

JOB EMBEDDEDNESS DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN BANK

¹Fira Fudhla, ²Eka D. Aprilia, ³Mirza, ⁴Santi Julita

^{1,2,3,4}Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Syiah Kuala
Jl. Tgk. Tanoeh Abee, Kopelma Darussalam, Syiah Kuala, Banda Aceh
eka.aprilia@unsyiah.ac.id

Received: 30 Juli 2021

Revised: 23 Desember 2021

Accepted: 12 Januari 2022

Abstrak

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, khususnya bagi organisasi perbankan. OCB dapat muncul pada karyawan yang memiliki keinginan untuk terus bertahan dan menjadi bagian dari organisasi. Job embeddedness merupakan variabel yang menjelaskan keinginan karyawan untuk terus bertahan dalam suatu organisasi karena dipengaruhi oleh faktor-faktor penting, yaitu faktor organisasi dan faktor komunitas. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui hubungan job embeddedness dengan OCB pada karyawan bank. Sebanyak 100 orang karyawan tetap sebuah bank menjadi sampel dalam penelitian ini dan diambil dengan menggunakan teknik quota sampling. Pengumpulan data dengan menggunakan skala job embeddedness yang disusun oleh peneliti mengacu kepada teori Mitchell, Holtom, Lee, dan Erez (2001) dan Organizational Citizenship Behavior Scale yang disusun oleh Smith, Organ, dan Near (1983). Analisis data dilakukan dengan menggunakan pearson correlation. Hasil analisis data menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara job embeddedness dengan OCB pada karyawan bank. Hasil ini mengindikasikan, bahwa semakin tinggi job embeddedness dengan semakin tinggi pula OCB pada karyawan bank.

Kata Kunci: *Organizational citizenship behavior, job embeddedness, karyawan bank*

Abstract

Organizational citizenship behavior (OCB) is important for organization, especially for organization that provides service, such as banking organization. Employee's desire to hold out or embed with organization can become a factor to appears employee's OCB. Job embeddedness is one of variables explains why people stay in organization because important factors, i.e., organizational factor and community factor. This study aimed to examine the correlation of job embeddedness with OCB on employees who work in bank. Samples in this research were 100 permanent employees at bank who were selected using Quota sampling technique. Data were collected using job embeddedness scale based on Mitchell, Holtom, Lee, and Erez (2001) theory and OCB scale that was developed by Smith, Organ, and Near (1983). Analysis used pearson correlation analysis. The result of data analysis has shown that the hypothesis of this study is accepted, job embeddedness had significant positive correlation with OCB. The result indicated that the higher employee job embeddedness, the higher OCB.

Keywords: *Organizational citizenship behavior, job embeddedness, bank employees*

PENDAHULUAN

Industri perbankan terus mengalami persaingan yang sangat cepat (Ahmed, Rasheed, & Jehanzeb, 2012). Persaingan tersebut sangat dipengaruhi oleh peran sumber daya manusia (SDM) (Pramadani & Fajrianti, 2012). Menurut Ngasuko (2015), survei SDM yang dilakukan oleh *Institute of Management Development* mendapatkan hasil, bahwa peringkat kualitas SDM di bidang perekonomian Indonesia menurun hingga mencapai peringkat ke-41 pada tahun 2015.

Menurut Podsakoff, Mackenzie, Paine, dan Bachrach (dalam Nawaser, Ahmadi, Ahmadi, & Dorostkar, 2015) keberhasilan industri perbankan sangat dipengaruhi oleh perilaku karyawan yang tidak hanya mampu menyelesaikan apa yang menjadi tugasnya, tetapi juga mau bekerja melebihi tanggung jawabnya. Perilaku bekerja ekstra di dalam organisasi tersebut dikenal dengan *organizational citizenship behavior* atau OCB (Purba & Seniati, 2004).

Smith, Organ, dan Near (1983) menyebutkan OCB sebagai perilaku yang dapat dimaknai sebagai kontribusi kerja yang lebih besar dari deskripsi kerja formal. OCB terdiri dari dua unsur utama, yaitu perilaku yang diarahkan pada individu lain, seperti membantu rekan kerja baru dalam bekerja di organisasi (Andriani, Djalali, & Sofiah, 2012) dan perilaku yang diarahkan kepada fungsi keseluruhan organisasi, seperti tidak membuang waktu dengan pembicaraan

pribadi (Aldag & Reschke, 1997). Menurut Yuwono (dalam Darto, 2014) karyawan yang memiliki OCB rendah dapat mengarahkan karyawan kepada perilaku *counterproductive*, seperti korupsi atau mencuri. Salah satu bank milik pemerintah diduga pernah terlibat dalam beberapa kasus suap yang melibatkan karyawannya yang dapat mengganggu keefektifan organisasi, seperti dapat mengurangi keuntungan yang didapatkan oleh organisasi dan merusak citra perusahaan (Wuryani & Tjiptohadi, 2010). Selain itu, bank milik pemerintah ini juga menjadi salah satu bank yang tidak mampu mencapai targetnya secara maksimal (Amijarso & Adriani, 2016). Berdasarkan data pencapaiannya hingga tahun 2015, bank ini tidak mampu mencapai target keseluruhan jumlah dana simpanan, baik dalam bentuk tabungan orang ketiga, giro, dan deposito (Adityawarman, Sanim, & Sinaga, 2016). Bank milik pemerintah ini juga gagal mempertahankan laba bersih yang diperoleh perusahaan, yakni tahun 2019 bank milik pemerintah ini meraup laba bersih 54.37 triliun dan mengalami penurunan drastis sebesar 45.65% pada tahun 2020 menjadi 18.65 triliun (Hafiyyan, 2021)

Ketidakberhasilan bank dalam mencapai targetnya tersebut salah satunya dapat disebabkan oleh OCB rendah yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan dengan OCB tinggi memiliki ekspektasi baik terhadap pekerjaannya (Maharani, Troena, & Noermijati, 2013). Sebaliknya, karyawan

organisasi perbankan yang memiliki OCB yang rendah akan membuat organisasi tidak mampu berjalan secara efektif (Kusumajati, 2014).

OCB pada karyawan salah satunya dapat muncul jika karyawan di suatu organisasi memiliki kelekatan dengan organisasi tersebut. Kelekatan karyawan dengan organisasi ini dikenal dengan *job embeddedness* (Dash & Pradan, 2014). Menurut Mitchell, Holtom, Lee, & Erez (2001) *job embeddedness* dapat diartikan sebagai kelekatan kerja karyawan dengan organisasi karena faktor-faktor dalam organisasi (*on-the-job embeddedness*) maupun komunitas (*off-the job embeddedness*) yang dikaitkan dengan hubungan, kecocokan, dan pengorbanan individu. Survei yang dilakukan oleh PwC mendapatkan hasil, bahwa SDM perbankan Indonesia secara umum memiliki intensi *turnover* sebesar 15% (Helen, 2014). *Job embeddedness* dapat memunculkan keinginan karyawan untuk terus bertahan di dalam organisasi dan turut memengaruhi perilaku karyawan di organisasi (Mitchell dkk., 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto dan Kismono (2004) menunjukkan hasil, bahwa *job embeddedness* memiliki hubungan dengan OCB pada karyawan. Kelekatan individu dengan organisasi yang mencakup hubungan, kecocokan, dan kesulitan individu untuk meninggalkan organisasi membuat individu akan bertahan di organisasi dan melakukan yang terbaik bagi eksistensi organisasi (Ozcelik & Cencki,

2014). Individu yang memiliki *embeddedness* dengan organisasi tempatnya bekerja akan dengan sukarela mengorbankan waktu dan tenaga mereka untuk menyukseskan organisasi tersebut, sehingga memicu peningkatan OCB (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004). Sebaliknya, individu yang memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi yang tinggi akan memiliki OCB yang rendah (Saragih & Margaretha, 2013). Berdasarkan penjelasan di atas, maka *job embeddedness* berpeluang mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku peran ekstra di dalam organisasi.

Job embeddedness menjadikan alasan bagi individu untuk terus bekerja dan bertahan di dalam organisasi (Cho & Ryu, 2009). Menurut Lee, Mitchell, Siblynski, Burton, dan Holtom (2004) individu yang memiliki *job embedded* terkait dengan hubungan dan kecocokannya dengan rekan kerja di dalam organisasi maupun dengan komunitasnya di luar organisasi akan memunculkan perasaan. Mereka ini adalah bagian dari hubungan sosial yang terjalin di dalam organisasi, sehingga memunculkan OCB yang tercermin dari perilaku-perilaku, seperti halnya menghindari konflik yang tidak perlu dengan rekan kerja, memberikan pendapat yang dapat membangun organisasi, membantu rekan kerja dengan sukarela, dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat (Yuniar, Nurtjahjanti, & Rusmawati, 2011). Kelekatan dirasakan individu, baik di dalam organisasi maupun dengan komunitasnya di

luar organisasi memiliki hubungan dengan keputusan individu dalam memberikan perilaku yang baik di dalam organisasi, seperti OCB. Individu dengan *job embeddedness* yang tinggi akan termotivasi untuk menampilkan berbagai perilaku yang diharapkan oleh organisasi karena keinginan yang kuat untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi tempatnya bekerja dan membuat individu yakin, bahwa *reward* yang diperolehnya diasosiasikan dengan keberlanjutan kerja individu di dalam organisasi (Ozcelik & Cenkci, 2014).

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka *job embeddedness* diduga berpeluang mendorong karyawan untuk terlibat dengan perilaku-perilaku peran ekstra yang memberikan manfaat dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi. Oleh karena itu, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai variabel *job embeddedness* dan hubungannya dengan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan bank.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap sebuah bank milik pemerintah di Kota Banda Aceh. Pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling*, dengan teknik *quota sampling* yang merupakan sebuah teknik

pengambilan sampel dari populasi sampai jumlah kuota yang diinginkan. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini adalah (1) karyawan tetap bank pemerintah di Kota Banda Aceh, (2) berjenis kelamin laki-laki ataupun perempuan, (3) bersedia menjadi subjek penelitian. Adapun jumlah sampel yang ditentukan peneliti dalam penelitian ini adalah 100 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah skala psikologi, yaitu skala *job embeddedness* yang disusun oleh peneliti dengan mengacu kepada teori Mitchell, Holtom, Lee, dan Erez (2001) dengan koefisien reliabilitas 0.89 yang terdiri dari enam dimensi yang terbagi dalam tiga kelompok dimensi, yaitu *organizational links*, *community links*, *organizational fit*, *community fit*, *organization sacrifice*, dan *community sacrifice*. Skala ini terdiri dari 36 aitem pernyataan dengan 4 pilihan jawaban. Contoh item pada skala ini “bekerja di sini tidak menghalangi saya untuk berkumpul dengan anggota keluarga” dengan pilihan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju.

Pengukuran OCB dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala adaptasi dari Smith, Organ, dan Near (1983) yang terdiri dari 16 aitem pernyataan yang terbagi dalam dua dimensi, yaitu: *altruism* dan *general compliance* dengan reliabilitas 0.86 yang terdiri dari 5 pilihan jawaban. Contoh item pada skala ini “menolong mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir” dengan pilihan jawaban

tidak pernah, jarang, kadang-kadang, sering, dan selalu. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu teknik analisis *Pearson Product-moment Correlation*. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada nilai signifikansi $p < .05$ maka hipotesisnya diterima, dan sebaliknya $p > .05$ maka hipotesisnya ditolak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi data skala *job embeddedness* dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian tersebut, maka dapat dijadikan batasan dalam pengkategorian *job embeddedness* pada sampel penelitian yang terdiri dari dua kategori yaitu rendah dan tinggi yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Deskripsi Data *Job Embeddedness*

Variabel	Data Hipotetik				Data Empirik			
	Xmaks	Xmin	Mean	SD	Xmaks	Xmin	Mean	SD
<i>Job Embeddesness</i>	100	25	62.5	12.5	95	56	75.5	7.95

Tabel 2. Kategorisasi Data *Job Embeddedness*

Rumus Norma Kategori	Kategori	Jumlah	Persentase
$X \geq 68.5$	Tinggi	83	83%
$56.5 < X < 68.5$	Tidak Terkategorisasi	16	16%
$X \leq 56.5$	Rendah	1	1%
Total		100	100%

Tabel 3. Deskripsi Data *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Data Hipotetik				Data Empirik			
	Xmaks	Xmin	Mean	SD	Xmaks	Xmin	Mean	SD
OCB	80	16	48	10.6	77	40	58.5	7.41

Tabel 4. Kategorisasi Data *Organizational Citizenship Behavior*

Rumus Norma Kategori	Kategori	Jumlah	Persentase
$X \geq 55$	Tinggi	79	78%
$41 < X < 55$	Tak Terkategorisasi	20	21%
$X \leq 41$	Rendah	1	1%
Total		100	100%

Tabel 5. Korelasi antar Variabel

		Embeddedness	OCB
Embeddedness	Pearson Correlation	1	.507**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
OCB	Pearson Correlation	.507**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sebanyak 83 orang karyawan bank milik pemerintah di Kota Banda Aceh berada pada kategori *job embeddedness* tinggi, 1 orang karyawan berada pada kategorisasi *job embeddedness* rendah, dan 16 orang karyawan masuk dalam kategori *job embeddedness* yang tidak terkategori. Artinya mayoritas karyawan bank milik pemerintah di Kota Banda Aceh memiliki *job embeddedness* yang tinggi.

Sementara itu, deskripsi data skala OCB dapat dilihat pada Tabel 3. Deskripsi hasil data penelitian tersebut dapat dijadikan batasan dalam pengkategorisasian sampel penelitian yang terdiri dari dua kategori yaitu rendah dan tinggi. Kategorisasi dari sampel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 sebanyak 79 orang karyawan bank milik pemerintah di Kota Banda Aceh berada pada kategori OCB tinggi, 1 karyawan berada pada kategori OCB rendah, dan 20 orang karyawan berada pada kategorisasi OCB tidak terkategori. Artinya mayoritas karyawan memiliki OCB pada kategori tinggi.

Hasil uji normalitas dalam penelitian ini menunjukkan nilai signifikansi *job embeddedness* ($p = 0.067$ ($p > .05$)) dan OCB ($p = 0.094$ ($p > .05$)) yang dapat diartikan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal dan signifikan. Selanjutnya, uji linieritas menunjukkan nilai signifikansi ($p = 0.00$ ($p < .05$)). Hasil tersebut menunjukkan, bahwa kedua variabel dalam penelitian ini memiliki hubungan yang linier.

Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik parametrik dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment*. Hal ini dikarenakan terpenuhinya uji asumsi, yaitu data berdistribusi normal dan linier. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai signifikansi ($p = 0.000$ ($p < .05$)) yang berarti bahwa terdapat hubungan antara *job embeddedness* dan OCB pada karyawan bank milik pemerintah di Kota Banda Aceh. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima. Penelitian ini juga memperoleh koefisien korelasi sebesar 0.507 yang menunjukkan adanya korelasi positif antara *job embeddedness* dan OCB. Berdasarkan hubungan positif tersebut dapat diketahui, bahwa jika semakin tinggi *job embeddedness*, maka semakin tinggi OCB karyawan, sebaliknya semakin rendah *job embeddedness*, maka semakin rendah pula OCB yang dimiliki karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wijayanto dan Kismono (2004) yang juga menunjukkan adanya hubungan positif antara *job embeddedness* dengan OCB pada perawat. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dash dan Pradhan (2014) yang mendapatkan hasil, bahwa *job embeddedness* merupakan salah satu faktor yang menentukan OCB karyawan dan penelitian Nafei (2015) yang juga menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *job embeddedness* dengan *work life* dan OCB karyawan Menoufia University Hospital.

Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa terdapat 83 (sekitar 83%) karyawan bank memiliki *job embeddedness* yang tinggi, sehingga karyawan merasa terikat dengan organisasi dan membuat mereka tidak membatasi dirinya dalam bekerja di organisasi (Asgharian, Yusoff, & Mazhari, 2013). Hal ini dikarenakan bank milik pemerintah tersebut saat ini telah melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dapat membangun hubungan antara karyawan dan keluarganya (Hapsari, Frieda, & Mujiasih, 2013). Bank milik pemerintah tersebut hingga saat ini juga terus memperbaiki budaya organisasinya dan berulang kali melakukan perekrutan karyawan baru yang memiliki kecintaan terhadap bank tersebut (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2016).

Selain itu, hingga saat ini terus melakukan perbaikan terhadap budaya organisasinya yang ditunjukkan lewat keteladanan tinggi dari pimpinan yang didukung jajaran di bawahnya, penerapan sistem sanksi yang lebih ketat, dan berulang kali melakukan perekrutan karyawan yang memiliki kompetensi dan kecintaan terhadap, sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi setelah sebelumnya sering digambarkan sebagai bank yang lamban, malas, dan birokratis (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2016).

Organisasi juga terus berusaha mensejahterakan karyawannya dengan

memberikan gaji yang sesuai dengan tugas yang diemban oleh karyawan di dalam organisasi. Menurut Berita Bisnis (2021) gaji rata-rata karyawan yang diberikan oleh organisasi mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, di tahun 2021 gaji rata-rata karyawan berkisar 3.8 juta rupiah. Berbagai upaya tersebut dapat menjadi salah satu alasan terus meningkatnya *job embeddedness* karyawan yang dapat menjadi salah satu penyebab peningkatan OCB karyawan yang sangat diperlukan dalam organisasi perbankan untuk mampu bersaing, meningkatkan performansi organisasi, dan mempertahankan eksistensinya (Nawaser, Ahmadi, Ahmadi, & Dorostkar, 2015).

Penelitian ini juga menunjukkan, bahwa ada sekitar 78 (sekitar 78%) karyawan bank milik pemerintah di Kota Banda Aceh yang menjadi sampel penelitian ini memiliki OCB dalam kategori tinggi. Hasil tersebut tentunya mendukung berbagai upaya yang saat ini sedang dilakukan organisasi untuk meningkatkan *embeddedness* karyawan, sehingga memengaruhi perilaku karyawan di dalam organisasi. Sementara itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan, bahwa keeratan hubungan antara faktor komunitas (*off-the-job embeddedness*) dengan OCB lebih tinggi dibandingkan dengan faktor organisasi (*on-the-job embeddedness*) dengan nilai koefisien korelasi berturut-turut 0.471 dan 0.437. Hasil yang lebih jelas tampak pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 6. Uji Korelasi Faktor Komunitas (*Off-The-Job Embeddedness*) dengan OCB

		Off the-job embeddedness	OCB
Spearman's rho	Off the-job embeddedness	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	100
OCB	OCB	Correlation Coefficient	.471**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tabel 7. Uji Korelasi Faktor Organisasi (*On-The-Job Embeddedness*) dengan OCB

		On the-job embeddedness	OCB
Spearman's rho	On the-job embeddedness	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	100
OCB	OCB	Correlation Coefficient	.437**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Faktor yang bersumber dari organisasi tidak hanya menjadi hal penting dalam mendorong karyawan perbankan dalam memunculkan OCB, tetapi berjalannya sebuah organisasi juga ditentukan oleh faktor yang berkaitan antara individu, komunitas, dan masyarakat tempatnya berada (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002). Menurut Cho dan Ryu (2004) berbedanya tempat penelitian dapat saja memberikan hasil yang berbeda. Karakteristik bangsa Indonesia sangat menjunjung tinggi nilai kebersamaan, tolong-menolong, dan rasa memiliki dalam kehidupan yang tertanam dimulai dari lingkungan keluarga dan terbawa hingga kehidupan individu selanjutnya (Kusumajati, 2014). Hal ini membuat konteks komunitas turut menjadi hal yang penting dalam membangun *attachment* individu dengan

organisasi, sehingga membuat individu bertahan di dalam organisasi karena berbagai dukungan yang diperoleh individu, baik dari organisasi itu sendiri maupun dari komunitasnya di luar organisasi, seperti keluarga, teman, dan lingkungan (Dash & Pradhan, 2014).

Proses pelaksanaan penelitian ini masih terdapat adanya keterbatasan dan kekurangan. Beberapa keterbatasan tersebut adalah kesulitan peneliti untuk memperoleh jumlah populasi karyawan tetap bank milik pemerintah di Kota Banda Aceh. Oleh karena itu peneliti menggunakan teknik *quota sampling*, sehingga sebelum melakukan penelitian peneliti tidak mengetahui apakah jumlah sampel yang diambil sudah cukup untuk mewakili populasi atau tidak karena penentuan jumlah sampelnya hanya

didasarkan pada pertimbangan peneliti saja. Selain itu, pengumpulan data hampir di seluruh cabang/unit peneliti menitipkan skala penelitian, sehingga peneliti tidak dapat berinteraksi langsung dengan para karyawan. Keterbatasan lainnya adalah tidak semua cabang/unit bank tersebut menjadi tempat dilakukan penelitian.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara *job embeddedness* dengan OCB pada karyawan bank di Kota Banda Aceh. Hal ini berarti semakin tinggi *job embeddedness* pada karyawan, maka semakin tinggi pula OCB. Hasil penelitian ini juga menunjukkan, bahwa faktor komunitas (*off-the job embeddedness*) memiliki keereatan hubungan yang lebih tinggi dengan OCB dibandingkan dengan faktor organisasi (*on-the-job embeddedness*). Penelitian ini juga mendapatkan hasil, bahwa sebagian besar karyawan bank di Banda Aceh memiliki *job embeddedness* dan OCB yang berada pada kategorisasi yang tinggi. Karyawan diharap dapat selalu menjaga hubungan baik yang terjalin sesama rekan kerja, teman, dan keluarga. Hal ini penting dalam memberikan performansi kerja terbaik dalam organisasi. Selain itu, karyawan harus terus menerapkan perilaku tolong-menolong di dalam organisasi agar organisasi mampu mencapai target yang diinginkan. Pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang melibatkan seluruh karyawan maupun keluarganya juga

merupakan hal yang penting untuk menjaga rasa kekeluargaan dalam lingkungan organisasi perbankan. Kepada peneliti selanjutnya disarankan dapat mempertimbangkan variabel lainnya yang mungkin dapat memengaruhi perilaku OCB, seperti tipe kepribadian, kecerdasan spiritual, *job satisfaction*, dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian mengenai variabel ini juga dapat diteliti kepada profesi lainnya, seperti guru, dosen, pegawai pemerintahan, bahkan tenaga medis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adityawarman, Y., Sanim, B., & Sinaga, B. (2015). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 34-44.
- Ahmed, N., Rasheed, A., & Jehanzeb, K. (2012). An exploration of predictor of organizational citizenship behavior and its significant link to employee engagement. *International Journal of Business, Humanities, and Technology*, 2(4), 99-106.
- Aldag, R., & Reschke, W. (1997). *Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization*. Center for Organization Effectiveness.
- Amijarso, H. S., & Adriani, N. K. (2016). *Corporate profil BRI*. Diakses dari <http://www.ir-bri.com/>
- Andriani, G., Djalali, M. A., & Sofiah, D.

- (2012). Organizational citizenship behavior dan kepuasan kerja pada karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(01), 341-354.
- Asgharian, R., Yusoff, R. M., & Mazhari, M. Y. (2013). Examining the effect of workplace friendships and job embeddedness on turnover intention (the case of Mashhad as a tourist destination in Iran). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(71), 17-25.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. (2016). *Kajian penerapan budaya kerja pada Bank BRI: Khasanah memperkaya pengembangan budaya kerja pada birokrasi publik*.
- Berita Bisnis (2021). *Gaji pegawai Bank BRI 2021, berikut daftar lengkapnya*. Diakses dari <https://kumparan.com/berita-bisnis/gaji-pegawai-bank-bri-2021-berikut-daftar-lengkapnya-1wZqCFjrWAb/full>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Cho, Y. B., & Ryu, J. R. (2009). Organizational citizenship behavior in relation to job embeddedness, organizational identification, job performance, voluntary turnover intention in Korea. *International Business & Economics Research Journal*, 8(7), 51-67.
- Dash, S., & Pradhan, R. K. (2014). Determinant & consequences of organizational citizenship behavior: A theoretical framework for Indian manufacturing organisations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 17-27.
- Darto, M. (2014). Peran organization citizenship behavior (OCB) dalam peningkatan kinerja individu di sektor publik: Sebuah analisis teroris dan empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 10-18.
- Hafiyyan, H. (2021). *Bank BRI (BBRI) raih laba 18,65 triliun pada 2020*. Diakses dari <https://finansial.bisnis.com/read/20210129/90/1349525/bank-bri-bbri-raih-laba-rp1865-triliun-pada-2020>
- Hapsari, S. F., Frieda, N. R. H, Mujiasih, E. (2013). The relationship between perceived of leader-member interaction quality and organizational citizenship behavior on contract employees of Bank Rakyat Indonesia (BRI) regional office Semarang. *Empati*, 2(3), 203-212.
- Helen, D. (2014). Survei SDM perbankan: Turn over karyawan 15%, motif utamanya cari tunjangan lebih menjanjikan. *E-Paper Bisnis Indonesia*. Diakses dari

- finansial.bisnis.com/read/20140515/90/228134/survei-sdm-perbankan-turn-over-karyawan-15-motif-utamanya-cari-tunjangan-lebih-menjanjikan.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Brac University Journal*, 1(2), 75-85.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62-70.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1-12.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Nafei, W. (2015). The role of job embeddedness on quality of work life and organizational citizenship behavior: A study on Menoufia University Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 215-231.
- Nawaser, K., Ahmadi, M., Ahmadi, Y., & Dorostkar, M. (2015). Organizational citizenship behavior and bank profitability: Examining relationships in an Iranian Bank. *Asian Social Science*, 11(12), 11-14.
- Ngasuko, T. A. (2015) *Daya saing sumber daya manusia Indonesia menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN*. Jakarta: Kementrian Keuangan Republik Indonesia.
- Ozcelik, G., & Cenkci, T. (2014). Moderating effects of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role job performance. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 150, 872-880.
- Pramadani, A. B., & Fajrianti, F. (2012). Hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan divisi enterprise service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2), 102-109.
- Purba, D. E., & Seniati, A. N. (2004). Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Makara, Sosial Humaniora*, 8(3), 105-111.
- Saragih, S., & Margaretha, M. (2013).

- Anteseden dan konsekuensi employee engagement: Studi pada industri perbankan.* Bandung: Universitas Kristen Maranatha.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedent. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Wijayanto, R. W., & Kismono, G. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior: The mediating role of sense of responsibility. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 335-354.
- Wuryani, E., & Tjiptohadi, T. (2009). Efektivitas peranan auditor internal dalam mewujudkan good corporate governance pada perbankan. *Jurnal Akrua*, 1(1), 1-11.
- Yuniar, I. G., Nurtjahjanti, H., & Rusmawati, D. (2011). Hubungan antara kepuasan kerja dan resiliensi dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan kantor pusat PT. BPD Bali. *Jurnal Psikologi Undip*, 9(1), 11-20.