

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Industri perbankan mengalami perkembangan yang sangat pesat hal ini ditandai dengan semakin meningkatnya persaingan antar lembaga keuangan (Fudhla *et al.*, 2022). Dampak dari persaingan antar lembaga keuangan ini membutuhkan peran sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan modal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemauan, kemampuan dan sikap pegawai baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja yang dilakukan bisa sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja dari lembaga perbankan menjadi suatu hal yang sangat penting di perhatikan karena menyangkut pelayanan publik, guna memenuhi kebutuhan masyarakat (nasabah). Kemampuan bank dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sangatlah ditentukan oleh kinerja dari suatu bank. Ketika perbankan tidak mampu menyediakan pelayanan yang sesuai dengan harapan nasabah maka akan berdampak buruk pada persepsi masyarakat terhadap kemampuan bank dalam memenuhi kebutuhan nasabah. Dalam hal ini perbankan memegang peranan penting dalam melayani nasabah untuk meningkatkan kinerjanya.

Pegawai tidak hanya sebagai sumber daya utama yang berperan penting dalam menjalankan kegiatan operasional perbankan. Keberadaan pegawai dengan segala sikap dan perilaku mereka merupakan kunci sukses suatu bank dalam

menyelenggarakan pelayanannya. Semakin baik kinerja pegawai yang bekerja pada perbankan akan semakin baik pula kinerja perbankan tersebut dalam melaksanakan operasionalnya melayani kepentingan masyarakat luas.

Keberhasilan industri perbankan ditentukan 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* (OCB) (Fudhla *et al.*, 2022). Menurut Robbins & Timothy, (2018) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Bank Syariah Indonesia memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang berlandaskan nilai-nilai syariah dan berkontribusi positif terhadap pertumbuhan bank serta pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Karyawan bank syariah dapat menunjukkan OCB melalui pelayanan pelanggan yang lebih dari yang diharapkan, dengan memberikan solusi kreatif dan ramah sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Partisipasi dalam kegiatan amal dan program sosial juga menjadi aspek penting OCB, memperkuat komitmen terhadap tanggung jawab sosial perusahaan dengan mendukung masyarakat secara berkesinambungan.

Selain itu, kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah dalam setiap aspek operasional bank menjadi fokus utama OCB. Karyawan yang aktif berkolaborasi antar tim dan berinisiatif dalam meningkatkan efisiensi operasional serta

mengembangkan produk dan layanan baru yang sesuai dengan nilai-nilai syariah menciptakan dampak positif bagi pertumbuhan dan reputasi bank. Pemikiran inovatif dan proaktif dalam edukasi keuangan syariah juga mencerminkan OCB, membantu meningkatkan pemahaman masyarakat tentang prinsip-prinsip keuangan syariah.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini dipandang sebagai perilaku pegawai bank yang bersifat konstruktif demi kebaikan organisasi tetapi secara tidak langsung berkaitan dengan produktifitas dan kinerja mereka. Perilaku OCB pegawai yang bekerja pada organisasi berkinerja tinggi akan lebih baik apabila di bandingkan dengan perilaku OCB pegawai yang bekerja pada organisasi berkinerja rendah.

Dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Karyawan yang melakukan OCB cenderung lebih terlibat dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional perbankan. Karyawan yang berpartisipasi dalam OCB cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Selanjutnya, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bireuen Simpang Empat dikaitkan dengan beberapa faktor diantaranya pelayanan pimpinan (*Servant leadership*). Kepemimpinan merupakan suatu hal penting yang sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu jenis kepemimpinan adalah

kepemimpinan yang melayani. Saat ini, kepemimpinan pelayan merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang telah berhasil dipraktekkan di berbagai negara dan memberikan perkembangan yang dinamis dalam beberapa dekade terakhir (Putranto & Kustiawan, 2023). Kepemimpinan yang melayani mulai digunakan karena gaya pemimpin yang mengutamakan pelayanannya kepada orang lain dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Banyak pegawai yang membutuhkan prestasi dalam pekerjaannya dan diharapkan kepemimpinan yang melayani dapat selalu mendorong mereka untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.

Kepemimpinan yang melayani mempunyai peranan yang cukup besar terhadap kinerja suatu perusahaan yang membuat pegawai mempunyai hasil kerja yang baik sehingga motivasi yang diberikan tentunya akan mengurangi dampak negatif yang timbul pada diri karyawan (Jang & Kandampully, 2018). Seorang pemimpin juga akan memperhatikan perilaku sosial pegawai sehingga kinerja pegawai tentunya akan terpantau. Selain itu, kepemimpinan seperti ini juga akan erat kaitannya dengan prestasi kerja dimana keahlian setiap karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putranto & Kustiawan, 2023) juga menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu *perceived organizational support (POS)*. Untuk meningkatkan perilaku OCB karyawan tergantung pada faktor dukungan organisasi itu sendiri (Perceived organizational support (Kusuma *et al.*, 2021). *Perceived organizational support* adalah tingkat kepercayaan individu tentang seberapa jauh

organisasi menghargai sumbangsih mereka dan peduli terhadap kesejahteraannya (Robbins & Timothy, 2018). Beberapa hal yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan dan kualitas kinerjanya adalah lingkungan kerja yang nyaman, keterbukaan dalam bersosialisasi dan dukungan dari organisasi (Ferdiansyah & Safitri, 2022). Hasil penelitian (Ferdiansyah & Safitri, 2022) menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Kemudian penelitian ini juga mengaitkan antara *organizational citizenship behaviour* dengan *well being*. *Well being* secara relatif merupakan atribut psikologis yang stabil dan mampu untuk merefleksikan tingkat kehidupan yang positif pada setiap manusia (Amalia, 2021). Dalam hal ini Karyawan yang merasakan kesejahteraan yang tinggi cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih baik, menjadikan mereka lebih mungkin untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi melalui perilaku kewargaan organisasi, seperti membantu rekan kerja, memberikan dukungan, dan berpartisipasi dalam inisiatif Perusahaan. Berdasarkan Khian dan Bernarto, (2021) menyatakan bahwa kesehatan mental yang sering dikenal sebagai kesejahteraan (*Well-being*), kesehatan mental ini memiliki kemampuan dalam mengendalikan tekanan dalam hidup termasuk dalam pekerjaan.

Fenomena yang terjadi terlihat pada kasus pada Bank Syariah Indonesia selama ini menunjukkan bahwa masih kurangnya focus pada OCB dimana terdapat beberapa kejanggalan dari kantor cabang BSI seperti kasus yang terjadi pada Pegawai BSI KC Sigli yang memfasilitasi pembiayaan nasabah dengan

menggunakan data palsu atas pembiayaan musyarakah akad nomor 69 bulan Februari 2020 dengan nasabah atas nama AF, termasuk sertifikat hak milik (SHM) atas nama W (acehportal.com, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa kurangnya terbentuk tim kerja yang baik pada Kantor cabang BSI tersebut sehingga memberikan kesempatan terjadinya kecurangan tersebut (<http://www.rri.co.id>,2023).

Hal ini juga sesuai dengan pengamatan yang dilakukan di bank Syariah Indonesia kantor cabang Simpang Empat Bireuen di temukan fenomena dimana tingkat OCB pegawai masih rendah. Fenomena tersebut terlihat pada indikator perilaku menolong. Dalam lingkungan kerja Bank Syariah Indonesia, pegawai di bagian customer service, dengan inisiatif pribadi, secara rutin meluangkan waktu di luar jam kerjanya untuk membantu rekan kerjanya yang baru bergabung dalam memahami sistem dan prosedur kerja bank. Pegawai ini juga sering terlihat menawarkan bantuan kepada rekan kerja lain yang tampak kesulitan menangani nasabah dengan kasus yang kompleks, meskipun ini berarti ia harus bekerja lembur tanpa kompensasi tambahan. Ini menunjukkan tingkat altruisme yang tinggi, dimana pegawai tersebut lebih mementingkan kepentingan tim daripada kepentingan pribadinya. Namun disisi lain terdapat pegawai yang hanya menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya sendiri tanpa memperhatikan tugas serta tanggung jawab rekan kerja ataupun tim kerjanya.

Berkeaan dengan kesungguhan dalam bekerja, Seorang manajer operasional memperlihatkan kesungguhan dalam bekerja dengan dedikasi yang tinggi, selalu berusaha untuk meningkatkan efisiensi proses kerja di cabangnya.

Di tengah gangguan sistem, seorang pegawai front office menunjukkan toleransi yang tinggi dengan menenangkan rekan kerja yang stres, menciptakan suasana kerja yang positif. Seorang pegawai administrasi selalu bersikap sopan dan menghormati dalam interaksi dengan nasabah dan rekan kerja, meningkatkan kepuasan nasabah.

Fenomena *servant leadership* pada Bank BSI Kantor Cabang Bireuen simpang IV menunjukkan bahwa perilaku pemimpin masih kurang peduli pada pegawai sehingga menyebabkan pegawai juga enggan untuk melakukan tindakan diluar tanggungjawabnya. Kondisi ini tentunya akan menghambat pertumbuhan bank. Fenomena ini dapat dikaitnya dengan indikator kasih sayang dimana Pemimpin tidak menunjukkan kasih sayang terhadap pegawai, baik dalam hal perhatian terhadap kebutuhan pribadi maupun profesional mereka. Pemimpin kurang mengenal secara personal para pegawai dan tidak menunjukkan perhatian yang memadai terhadap kebutuhan mereka untuk berkembang. Disisi lain juga terlihat pada indikator pemberdayaan dimana kurangnya dukungan dan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab tambahan.

Berkenaan dengan indikator visi, kerendahan hati, dan kepercayaan. Pemimpin kurang mampu mengkomunikasikan visi yang jelas kepada para pegawai, menyebabkan ketidakjelasan dalam arah dan tujuan kerja mereka. Selain itu, kurangnya kerendahan hati dari pihak pimpinan membuat mereka sulit untuk menerima masukan atau kritik konstruktif dari bawahannya, menghambat terbentuknya lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Ketidakpercayaan

yang dirasakan oleh pegawai terhadap pemimpin mereka juga menimbulkan rasa tidak nyaman dan ketidakpastian, yang dapat menghambat kemampuan tim untuk bekerja secara efektif dan berkembang. Dengan kurangnya dukungan dan keteladanan dari pimpinan dalam semua aspek ini, potensi pegawai untuk memberikan kontribusi yang maksimal dan pertumbuhan bank secara keseluruhan menjadi terhambat.

Disisi lain Permasalahan yang timbul terkait dengan rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) di Bank BSI dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan baik dari pegawai maupun nasabah. Ketika pegawai merasa bahwa mereka tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari pihak manajemen atau organisasi secara keseluruhan, hal ini dapat menyebabkan rendahnya motivasi dan kurangnya keinginan untuk bekerja dengan keras. Kekurangan ini dapat tercermin dalam tingkat kerja keras yang rendah dan kurangnya inisiatif dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah. Akibatnya, keluhan dari nasabah menjadi lebih sering dan meningkat, karena mereka merasa tidak puas dengan layanan yang diberikan oleh pegawai

Selain itu, rendahnya *perceived organizational support* juga dapat mengganggu hubungan antara pegawai di dalam organisasi. Ketika pegawai merasa tidak didukung oleh organisasi, hal ini dapat menciptakan atmosfer kerja yang tidak kooperatif dan kurangnya rasa saling percaya di antara rekan-rekan kerja. Tanpa dukungan yang cukup dari sesama pegawai, kerjasama tim dapat terganggu, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas

dalam menangani tugas-tugas sehari-hari serta penanganan keluhan nasabah. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan yang muncul terkait *perceived organizational support* untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan baik dari pegawai maupun nasabah di Bank BSI.

Kurangnya imbalan yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja pegawai dapat mengakibatkan ketidakpuasan dan kurangnya motivasi di tempat kerja. Hal ini dapat menyebabkan pegawai merasa kurang dihargai dan akhirnya tidak termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal. Di sisi lain, kondisi kerja yang tidak memadai seperti fasilitas yang tidak memadai atau lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat mengganggu kesejahteraan dan produktivitas pegawai. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, bank dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan kesejahteraan pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja dan kepuasan nasabah.

Dalam lingkungan Bank BSI, masalah yang terkait dengan *Well-Being* menjadi semakin mencolok melalui adanya keluhan yang terus menerus terkait penanganan keluhan nasabah. Ini menyoroti kelemahan dalam hubungan interpersonal antara pegawai dan nasabah, yang tercermin dari tingkat layanan yang kurang memuaskan. Tampaknya ada kesenjangan antara harapan nasabah dan realitas layanan yang diberikan oleh pegawai bank. Hal ini disebabkan oleh kurangnya penghargaan dan dukungan yang dirasakan oleh pegawai dari manajemen, yang dapat memengaruhi motivasi mereka dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah

Selain itu, kondisi internal di antara pegawai juga tampaknya berperan dalam menyebabkan kurangnya kepuasan dalam layanan. Keterbatasan dalam hubungan baik antara sesama pegawai dapat menghambat kerjasama tim dan saling mendukung dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Jika tidak ada komunikasi yang baik atau rasa solidaritas di antara pegawai, kemungkinan besar akan sulit untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Akibatnya, hal ini dapat memengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat keluhan dan menurunkan citra serta kepercayaan terhadap Bank BSI secara keseluruhan.

Fenomena well-being juga tercermin melalui indikator otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi. Keterbatasan otonomi yang dirasakan oleh pegawai dalam menjalankan tugas mereka dapat mengurangi rasa kontrol dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis mereka. Selain itu, kurangnya penguasaan lingkungan kerja, seperti kurangnya akses terhadap sumber daya atau informasi yang diperlukan, dapat meningkatkan tingkat stres dan ketidakpastian di tempat kerja. Tanpa pemahaman yang jelas tentang tujuan hidup dan kurangnya kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, pegawai mungkin merasa kurang termotivasi dan tidak memiliki arah yang jelas dalam karier mereka, yang dapat memengaruhi kesejahteraan keseluruhan mereka. Oleh karena itu, penting bagi manajemen Bank BSI untuk memperhatikan aspek-aspek well-being ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan memuaskan bagi pegawai, yang pada

akhirnya akan berdampak positif pada layanan yang diberikan kepada nasabah dan citra bank secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Servant Leadership*, *Perceived Organizational Support*, dan *Well-Being* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bireuen Simpang Empat”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka diidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bireuen Simpang Empat?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bireuen Simpang Empat?
3. Apakah *well-being* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bireuen Simpang Empat?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bireuen Simpang Empat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bireuen Simpang Empat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *well-being* terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bireuen Simpang Empat.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat berguna untuk beberapa hal sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Bagi penulis  
Penelitian ini merupakan pelatihan intelektual yang diharapkan dapat mempertajam daya pikir ilmiah serta meningkatkan kompetensi dalam disiplin ilmu yang dipelajari.
2. Bagi Universitas  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah koleksi pustaka bagi Universitas Malikussaleh dan dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan referensi bagi setiap pembaca sehingga menambah wawasan. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk memperkuat penelitian sebelumnya.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan perbankan dalam mengambil keputusan dalam hal yang berhubungan dengan masalah OCB.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi penelitian yang akan datang terkait dengan OCB yang ada pada perbankan