

Peran Organizational Citizenship Behavior Pada Kinerja Pegawai Perbankan di Bank X

Kartika Widiningtyas^{1*}

¹⁾Magister Psikologi Sains, Universitas Surabaya, Surabaya

*Penulis Koresponden: Kartika Widiningtyas. Email: s154221016@student.ubaya.ac.id

Abstrak

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting dalam organisasi tidak dapat diabaikan. Dalam persaingan dunia perbankan yang semakin ketat, manajemen perlu berinovasi dalam meningkatkan dan mempertahankan loyalitas nasabahnya dengan meningkatkan kualitas layanan melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam situasi pandemi, menjaga kualitas layanan dan produktifitas kerja menjadi tantangan tersendiri. Tuntutan dan beban pekerjaan yang tinggi membuat pegawai rentan mengalami penurunan kinerja karena *work overload*. Dalam situasi ini, perilaku OCB dapat berperan dalam meningkatkan performance kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran perilaku OCB pada frontliner dan faktor yang melatarbelakangi munculnya perilaku tersebut. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dan observasi kepada 2 orang karyawan perbankan dan 1 orang branch manager di salah satu bank BUMN. Hasil menunjukkan bahwa aspek perilaku OCB yang muncul pada subjek adalah perilaku altruism, inisiatif, tanggung jawab dan kemampuan mentoleransi situasi yang kurang ideal di lingkungan pekerjaan. Perilaku OCB dilatarbelakangi oleh adanya perasaan empati dan keterikatan kerja sebagai faktor internal dan secara eksternal dipengaruhi oleh dukungan tempat kerja seperti budaya organisasi dan dukungan atasan.

Kata kunci: organizational citizenship behavior, kinerja, karyawan perbankan.

1. Pendahuluan

Memberikan kepuasan kepada pelanggan menjadi hal yang penting dan merupakan target utama bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan layanan, tidak terkecuali dalam dunia perbankan. Memberikan layanan terbaik kepada pelanggan menjadi kriteria yang utama bagi perusahaan. Memberikan layanan yang baik kepada pelanggan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan kepada perusahaan (Kegans, dkk, 2012). Aktivitas layanan oleh karyawan ini dapat menjadi penghubung antara organisasi dengan konsumennya untuk menjaga loyalitas konsumen kepada perusahaan (Harsono, dkk, 2020). Dalam persaingan dunia perbankan yang semakin ketat dan tuntutan nasabah yang semakin tinggi, manajemen perlu berinovasi dalam meningkatkan dan mempertahankan loyalitas nasabahnya dengan meningkatkan kualitas layanan, terutama dalam menghadapi situasi pandemi seperti saat ini.

Menghadapi era pandemi, sektor perbankan mengalami resiko penurunan permodalan yang berdampak pada semakin tingginya beban dan tuntutan perusahaan terhadap kinerja karyawan. Pegawai dituntut untuk tetap memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah tetapi di sisi lain, pegawai juga mengalami *work overload* cukup tinggi yang rawan menimbulkan stress pekerjaan. Bertambahnya beban pekerjaan dan tuntutan yang tinggi pada karyawan, jika tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja dapat menyebabkan menurunnya kualitas kinerja pada pegawai dan berdampak pada efektifitas perusahaan (Damayanti, dkk, 2021) Salah satu kemampuan pegawai

yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan efektifitas perusahaan adalah kerja sama. Dalam sektor perbankan, perilaku kerja sama pada pegawai diperlukan untuk menghadapi tuntutan dan beban pekerjaan yang cukup tinggi.

Frontliner sebagai garda depan pelayanan yang menjadi ujung tombak dalam keberhasilan layanan sebuah perusahaan, diharapkan dapat melakukan kontribusi ekstra terhadap tugas dan kewajibannya sebagai frontliner pada umumnya, seperti memberikan bantuan secara sukarela kepada nasabah atau bekerja sama dengan sesama rekan kerjanya. Pada situasi pandemi, frontliner tetap dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah dalam kondisi yang terbatas. Perubahan sistem pembagian waktu kerja yang tidak pasti akibat pandemi menuntut kesiapan pegawai untuk saling membantu dan menggantikan rekan kerja lain yang tidak masuk bekerja karena sakit. Meningkatnya jumlah layanan kepada nasabah di satu cabang karena penutupan cabang lain menyebabkan pegawai frontliner mengalami *work overload*. Menghadapi situasi ini, perilaku saling membantu dan bekerja sama diperlukan tidak hanya untuk mengurangi beban pekerjaan, tetapi juga dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas layanan. Secara tidak langsung, hal ini berpengaruh juga pada efektifitas perusahaan.

Efektifitas sebuah organisasi dipengaruhi oleh perilaku kerja karyawan baik perilaku *in role* maupun *extra role* (Tefera & Hunsaker, 2020). Perilaku *extra role* pada pegawai akan meningkatkan peran pegawai dalam menjalankan tugasnya yang berkontribusi penting bagi kelangsungan fungsi sebuah organisasi (Dargahi, dkk, 2012). Perilaku ini diwujudkan dalam bentuk saling bekerja sama dan kooperatif antar pekerja secara sukarela dan bertanggung jawab atas melebihi harapan perusahaan (Beham, 2011; Chun dkk, 2013) yang dalam perilaku organisasi disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Kegans, dkk, 2012)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku bebas dari individu yang tidak terikat dengan pekerjaan formal dan tidak berhubungan dengan reward system tetapi secara tidak langsung memberikan kontribusi positif terhadap efektifitas organisasi (Organ, 2015). Seorang karyawan yang terlibat dalam perilaku *Organizational Citizenship* yang baik akan memperlihatkan perilaku membantu di dalam tim kerjanya, secara sukarela mengerjakan pekerjaan tambahan, menghormati aturan yang ada di perusahaan, menghindari konflik yang menghambat pekerjaan dan bersikap toleran terhadap kekurangan maupun gangguan-gangguan dalam pekerjaan (Robbins & Judge, 2016). Pegawai yang memiliki perilaku OCB teridentifikasi dalam beberapa aspek yang dinyatakan oleh Organ (dalam Titisari, 2014) melalui perilaku: 1) *altruism*, perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan baik terkait dengan pekerjaan maupun masalah pribadi ; 2) *civic virtue*, bertanggung jawab pada pekerjaan, mengambil inisiatif dan mengikuti perubahan dalam organisasi ; 3) *conscientiousness*, perilaku melebihi harapan perusahaan, yang bukan tanggung jawab pegawai ; 4) *courtesy*, mencegah masalah dengan orang lain terkait pekerjaan ; 5) *sportmanship*, memberikan toleransi pada keadaan yang kurang ideal dalam organisasi.

Perilaku OCB sebagai pelumas dalam mesin sosial sebuah organisasi dapat mengembangkan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja organisasi (Lambert, dkk, 2013; Pradhan, dkk 2016). Pegawai yang menampilkan perilaku OCB lebih banyak pada kinerjanya akan mengurangi kemungkinan turnover, meningkatkan kinerja yang lebih produktif dan efisien yang secara tidak langsung berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan (Runhaar, dkk, 2013). Selain meningkatkan produktifitas kerja, perilaku OCB juga dapat mengurangi biaya maintenance karyawan

dan efisiensi sumber daya (Tran & Choi, 2019). Dengan demikian, sumber daya manusia yang memiliki perilaku OCB akan meningkatkan produktivitas kerja yang secara tidak langsung berpengaruh positif pada efektifitas organisasi.

Berdasarkan paparan diatas, perilaku OCB memiliki dampak dan manfaat yang luas tidak hanya pada kepuasan pelanggan tetapi juga pada individu serta organisasi. Namun demikian, dalam situasi pandemi, mempertahankan produktivitas kerja dan kualitas layanan bagi frontliner perbankan memiliki tantangan tersendiri dengan segala keterbatasan yang ada. Beban kerja yang berlebih sangat mungkin menyebabkan produktivitas kerja menurun karena kelelahan. Dalam situasi ini, frontliner yang memiliki perilaku OCB diduga akan memberikan dampak positif dalam mengatasi permasalahan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran perilaku dan latar belakang munculnya perilaku OCB pada pegawai perbankan di tengah situasi pandemi serta melihat dampaknya pada kinerja pegawai dan efektifitas perusahaan.

2. Metode

Subjek dalam penelitian ini adalah 3 orang pegawai perbankan, yaitu 2 orang frontliner dan 1 orang Branch Manager pada kantor cabang yang sesuai kriteria, yaitu cabang yang mengalami lonjakan nasabah signifikan selama pandemi. Subjek dipilih menggunakan teknik *incidental*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara mendalam dan observasi. Panduan wawancara disusun berdasarkan dimensi dari teori OCB, dengan menggunakan teknik *moderately scheduled interview* dengan mengajukan beberapa pertanyaan utama dan selanjutnya menggali informasi lebih dalam melalui teknik *probing*. Proses wawancara dilakukan secara langsung dengan melakukan proses recording atas seizin subjek penelitian.

Observasi dilakukan dengan cara observasi non partisipatif dan partisipatif. Observasi non partisipatif adalah observasi yang dilakukan tanpa terlibat dalam aktivitas observe/subjek. Sedangkan observasi partisipatif adalah observasi yang dilakukan saat terlibat langsung dalam aktivitas subjek. Dalam pengamatan ini, observer melakukan kombinasi perpaduan dari keduanya. Observasi partisipatif dilakukan saat observer menjadi nasabah, sedangkan observasi non partisipatif dilakukan saat observer tidak menjadi nasabah. Teknik pencatatan yang digunakan dalam melakukan observasi adalah *Behavior Checklist* yaitu dengan memberikan tanda cek (v) jika perilaku yang diobservasi muncul. Alasan menggunakan metode behavioral checklist ini karena metode ini merupakan alat pencatatan yang efisien untuk muncul atau tidak munculnya suatu perilaku tertentu pada situasi tertentu.

Pengumpulan data dilakukan pada bulan Oktober 2021 dengan melakukan 3x pertemuan langsung dan dilakukan sesuai kode etik penelitian dengan pengisian *inform consent*. Dalam menganalisa data hasil wawancara, peneliti menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman, yaitu dengan menyederhanakan data sesuai kebutuhan, menyajikan data yang sudah disederhanakan dan menarik kesimpulan (Herdiansyah, 2015). Untuk menjaga keabsahan data wawancara, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dengan melakukan wawancara kepada atasan subjek, yaitu *branch manager* kantor tempat dimana subjek bekerja.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi, perilaku OCB tampak pada perilaku kerja frontliner Bank X. Dari beberapa aspek dimensi yang membentuk perilaku OCB, hampir sebagian besar perilaku pada masing-masing aspek terlihat dalam perilaku kerjanya. Perilaku OCB yang tampak pada subjek X adalah antusiasme dan spontanitas dalam memberikan bantuan baik kepada nasabah maupun kepada rekan kerja. Hal ini tampak pada saat subjek membantu salah satu nasabah yang kesulitan melakukan pendaftaran e-banking di ATM, subjek mengantarkan nasabah tersebut ke mesin ATM untuk menunjukkan caranya walaupun situasi nasabah saat itu sedang ramai dan banyak yang mengantri. Subjek juga membantu mempercepat proses setor rekening pada nasabah pembukaan rekening baru. Di saat antrian teller sedang kosong, subjek dengan spontan menyerahkan bukti slip setoran langsung kepada petugas teller dan mempersilahkan nasabah untuk langsung menuju counter teller.

Perilaku membantu juga tampak pada subjek Y ketika membantu tugas dan pekerjaan rekan kerja lainnya. Situasi antrian yang cukup panjang di luar kantor membuat subjek Y berinisiatif tidak mengambil jam istirahat siang agar pekerjaan cepat selesai. Dalam situasi pandemi, jumlah antrian nasabah di dalam banking hall dibatasi, tidak boleh lebih dari 10 orang, tetapi antrian lainnya menunggu di ruangan terbuka di luar halaman kantor. Pada situasi ini, subjek Y meninggalkan tugasnya di teller untuk membantu pelayanan customer service dalam mengurangi antrian nasabah. Sebagai catatan dalam observasi, perilaku kerja sama ini tidak hanya dilakukan oleh subjek X dan Y tetapi juga oleh pegawai frontliner lainnya yaitu security, tidak hanya bertugas mengatur antrian tetapi juga membantu mengarahkan nasabah berdasarkan permasalahannya, sehingga dalam hal ini security memiliki product knowledge yang baik untuk dapat melihat permasalahan nasabah untuk dapat memfilter di awal tindakan lebih lanjut melalui Customer Service atau tidak.

Dalam situasi pekerjaan yang padat, subjek X tetap memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah, dengan memberikan penjelasan detail mengenai produk tertentu, walaupun hal tersebut bukan menjadi bagian dari pekerjaannya. Sedangkan pada subjek Y, pada situasi yang sama, tetap bersedia merespon pertanyaan dan memberikan bantuan kepada rekan kerjanya yang kesulitan dalam melayani nasabah. Aspek perilaku OCB yang tampak pada perilaku kerja kedua subjek dapat diidentifikasi sebagai adanya rasa tanggung jawab atas pekerjaan. Subjek Y dan subjek X sama-sama memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaan. Subjek Y dan subjek X memiliki sikap tanggap pada keadaan dan situasi dalam pekerjaan yang membutuhkan respon cepat, terutama dalam pelayanan.

Perilaku saling membantu yang tampak pada subjek X dan Y merupakan bagian dari perilaku OCB pada aspek *altruism*. Sedangkan aspek *civic virtue* tampak pada perilaku tanggung jawab dan kemampuan dalam mengambil inisiatif pada situasi dan kondisi tertentu. Aspek *sportsmanship* tampak pada kondisi ketika subjek menghadapi situasi yang tidak nyaman, pekerjaan yang padat karena antrian nasabah yang cukup banyak, subjek tetap aktif memberikan bantuan tidak hanya kepada nasabah tetapi juga kepada sesama rekan kerja.

3.2 Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh pemaknaan tentang bentuk perilaku membantu yang selama ini dilakukan kedua subjek dalam perilaku kerja sehari-hari terutama kepada sesama rekan kerja. Pernyataan dari Branch Manager selaku atasan kedua subjek yang menjelaskan bahwa subjek

X memiliki kepribadian aktif untuk membantu tanpa perlu diminta. Bahkan, menurut atasannya, dalam situasi tertentu, subjek X mengajukan diri untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sukarela, saat rekan kerjanya mengalami kesulitan. Tidak jauh berbeda dengan penilaian terhadap subjek Y, menurut atasannya, subjek Y merupakan karyawan yang baru bekerja selama 6 bulan tetapi sudah menunjukkan performa kinerja yang baik. Subjek Y yang bertugas sebagai teller, sebagai pegawai yang terhitung baru, jarang melakukan kesalahan dalam penghitungan uang, dan memiliki kecepatan dan keinginan belajar yang tinggi.

Menurut subjek X, ketika ia membantu rekan kerja dan nasabah, subjek melakukannya karena rasa empati. Menurutnya, ia memposisikan dirinya sebagai nasabah atau rekan kerja yang juga ingin diperlakukan sama. Selain itu, menurutnya, pekerjaan dalam sektor perbankan itu bukan pekerjaan individual, tetapi pekerjaan yang saling terkait. Dengan saling membantu pekerjaan sesama rekan kerja, secara tidak langsung juga membantu pekerjaan diri sendiri menjadi lebih cepat selesai. Subjek X berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan yang ia jalani saat ini memang membutuhkan kerja sama antar team yang saling membantu dan bisa diajak berkompromi dalam menyelesaikan tugas bersama-sama.

Sedangkan menurut subjek Y, hal yang membuatnya mau melakukan tugas yang bukan menjadi bagian dari pekerjaannya adalah dengan mempelajari hal baru akan membuatnya semakin cepat beradaptasi dengan lingkungan baru. Dengan membantu pekerjaan teman lain, membuatnya semakin mudah dalam beradaptasi dengan pekerjaannya, termasuk mempelajari hal baru yang bukan termasuk tugasnya. Hal ini dilakukan oleh subjek dalam upaya mengembangkan wawasan dan kemampuan diri dalam pekerjaan. Subjek Y merasa dukungan dari teman kerja dan pimpinan kepala cabang sangat berperan dalam memberinya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri. Selain itu, subjek X juga menyukai pekerjaannya saat ini karena sesuai dengan karakternya yang senang bertemu dengan banyak orang dan menyukai tantangan. Bekerja di salah satu bank terbesar di Indonesia juga menjadi kebanggaan tersendiri bagi subjek Y sehingga semakin memotivasi dirinya untuk bekerja dengan lebih baik.

Dalam menghadapi beban dan tekanan pekerjaan yang tinggi, subjek X dan Y berusaha menjalaninya dengan perasaan senang dan semakin termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaan tersebut. Kedua subjek menunjukkan dedikasinya terhadap pekerjaan dengan memberikan berbagai kontribusi pada perusahaan. Sejauh ini, kontribusi yang sudah diberikan subjek X kepada perusahaan adalah dengan berprestasi dan menjuarai kompetisi frontliner tingkat wilayah dan selalu unggul dalam target penjualan, walaupun subjek tidak mendapatkan insentif dari hasil penjualan tersebut. Menurut atasan subjek, dalam hal pencapaian target setiap bulannya, subjek X paling unggul dibandingkan rekan kerja lainnya. Produktivitas kerja subjek terbaik selama 5 bulan berturut turut. Hal ini juga memberikan dampak positif pada pencapaian kinerja cabang dari hasil pencapaian target setiap bulannya. Pada akhirnya performance individual pegawai berpengaruh juga pada performance kinerja organisasi.

Hasil wawancara dengan subjek Z sebagai Branch Manager menyatakan bahwa sebagai atasan, subjek memotivasi para pegawai untuk saling membantu dalam pekerjaan satu sama lain dengan memberikan contoh. Subjek tidak segan saat membantu pegawai lainnya mengerjakan pekerjaan tambahan dengan saling berbagi tugas. Subjek cukup terbuka memberikan kesempatan kepada para pegawai lainnya untuk mempelajari hal baru, dengan harapan dapat saling mengisi dan membantu

pekerjaan satu sama lain dalam situasi tertentu. Tidak hanya kepada customer service dan teller tetapi juga security mendapatkan kesempatan belajar yang sama.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada subjek X dan Y, dapat disimpulkan bahwa faktor yang melatarbelakangi munculnya perilaku OCB pada subjek adalah adanya perasaan empati, keterikatan pada pekerjaan yang memotivasi untuk bekerja lebih baik dan hal tersebut tidak terlepas dari adanya dukungan atasan (subjek Z) serta lingkungan pekerjaan yang kondusif.

3.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengamatan, beberapa perilaku OCB yang tampak pada perilaku kerja subjek adalah antusiasme dan spontanitas subjek dalam memberikan bantuan baik kepada nasabah maupun kepada rekan kerja. Subjek dengan sukarela menawarkan bantuan kepada rekan kerja yang merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan dan senang mengajarkan sesuatu hal kepada rekan kerjanya yang ingin belajar kepadanya. Salah satu faktor yang melatar belakangi perilaku subjek dalam menyelesaikan setiap permasalahan nasabah adalah adanya perasaan empati.

Empati merupakan bagian dari aspek kecerdasan emosi yang merupakan bagian penting untuk ditekankan dalam dunia organisasi dan merupakan faktor yang lebih banyak berpengaruh dalam perilaku organisasi daripada faktor rasio (Jung & Yoon, 2012). Seseorang yang memiliki kecerdasan emosi yang baik mampu mengelola perasaan dan emosinya sebagai dasar dalam berpikir maupun berperilaku (Hanzaee & Mirvaisi, 2013). Di sisi lain, kecerdasan emosi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku OCB (Kusuma, dkk, 2013)

Aspek perilaku lain dalam OCB yang tampak pada perilaku subjek dapat diidentifikasi sebagai adanya rasa tanggung jawab atas pekerjaan. Hal ini dilatarbelakangi oleh perasaan senang dan cinta terhadap pekerjaannya. Perasaan senang dan passion pada pekerjaan berkaitan dengan salah satu dimensi dari keterikatan kerja yaitu *absorbtion*, seseorang akan memiliki energi emosional, semangat dan antusias untuk menjalankan pekerjaannya (Roberson & Strickland, 2010)

Keterikatan subjek pada pekerjaannya membuat subjek mampu menghadapi berbagai tekanan dan tuntutan yang cukup tinggi dalam pekerjaan. Seseorang yang memiliki keterikatan pada pekerjaannya, akan menunjukkan dedikasinya pada pekerjaan dan memiliki semangat serta antusiasme dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan (Gupta, dkk, 2017). Keterikatan kerja juga menjadi salah satu motivasi yang cukup kuat dalam meningkatkan perilaku extra role dalam organisasi (Sadikin, dkk, 2020). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan cenderung akan menunjukkan komitmen kepada organisasinya dalam bentuk perilaku OCB (Pavalache-ilie, 2014)

Menurut pernyataan Branch Manager dari Bank X, subjek X memiliki kepribadian yang aktif untuk membantu orang lain tanpa diminta. Subjek tidak keberatan untuk menggantikan rekan kerjanya yang tidak bisa lembur karena jarak tempat tinggal rekan kerjanya yang terlalu jauh dengan kantor. Hal ini juga dilakukan subjek Y saat melihat rekan kerjanya yang memiliki kesibukan pekerjaan karena mengerjakan pembukaan rekening dalam jumlah besar, subjek bersedia untuk membuka counter menggantikan rekan kerjanya dalam melayani nasabah umum. Kepribadian dan suasana hati merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya perilaku OCB (Muhdar, 2015). Faktor lain dalam organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku OCB salah satunya adalah budaya organisasi (Tran & Choi, 2019). Menurut subjek, perusahaan menekankan pentingnya menghindari

sikap *silo mentality* antara sesama pegawai, yaitu sikap dalam kelompok organisasi yang cenderung individual, bekerja sendiri dan bersifat otonom. Munculnya *silo mentality* pada sebuah organisasi dapat mengakibatkan terhambatnya komunikasi antar pegawai, kurangnya kerjasama dalam kelompok hingga menimbulkan persaingan internal (Alves & Meneses, 2018). Perusahaan menekankan adanya sikap saling membantu dan saling peduli satu sama lain terutama dalam hal membantu pencapaian target individu yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian target cabang. Budaya saling bekerja sama inilah yang dapat menjadi faktor pendorong dalam menyebarkan suasana menyenangkan dan kondusif ke seluruh unit kerja atau kelompok, sehingga mendorong munculnya perilaku OCB diantara rekan kerja. (Pudjiomo & Sahrah, 2019)

Selain itu, adanya rasa kekeluargaan yang terjalin dalam lingkungan pekerjaan juga menjadi salah satu faktor yang memfasilitasi munculnya perilaku altruism antar sesama rekan kerja. Adanya keinginan untuk memelihara hubungan baik dengan orang lain juga menjadi salah satu motif yang mendorong seseorang untuk melakukan perilaku organisasi (Titisari, 2014). Di sisi lain, karakteristik pekerjaan dalam dunia perbankan membutuhkan perilaku saling bekerja sama satu sama lain. Menurut pernyataan Branch Manager Bank X, bahwa dalam dunia perbankan tidak mengenal istilah "*one man show*", seluruh bagian saling terkait satu sama lain, karena itu perilaku kerja sama sangat dibutuhkan. Dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap munculnya perilaku OCB (Pudjiomo & Sahrah, 2019). Munculnya perilaku OCB antar pegawai juga tidak lepas dari peran atasan sebagai pimpinan dalam perusahaan. Seorang pemimpin yang memberikan kesempatan anggotanya untuk belajar mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka akan menciptakan konteks sosial dimana anggotanya akan lebih terlibat dalam perilaku prososial di organisasi (Walumbwa, 2010).

Berdasarkan kerangka teori sikap yang didefinisikan oleh Triandis (dalam Kim & Lee, 2012) menyatakan bahwa sikap terbentuk oleh budaya, situasi sosial, faktor genetik dan biologis yang dapat berpengaruh terhadap perilaku. Terbentuknya perilaku karena adanya kebiasaan, niat untuk terlibat dan kondisi yang memfasilitasi. Frontliner yang memiliki perilaku OCB terdorong untuk melakukan perilaku membantu karena keinginan untuk terlibat dalam aktivitas pekerjaannya dan difasilitasi oleh kondisi yang mendukung seperti iklim lingkungan kerja yang menyenangkan, atasan yang mendukung dan budaya organisasi yang selaras. Selain itu, niat individu dalam berperilaku tergantung pada konsekuensi yang dirasakan dan adanya keinginan untuk melakukan perilaku. Adanya konsekuensi positif yang diterima oleh kedua subjek sebagai dampak dari perilaku OCB menjadi penguatan (reinforcement) positif bagi subjek sehingga muncul kecenderungan untuk mengulangi perilaku.

4. Kesimpulan

Beberapa hal yang melatar belakangi munculnya perilaku OCB pada pegawai perbankan adalah faktor internal dan eksternal. Faktor internal, dilatarbelakangi oleh adanya rasa empati dalam membantu orang lain terutama ketika menghadapi permasalahan pekerjaan yang berhubungan dengan nasabah serta keterikatan kerja yang membuat subjek memiliki semangat dan antusiasme saat bekerja sehingga meningkatkan motivasi subjek untuk terlibat dalam perilaku OCB. Sedangkan faktor eksternal dipengaruhi oleh peran iklim dan budaya organisasi, dimana perusahaan menekankan anggotanya untuk menghindari sikap *silo mentality*, yaitu sikap individual dalam

kelompok. Dukungan dari atasan yang bersikap terbuka serta memberikan arahan dan kesempatan kepada anggotanya untuk mengembangkan kemampuan juga menjadi salah satu faktor pendukung munculnya perilaku OCB. Secara keseluruhan, peran perilaku OCB pada pegawai perbankan membawa dampak positif tidak hanya pada kepuasan kinerja karyawan, tetapi juga kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Rujukan

- Beham, B. (2011). Work-family conflict and organisational citizenship behaviour: empirical evidence from spanish employees. *Community, Work and Family*, 14(1), 63–80. <https://doi.org/10.1080/13668803.2010.506034>
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? : The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853–877. <https://doi.org/10.1177/0149206311419662>
- Damayanti, D., Rimadiaz, S., Haque, M. G., Sunarsi, D., Kosasih, & Kesumadewi, R. R. V. (2021). Peran work overload, work environment, work family conflict & work stress terhadap job performance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5044930>
- Dargahi, H., Alirezaie, S., & Shaham, G. (2012). Organizational citizenship behavior among Iranian nurses. *Iranian Journal of Public Health*, 41(5), 85–90.
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior : mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973–983.
- Hanzaee, K. H., & Mirvaisi, M. (2013). A survey on impact of emotional intelligence, organizational citizenship behaviors and job satisfaction on employees' performance in Iranian hotel industry. *Management Science Letters*, 3, 1395–1402. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.04.010>
- Harsono, S., Prawitowati, T., Widyantoro, H., & Rachmat, B. (2020). *Service organizational citizenship behavior di perbankan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Herdiansyah, H. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif. untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369–378. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.008>
- Kegans, L., McCamey, R. B., & Hammond, H. (2012). Organizational citizenship behavior and work experience. *Hospital Topics*, 90(3), 74–81. <https://doi.org/10.1080/00185868.2012.721699>
- Kim, T. T., & Lee, G. (2012). A modified and extended Triandis model for the enablers – process – outcomes relationship in hotel employees ' knowledge sharing. *The Service Industries, November 2014*, 37–41. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574276>
- Kusuma, A. R., Adriansyah, M. A., & Prastika, N. D. (2013). Pengaruh daya juang, kecerdasan emosional & modal sosial terhadap organizational citizenship behavior dengan persepsi keadilan organisasi sebagai variabel moderasi. *Psikostudia*, 2(2).
- Lambert, E. G., Kelley, T., & Hogan, N. L. (2013). Work-family conflict and organizational citizenship behaviors. *Journal of Crime and Justice*, 36(3), 398–417. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2012.706402>
- Muhdar, H. M. (2015). *Organizational citizenship behavior perusahaan*. Gorontalo : Sultan Amai

Press.

- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In *International encyclopedia of the social & behavioral sciences: second edition* (Second Edi, Vol. 17, Issue 1938). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22031-X>
- Pavalache-ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour , work satisfaction and employees ' personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127(1983), 489–493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior : Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 18(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1194174>
- Pudjiomo, W. S., & Sahrah, A. (2019). Pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap OCB pegawai. *Insight : Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2), 78–88.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (16 Edition). Pearson.
- Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership , work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, September 2012, 313–326.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers ' organizational citizenship behaviour : Considering the roles of their work engagement , autonomy and leader e member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.10.008>
- Sadikin, F., Tecualu, M., & Desy, E. (2020). The Effect of Servant Leadership and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Organizational Commitment on Volunteers in Abbalove Ministries Church. *Atlantis Press*, 145(Iceb2019), 146–152.
- Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior : A conceptual model. *Heliyon*, 6(February), e04497. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497>
- Titisari, P. (2014). *Peranan organizational citizenship behavior dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior : the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 2010. <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership , Procedural Justice Climate , Service Climate , Employee Attitudes , and Organizational Citizenship Behavior : A Cross-Level Investigation. *American Psychological Association*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>