tidak harus mematuhi peraturan kantor selama tidak ada yang mengawasi. Aspek *civic virtue* (perilaku berdedikasi), pada aspek ini ditunjukkan pada perilaku karyawan enggan membantu rekan kerja karena merasa bahwa ia tidak bertanggung jawab atas hal tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kedua subjek menunjukkan OCB yang rendah.

Pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, apabila pegawai mampu ikut berpartisipasi untuk membantu menyelesaikan permasalahan pekerjaan pegawai lainnya (Ariati, 2017). Senada dengan hal tersebut, Pimpinan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Manado juga menyampaikan kepada pegawainya untuk lebih meningkatkan dan mempertahankan kualitas OCB, serta Komintren Organisasi untuk meningkatkan kinerja setiap karyawan agar setiap karyawan mampu untuk lebih meningkatkan kualitas dalam bekerja, dengan

begitu kinerja karyawan maupun organisasi akan terus meningkat (Ticoalu, 2013).

Baihaqi., Sunuharyo., & Sulistyio (2018) mengatakan bahwa suatu organisasi dapat dikatakan berhasil ketika seorang karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun karyawan yang mau mengerjakan tugas tambahan seperti mau bekerjasama, tolong menolong, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada konsumen, dan mau memanfaatkan waktu kerjanya dengan efektif akan memberikan keberhasilan pada organisasinya. Perilaku melakukan tugas tambahan yang melebihi tugas pokok yang ditentukan oleh perusahaannya disebut dengan OCB. Sejalan dengan Suhardi, (2019) yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan terhadap OCB dengan kompetensi pada karyawan asuransi jiwa di Kota Batam. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan bersedia untuk membantu rekan kerjanya. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, akan dapat meningkatkan OCB guna menjadi karyawan yang sukarela melakukan kesediaan untuk menolong rekan kerja.

Terdapat 5 faktor yang mempengaruhi munculnya OCB menurut (Organ dkk., 2006). Faktor pertama adalah iklim dan budaya organisasi, Brahmana & Sofyandi mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan penentu dalam melihat apakah karyawan dapat melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur atau tidak (Prihatsanti & Dewi, 2010). Faktor kedua Kepribadian, menurut Feist & Feist kepribadian merupakan karakteristik seorang individu secara dinamis dan terorganisir yang menunjukkan sifat unik dan konsisten,



sehingga dapat menunjukkan perbedaan antara individu satu dengan lainnya (Ramdhani, 2007). Faktor ketiga, Dukungan organisasi merupakan suatu persepsi karyawan untuk mengetahui sejauh mana karyawan diberikan dukungan kepada organisasinya, serta sejauh mana organisasi dalam memberikan bantuan kepada karyawan ketika dibutuhkan (Mujiasih, 2015). Faktor keempat, Masa kerja yaitu seseorang yang mempunyai keahlian atau kemampuan yang diperoleh di bidang pekerjaan dalam waktu tertentu berdasarkan kemampuan intelegensi baik pengalaman dari luar maupun dalam perusahaan (Koesindratmono, 2011). Faktor kelima, Jenis kelamin, Morrison dalam Kusumajati (2014) menunjukkan adanya perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, peneliti memilih faktor iklim dan organisasi karena menurut Bolino dan Turnley (Prihatsanti & Dewi, 2010) menjelaskan terdapat hubungan signifikan antara OCB dengan individu yang merasa bahwa organisasi mampu menghargai serta mempedulikan kesejahteraan karyawan. Menurut (Hashim dkk., 2015) iklim organisasi yang dirasakan karyawan menyenangkan atau positif dapat dilihat dari tampilan kerja yang baik dan efektif, dengan demikian hal ini dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Salah satu bentuk dari iklim organisasi yang menyenangkan atau positif dapat berupa karyawan yang mampu merasakan adanya bentuk perhatian dan kepedulian antar karyawan itu sendiri, hal ini selain cenderung akan memberikan balasan kepada organisasi berupa perilaku diluar persyaratan kerja yang ditetapkan organisasi juga akan cenderung meningkatkan interaksi satu

sama. Hubungan tersebut terbukti bermanfaat bagi keduanya, dan perilaku tersebut menandakan adanya *job embeddedness*.

Menurut Collins & Mossholder (2017) *job embeddedness* merupakan suatu sikap dari karyawan yang menunjukkan adanya upaya untuk terus terikat dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan pekerjaannya cenderung mempunyai sikap yang positif dalam pencapaiannya terhadap tujuan organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang kurang memiliki ikatan dengan organisasinya (Garnita & Suana, 2014). Karyawan merupakan aset penentu yang berperan penting sebagai tumpuan untuk kemajuan perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar (Akbar, 2013). Karyawan akan melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan menggunakan waktu kerjanya secara efektif, ketika karyawan menyukai lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang dimaksud yaitu seperti hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan, serta tempat karyawan bekerja (Prakoso, 2014). Murtafia & Suryalena (2015) mengatakan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terkait dengan lingkungan kerja yang kondusif, karena hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan. Karyawan akan cenderung merasa aman dan nyaman ketika perusahaan tempat bekerja memiliki lingkungan kerja yang baik, kinerja yang dihasilkan karyawan pun tentunya akan maksimal. Sayangnya, masih ada perusahaan yang kurang memperhatikan lingkungan kerjanya sehingga hal tersebut membuat karyawan merasa tidak nyaman dan kurang memperoleh kepuasan kerja. Hal ini dapat memberikan dampak kepada perusahaan dimana akan ada karyawan yang *resign* dari perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian dari Wijayanto dan Kismono (2004) pada perawat di rumah sakit milik swasta di Yogyakarta yang mengatakan bahwa pada variabel *Job Embeddedness (JE)* memiliki hubungan yang positif dengan OCB, artinya bahwa jika OCB meningkat maka JE juga akan meningkat. *Job Embeddedness* merupakan sebuah jaring dimana individu dapat masuk di dalamnya secara sangat terikat (*embedded*) atau terjerat (*enmeshed*) yang dapat memiliki banyak hubungan dan saling berdekatan dengan banyak cara yang berbeda (Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablisky, C. J., & Erez, M., 2001). *Job embeddedness* dapat dikatakan sebagai kumpulan pengaruh pada retensi karyawan. *Job embeddedness* dapat diasumsikan seperti jaringan dimana jika semakin banyak jaringan atau relasi yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin besar kemungkinan karyawan tersebut akan terikat di perusahaan atau pekerjaannya (Anam & Fairuzabadi, 2016).

*Job Embeddedness* merupakan sebuah gambaran dimana individu dapat sangat terikat (*embedded*) atau terjerat (*enmeshed*) yang dapat memiliki banyak hubungan dan saling berdekatan dengan banyak cara yang berbeda (Mitchell dkk., 2001). *Job embeddedness* dapat dikatakan sebagai kumpulan pengaruh pada retensi karyawan. *Job embeddedness* sendiri dapat diasumsikan jika semakin banyak jaringan atau relasi yang dipunyai oleh karyawan yang sesuai dengan karyawan tersebut maka akan semakin besar pula kemungkinan seorang karyawan yang akan tinggal di perusahaan atau pekerjaan tersebut (Anam & Fairuzabadi, 2016).

Terdapat 3 aspek tentang *job embeddedness* menurut (Mitchell dkk., 2001) yaitu; 1. *Fit* merupakan sejauh mana tingkat kesamaan antara budaya yang dimiliki individu dengan organisasi serta kesesuaian keterikatan yang dimiliki karyawan dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi, 2. *Links* diartikan sebagai sejauh mana individu memiliki hubungan dengan individu lain dalam sebuah pekerjaannya, 3. *Sacrifice* merupakan persepsi individu mengenai pengorbanan secara fisik maupun psikologis yang dirasa akan hilang manfaatnya ketika akan meninggalkan pekerjaan tertentu.

Menurut George (dalam Kusumajati, 2014) mengatakan bahwa OCB sangat penting dalam keberhasilan perusahaan, karena pada dasarnya perusahaan tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku karyawan hanya mengandalkan deskripsi kerja yang hanya diucapkan saja. Keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja karyawan yang tinggi mampu mendorong munculnya OCB atau disebut juga sebagai perilaku melebihi standar perusahaan (Krietner & Kinicki dalam (Darmawati, A., Hidayati, L. N., & Herlina S, D., 2013)). Oleh sebab itu munculnya OCB merupakan suatu gambaran terhadap kinerja yang tinggi dalam perusahaan. (Organ dkk., 2006) ketika karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, kemudian karyawan lain berusaha untuk membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut tanpa dimintai pertolongan dengan kata lain berinisiatif untuk membantu maka dengan begitu mereka cenderung akan meningkatkan interaksi satu sama lain dan bahwa hubungan tersebut terbukti bermanfaat bagi keduanya. Perilaku tersebut

menandakan adanya *job embeddedness*. *Job embeddedness* dapat diasumsikan seperti jaringan dimana jika semakin banyak jaringan atau relasi karyawan yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin besar kemungkinan karyawan tersebut akan terikat di perusahaan atau pekerjaannya (Anam & Fairuzzabadi, 2016).

Berdasarkan uraian diatas peneliti mengajukan sebuah rumusan permasalahan, apakah ada hubungan antara *Job Embeddedness* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan bank BRI di Karesidenan Pati?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Bank BRI di Karesidenan Pati.

### 2. Manfaat penelitian

#### a) Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai upaya pengembangan dan penerapan ilmu Psikologi di bidang industri dan organisasi.

#### b) Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai sumbangan bagi para karyawan untuk lebih memahami dinamika hubungan antara *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan di bank. Pemahaman ini diharapkan dapat menumbuhkan

semangat keterikatan pada organisasinya sehingga berdampak pada munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB) yang positif.