BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perhitungan Produk Domestik Bruto (PDB) oleh Badan Pusat Statistik (2024), ditemukan bahwa Indonesia mengalami banyak tantangan dan perubahan, seperti pada tahun 2022 ekonomi Indonesia tumbuh 5,31%, kemudian pada tahun 2023 menurun menjadi 5,05%, dan semakin menurun pada tahun 2024, yaitu hanya sebesar 5,02%, yang kemudian mengalami peningkatan tipis pada tahun 2025, yaitu sebesar 5,11% (BPS, 2024; Bappenas, 2025; BPS, 2026). Bank Indonesia (2026) kemudian memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2026 dapat mencapai kisaran 4,9%-5,7%, dan Bank Indonesia berusaha menjaga stabilitas tersebut sebagai dukungan terhadap ekonomi Indonesia. Dalam konteks tersebut, lembaga keuangan berperan penting menjadi perantara keuangan untuk mendukung kelancaran pertumbuhan ekonomi dan juga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, karena memiliki dua peran sekaligus, yaitu sebagai tenaga kerja dan pelaku usaha (Wiwoho, 2014; Ratna & Safira, 2023). Hal ini didukung oleh Data BPS Sumatera Utara pada tahun 2020 dan 2021 yang menunjukkan adanya peningkatan pertumbuhan ekonomi dari -1,07% menjadi 2,61%, bersamaan dengan meningkatnya Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (BPS, 2020; BPS, 2021).

Tercapainya pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan memerlukan kualitas pelayanan yang cepat, transparan dan berbasis teknologi, dan sebaliknya, pelayanan yang lambat, dan tidak efisien dapat menjadi penghambat pertumbuhan ekonomi (Soleha & Fadilah, 2025), sehingga dapat dikatakan bahwa salah satu kunci untuk dapat mencapai dan mendukung kualitas pelayanan tersebut kinerja karyawan, (Zahroh, et al, 2025). Kinerja optimal berasal dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), integritas, dan komitmen organisasi yang menimbulkan dan memperkuat keterikatan antar karyawan dan perusahaan, (Pandowo, et al, 2023). Simangunsong (2022) menyampaikan bahwa perilaku kooperatif serta kesediaan untuk menyelesaikan tugas di luar dari pada deskripsi pekerjaan dalam suatu organisasi biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dan karyawan yang memiliki OCB tinggi cenderung memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang dengan sendirinya merasa nyaman dan aman dalam pekerjaannya, (Santosa & Triyanto, 2009) yang kemudian memunculkan perilaku positif dalam organisasi seperti membantu sesama karyawan, bersedia menyelesaikan pekerjaan tambahan secara sukarela, patuh terhadap peraturan maupun prosedur perusahaan, (Simangunsong, 2022).

Namun, Data BPS 2025 menunjukkan adanya perubahan penduduk bekerja pada bagian Keuangan & Asuransi pada bulan Februari 2025, mengalami peningkatan yang termasuk rendah, dan berada pada urutan kedua belas data statistik. Otoritas Jasa Keuangan (2023) juga mencatat bahwa pada tahun 2022, layanan kontak OJK telah menerima 315.783 layanan, termasuk 14.764 pengaduan, 92 pengaduan berindikasi

pelanggaran dan 3.018 sengketa Sektor Jasa Keuangan. Data terbaru oleh Otoritas Jasa Keuangan pada tahun 2024 yang dilansir oleh CNBC Indonesia (2024), juga mencatat bahwa sector perbankan menerima sebanyak 7.280 pengaduan. Hal ini selaras dengan beberapa penelitian oleh Rahma & Firdayetti (2025) pada Bank Syariah Indonesia yang memberikan hasil yaitu adanya pengaduan atau keluhan oleh nasabah yang tidak puas akan pelayanan atau kinerja karyawan. Hasil survery yang dilakukan oleh Herachwati & Rahayu (2025) pada BRI Cabang Rajawali mengungkap adanya penurunan kualitas layanan disebabkan oleh fasilitas yang tidak memadai dan dikeluhkan oleh karyawan. Adanya permasalahan pada fasilitas perusahaan yang terhambat (Simangunsong, et al, 2022), ketidakpuasan antara promosi jabatan dengan beban kerja yang padat, kurangnya dukungan dari rekan kerja dan atasan (Triyanto & Santosa, 2009) dapat berimbas pada kinerja karyawan yang berujung tidak optimal dan kemudian dapat menimbulkan ketidaknyamanan pada sekitarnya, ketidakcocokan karir sehingga karyawan dapat menunjukkan sikap pasif, kurang berinisiatif bahkan meninggalkan pekerjaannya (Oktaviana, dalam Cahyani, et al, 2024).

Sejalan dengan hal tersebut, data yang ditemukan oleh Lukitasari & Ardiansyah (2021) pada PT BRI Cabang Bandung Setiabudi mencatat adanya jumlah ketidakhadiran karyawan pada periode empat tahun mengalami fluktuase, dan presentase tertinggi pada tahun 2018 mencapai 10,69%, menunjukkan tingkat kedisiplinan dan kehadiran karyawan tidak maksimal sehingga berdampak pada terhambat dan terlambatnya pemenuhan dan pencapaian target perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan masih belum maksimal dalam

menunjukkan sikap kewargaan yang baik. Permasalahan ini menjadi alasan karyawan perlu memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dimana tuntuntan dunia kerja dinamis, membutuhkan kerja sama antar rekan kerja, fleksibilitas sangat penting, terlebih dalam ekspetasi kualitas layanan yang tinggi dalam dunia perbankan yang menuntut karyawan untuk dapat memiliki integritas, dan sikap kerja yang efektif dan efisien (Hendrawan, et al, 2020; Zahroh, et al, 2025).

Menurut Organ (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tugas formalnya dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Podsakoff (2000) juga mengemukakan hal yang sama, bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bentuk perilaku sukarela oleh individu dan tidak selalu mendapatkan penghargaan formal dari organisasi. Menurut Dash & Pradhan (2014) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku di luar peran oleh karyawan secara sukarela, yang melampaui tuntutan pekerjaan formal dan berkontribusi terhadap peningkatan kerja individu dan organisasi.

Menurut Podsakoff (2000), terdapat 7 aspek dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu : Perilaku Menolong, Sportivitas, Loyalitas Terhadap Organisasi, Kepatuhan Terhadap Organisasi, Inisiatif Individu, Kebajikan Kewargaan, dan Pengembangan Diri. Penelitian yang dilakukan oleh Organ (dikutip dalam Muhdar, 2015), terdapat 5 dimensi OCB, yaitu *Altruism* (perilaku membantu orang lain)*, Sportsmanship* (perilaku suportif)*, Courtesy* (Kesopanan)*, Civic Virtue* (kebijaksanaan warga)*, dan Conscientiousness* (kehati-hatian).

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyani, et al, (2024) menemukan data sebesar 51,27% dengan jumlah 121 responden berada dalam tingkat kategori *Organizational Citizenship Behavior* rendah. Data selanjutnya yang dilakukan oleh Oktavian (2024) pada Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara IV Regional IV juga menemukan *Organizational Citizenship Behavior* rendah sebanyak 30% yaitu 42 responden dilanjutkan dengan skor sedang sebesar 30% yaitu 42 responden. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* cenderung berada pada skor rendah dan sedang.

Berdasarkan data wawancara yang telah dilakukan pada Kamis, 2 Mei 2025 – Jumat, 3 Mei 2025 dengan partisipan sebanyak 10 orang, 9 diantaranya dilakukan secara online melalui *Zoom Meeting* secara terpisah dengan selang waktu 1.5 – 2 jam dan seorang diantaranya secara offline pada salah satu Kedai Kopi yang terletak di Sleman, Yogyakarta, dengan minimal kerja yaitu 2 tahun dan partisipan berasal dari Kendari (Sulawesi Tenggara), Jakarta dan Ambon (Maluku), Yogyakarta, ditemukan bahwa hanya 2 dari 10 orang yang benar-benar memiliki aspek ***Altruism*** (Perilaku Membantu Orang Lain), dimana partisipan akan memperhatikan atau menghampiri rekan kerjanya untuk menanyakan perkembangan pekerjaan dan jika ada yang harus dibantu. Namun partisipan lain menyampaikan bahwa mereka tidak membantu rekan kerja karena merasa sudah memiliki tugas masing-masing, dan adapun sikap membantu hanya akan dilakukan jika rekan kerja meminta secara langsung. Aspek ***Conscientiousness*** (Kehati-hatian), hanya 2 dari 10 partisipan yang menunjukkan kesadaran dan kehati-hatian akan tanggung jawab, bukan hanya mengenai tugas-

tugasnya sendiri, namun untuk kelangsungan perkembangan organisasi, seperti memperhatikan prosedur pengolahan data perusahaan dan klien, melakukan evaluasi terhadap tugas yang telah dilakukan dan memiliki pertimbangan serta menanyakan pendapat atasan maupun rekan kerja jika perlu untuk mengambil keputusan. Namun partisipan lain menyampaikan bahwa tidak merasa perlu untuk melakukan evaluasi pribadi sebelum evaluasi bersama atasan ataupun rekan kerjanya, dan pada beberapa kesempatan harus terus diarahkan oleh atasan.

Selanjutnya, aspek ***Courtesy*** (Kesopanan) ditunjukkan hanya oleh 4 dari 10 partisipan, dimana partisipan menggunakan Bahasa yang sopan dan formal, serta saling terbuka dalam menyampaikan pendapat. Partisipan lain menyampaikan bahwa mereka tidak merasa perlu untuk menggunakan Bahasa yang sopan dan formal terutama kepada sesama rekan kerja karena merasa berada pada tingkat yang sama, dan sudah terbiasa dengan rekan kerjanya. Aspek berikutnya yaitu ***Sportmanship*** (Perilaku Suportif), ditunjukkan oleh 3 dari 10 orang, dimana partisipan sangat mendukung dan mendorong rekan kerja untuk berkembang, bahkan terlihat sangat antusias untuk menyampaikan pencapaian rekan kerja mereka. Dan sebaliknya, pada beberapa partisipan lainnya menyampaikan mereka tidak terlalu peduli dengan apa yang dilakukan oleh rekan kerja, karena merasa sibuk dengan pekerjaan mereka sendiri, dan menyampaikan bahwa masing-masing bertanggung jawab akan pekerjaannya sendiri.

Dan yang terakhir yaitu aspek ***Civic Virtue*** (Kebijaksanaan Warga), ditemukan hanya 3 dari 10 partisipan sangat memahami tentang perusahaan tempat mereka bekerja, peduli akan perkembangan perusahaan dengan memberikan pelayanan terbaik

selama melayani customer, seperti memprioritaskan lansia, melayani dengan senyuman, dan tidak terburu-buru untuk menyelesaikan pelayanan, juga membantu rekan kerja yang terlihat kesulitan dengan pekerjaannya, dan memiliki rasa penasaran akan perusahaan, membangun hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja maupun atasan. Dan sebaliknya, partisipan tampak kurang informasi mengenai perusahaan mereka sendiri selama dilakukan wawancara, melakukan pekerjaan dengan tergesa-gesa sehingga mendapatkan teguran dari atasan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* belum optimal diterapkan dalam dunia kerja, dalam hal ini pada bidang yang menyediakan jasa pelayanan.

Menurut Wardono, et al (dalam Cahyani, et al, 2024) karyawan dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi cenderung dapat memberikan efektivitas, efisiensi dan produktivitas dalam melakukan pekerjaannya, dikarenakan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku positif oleh karyawan yang menunjukkan dukungan terhadap organisasi, dimana karyawan secara sukarela melakukan sesuatu dan ada inisiatif untuk membantu demi pengembangan organisasi (Simangunsong, et al, 2022). Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* rendah cenderung memberikan perilaku negative seperti adanya keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya yang disebabkan oleh ketidaksadaran karyawan terhadap kepentingannya dan menganggap bahwa perilaku kewargaan tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja (Triyanto & Santosa, 2009; Romaiha, et al, 2019). Sehingga karyawan dengan rendahnya perilaku ini dapat

menurunkan citra perusahaan pada masyarakat (Wuryani & Tjiptohadi, dalam Desearsa, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Dash & Pradhan (2014), menemukan bahwa faktor-faktor yang menentukan *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu *HR Practices* (Praktik Sumber Daya), *Job Embeddedness* (keterikatan kerja), dan *Employee Engagement* (keterlibatan karyawan) dapat dimanfaatkan sebagai upaya strategis untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan kerja. Penelitian lainnya oleh Sihombing & Nasution (2020) menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior,* faktor Budaya Organisasi, Kepribadian, Dukungan Organisasi, Interaksi Atasan-Bawahan, Masa Kerja dan Gender.

Job Embeddedness atau keterikatan kerja dengan pekerjaannya akan menimbulkan kerelaan untuk memberikan tenaganya demi kepentingan perusahaan (Lutfi, 2020). Begitupun menurut Holtom & O'Neil (2004), bahwa *Job Embeddedness* (Keterikatan Kerja) menitikberatkan pada upaya mempertahankan karyawan dalam organisasi, bukan sekedar mencegah mereka keluar ataupun berpindah tempat. Hal ini serupa dengan penjelasan oleh Yang, et al (2001), bahwa *Job Embeddedness* atau keterikatan kerja merupakan konsep kekuatan untuk membuat seseorang bertahan dalam pekerjaan (Crossley et al, 2007) tanpa memperhitungkan alasan dibalik keterikatan tersebut. *Job Embeddedness* atau keterikatan kerja dapat dianalogikan seperti sebuah jaring yang dapat membuat seseorang terperangkap di dalamnya. Individu dengan tingkat keterikatan yang tinggi memiliki banyak hubungan yang saling

berdekatan dan tidak berbeda satu sama lain (Mitchell, 2001). Lebih lanjut oleh Mitchell, et al, (2001), aspek-aspek utama dari *Job Embeddedness*, yaitu sejauh mana individu memiliki hubungan keterikatan dengan orang lain dan berbagai aktivitas, tingkat kesesuaian antara pekerjaan serta lingkungan komunitas dengan aspek kehidupan lainnya, dan seberapa mudah keterikatan tersebut dapat diputuskan atau apa yang harus dikorbankan jika meninggalkan pekerjaannya. Ketiga dimensi utama ini dikenal dengan *Links* (Jaringan)*, Fit* (Kesesuaian)*, Sacrifice* (Pengorbanan).

Terhubungnya seseorang dengan pekerjaan dan perusahaannya akan menimbulkan perilaku positif, yang dapat menimbulkan efisiensi dan efektivitas serta mendorong sikap positif oleh karyawan (Desearsa & Izzati, 2023). Lee, et al (2004) juga mengemukakan bahwa semakin kuat *Job Embeddedness* atau keterikatan seseorang dalam organisasi, semakin besar ia akan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*, dikarenakan *Job Embeddedness* memiliki elemen organisasi dan kelompok di dalamnya, sehingga karyawan akan menunjukkan sikap positif dan berpartisipasi aktif akibat adanya keterikatan (Maharani & Sastria, 2024), serta rasa kehilangan hal berharga jika berhenti bekerja (Sekiguchi, et al, 2008). Menurut Lee, et al, (2004), *Job Embeddedness* atau keterikatan kerja tidak hanya berfungsi untuk memprediksi *employee turnover*, tetapi juga perilaku penarikan diri lainnya, termasuk penurunan *Organizational Citizenship Behavior* atau perilaku kewargaan*,* kinerja dan peningkatan ketidakhadiran. Karatepe & Karadas (2016), lebih lanjut menjelaskan bahwa karyawan dengan *Job Embeddedness* atau keterikatan kerja yang tinggi, ditandai dengan *links* atau koneksi atau jaringan sosial, *fit* atau kesesuaian dengan

pekerjaan dan organisasi, serta *sacrifice* atau persepsi akan *switching costs* (pengorbanan jika meninggalkan perusahaan), cenderung memiliki *turnover intentions* yang rendah, menunjukkan kinerja yang positif, dan efektif, termasuk kinerja pemulihan layanan, dan termotivasi untuk melampaui tanggung jawab formal demi kepuasan pelanggan, memiliki sikap kerja yang lebih baik dan menunjukkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* atau perilaku kewargaan yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang memiliki keterikatan lebih rendah (Afsar & Badir, 2016). Berbeda dengan *Work Engagement* atau *Employee Engagement* yang hampir serupa dengan *Job Embeddedness* namun merupakan konstruk yang berbeda, *Work Engagement* adalah kondisi psikologis yang dirasakan individu dalam menjalankan perannya (Schaufeli, et al, 2002), *Employee Engagement* menurut Sihombing & Liswandi (2019) merupakan perasaaan emosional oleh karyawan yang kemudian menyebabkan perilaku positif pada perusahaan, sedangkan *Job Embeddedness* memiliki pertimbangan yang lebih luas dibanding pengalaman atau perasaan individu, seperti hubungan sosial, kesesuaian dengan rekan kerja dan perusahaan serta hal yang dikorbankan jika karyawan meninggalkan perusahaan (Mitchell, 2001). Penelitian oleh Halbesleben & Wheeler (2008) juga secara khusus menjelaskan perbedaan *Embeddedness* dan *Engagement*, dimana *Embeddedness* merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap *intention to leave* dibandingkan *Engagement*, yang menjelaskan bahwa keterikatan seorang karyawan terhadap perusahaannya bukan hanya ditentukan oleh perasaan atau kondisi psikologisnya, namun juga oleh hubungan sosial, kesesuaian dan pengorbanan. Sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki *Job*

Embeddedness tinggi pastinya akan melakukan hal positif demi perusahaan dikarenakan adanya kekuatan hubungan sosial, adanya kesesuaian dengan rekan kerja maupun perusahaan dan adanya pengorbanan jika meninggalkan perusahaan, dan perilaku positif ini tidak ditentukan oleh perasaaan ataupun kondisi psikologis karyawan. *Job Embeddedness* menggambarkan kekuatan tertanamnya karyawan dalam pekerjaannya melalui berbagai faktor baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, sedangkan *Work* atau *Employee Engagement* menggambarkan bagaimana perasaan atau kondisi psikologis karyawan dapat menyebabkan hal positif di dalam perusahaan.

Hasil penelitian oleh Desearsa & Izzati (2023), menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Job Embeddedness* dengan *Organizational Citizenship Behavior*, dimana jika *Job Embeddedness* atau keterikatan kerja seorang pemimpin tinggi, maka *Organizational Citizenship Behavior* karyawanpun akan tinggi. Hasil penelitian serupa ditemukan oleh Simanjuntak, et al (2025) yaitu terdapat hubungan antara *Job Embeddedness* dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang positif dan signifikan. Hal ini juga di dukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Desearsa & Izzati (2023), bahwa karyawan yang rata-rata bekerja lebih dari 5 tahun bahkan lebih dari 15 tahun merasakan adanya kenyamanan dan rasa kekeluargaan, sehingga secara tidak langsung dapat dikatakan ada ikatan antar karyawan dan karyawan dengan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi dengan sesama rekan kerja dan perusahaan akan menimbulkan sikap-sikap positive antar rekan kerja dan perusahaan.

Namun demikian, masih belum banyak penelitian yang mengkaji hubungan langsung antara *Job Embeddedness* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan perbankan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi kebaharuan ilmiah oleh pengujian terhadap hubungan antara *Job Embeddedness* dengan *Organizational Citizenship Behavior* terutama pada karyawan perbankan sebagai salah satu jasa pelayanan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti ingin mengetahui, apakah terdapat hubungan antara *Job Embeddedness* dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Perbankan?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Job Embeddedness* dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Perbankan.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu Psikologi, terkhusus dalam bidang Psikologi Industri & Organisasi, melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai keterkaitan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan *Job Embeddedness* karyawan pada perusahaan atau organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi peneliti-peneliti di masa mendatang.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak dalam hal ini utamanya karyawan dan perusahaan mengenai pentingnya *Job Embeddedness* dalam mewujudkan *Organizational Citizenship Behavior* yang dapat meningkatkan kontribusi positif dan kualitas hubungan kerja dengan rekan kerja maupun atasan sehingga perusahaan dapat berkembang dengan optimal. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi acuan dan referensi untuk

melakukan studi lebih lanjut mengenai dinamika *Job Embeddedness* dan *Organizational Citizenship Behavior*.