

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen paling vital dalam suatu organisasi karena keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas dan perilaku para anggotanya (1). Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut tidak hanya memiliki sistem kerja yang efisien, tetapi juga pegawai yang memiliki komitmen dan perilaku positif terhadap organisasi (2). Sumber daya manusia tidak lagi sekadar dipandang sebagai tenaga pelaksana, tetapi sebagai mitra strategis yang memiliki peran penting dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan organisasi. Dalam hal ini, keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh sejauh mana karyawan bersedia memberikan kontribusi terbaiknya, bahkan di luar tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan (3).

Salah satu bentuk perilaku yang mencerminkan dedikasi dan kepedulian karyawan terhadap organisasinya adalah *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar kewajiban formal yang secara langsung tidak diakui oleh sistem penghargaan organisasi, tetapi secara signifikan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (4). Perilaku ini meliputi kesediaan membantu rekan kerja, menjaga disiplin dan kebersihan lingkungan kerja, menunjukkan inisiatif, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi tanpa paksaan dari atasan.

Organizational Citizenship Behavior semakin disadari dalam berbagai jenis organisasi, baik publik maupun swasta (5). Organisasi dengan tingkat perilaku ekstra yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, suasana kerja yang harmonis, dan tingkat loyalitas karyawan yang tinggi (6). Sebaliknya, rendahnya perilaku ekstra dapat menimbulkan masalah seperti rendahnya kerja sama antarpegawai, menurunnya produktivitas, hingga meningkatnya konflik internal (7). Dengan demikian, pengembangan perilaku ekstra menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia modern, terutama di sektor yang menuntut pelayanan langsung kepada pelanggan.

Dalam industri ritel, penerapan perilaku ekstra menjadi sangat penting karena karakteristik pekerjaannya yang dinamis, padat interaksi dengan pelanggan, serta seringkali menghadapi fluktuasi beban kerja. Karyawan ritel tidak hanya dituntut untuk menjual produk, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan yang ramah, cepat, dan solutif agar tercipta kepuasan pelanggan. Perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja saat toko ramai, menjaga kebersihan area penjualan, serta memberikan pelayanan ekstra tanpa diminta merupakan wujud nyata dari loyalitas dan profesionalisme karyawan (8). Oleh karena itu, perusahaan ritel membutuhkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menumbuhkan dan mempertahankan OCB di kalangan karyawan.

Salah satu faktor penting yang dapat mendorong munculnya perilaku ekstra adalah *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (9). Ketika karyawan merasakan dukungan yang kuat dari

organisasi, mereka akan mengembangkan perasaan memiliki (*sense of belonging*) dan kewajiban moral untuk membalas dukungan tersebut melalui perilaku positif, seperti membantu rekan kerja, menjaga nama baik organisasi, serta berupaya melampaui ekspektasi pekerjaan (10). Sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak didukung, mereka cenderung hanya bekerja sekadar memenuhi tuntutan formal tanpa adanya inisiatif lebih.

Sejumlah penelitian mendukung pandangan bahwa POS memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Misalnya, penelitian menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mampu meningkatkan perilaku sukarela karyawan dalam bekerja (6) (11), (2), (12). Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang sama. Penelitian lain menemukan bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (13) dan (14). Adanya hasil yang berbeda ini menunjukkan *research gap* yang perlu ditelusuri lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor apa yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara POS dan OCB.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi hubungan POS dan OCB adalah beban kerja (15). Beban kerja yang tinggi dapat menguras energi, waktu, dan sumber daya psikologis karyawan sehingga mereka cenderung memfokuskan perhatian pada penyelesaian tugas utama dibandingkan melakukan perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan (16). Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap OCB (15) (16) (17) (18). Sebaliknya, ketika beban kerja berada pada tingkat yang wajar, karyawan yang merasakan dukungan organisasi memiliki kesempatan dan kapasitas yang lebih besar untuk membalas dukungan tersebut melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan kata lain, besarnya

pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diduga bergantung pada tingkat beban kerja yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, peneliti menduga bahwa beban kerja menjadi moderator pengaruh hubungan POS terhadap OCB.

Tabel 1.1 Hasil Pra Riset (n=20)

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah Anda bersedia membantu rekan kerja tanpa diminta?	2	18
2	Apakah Anda sering melakukan multitasking dalam tugas harian?	20	0
3	Apakah perusahaan menghargai kontribusi Anda ?	4	16

Sumber: Data pra riset, 2025

Berdasarkan hasil observasi dan pra riset peneliti, OCB di CV Johor Jaya belum sepenuhnya terbentuk secara konsisten di kalangan karyawan. Masih ditemukan perilaku kerja yang cenderung pasif, seperti kurangnya inisiatif dalam membantu rekan kerja saat toko sedang ramai atau ketika terjadi penumpukan pelanggan. Beberapa karyawan juga belum menunjukkan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, misalnya dengan membiarkan lingkungan kerja berantakan atau tidak proaktif menjaga citra perusahaan di depan pelanggan. Padahal, perilaku

OCB sangat dibutuhkan dalam industri ritel yang mengandalkan pelayanan langsung dan kerja sama tim. Rendahnya OCB ini dapat menjadi sinyal bahwa dukungan organisasi belum dirasakan secara optimal atau bahwa tingginya beban kerja telah mengurangi energi dan motivasi karyawan untuk melakukan perilaku ekstra.

POS di CV Johor Jaya menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi masih beragam. Sebagian karyawan merasa perusahaan telah memberikan perhatian melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai dan pemberian insentif tambahan bagi karyawan berprestasi. Namun, sebagian lainnya menganggap bahwa kebijakan perusahaan belum diterapkan secara merata dan kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan. Hal ini terlihat dari adanya keluhan mengenai keterlambatan pemberian bonus, kurangnya komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, serta minimnya kesempatan untuk menyampaikan aspirasi. Perbedaan persepsi ini dapat menyebabkan munculnya rasa ketidakadilan dan menurunkan komitmen kerja karyawan. Ketika dukungan organisasi dirasakan rendah, maka semangat karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra di luar tugas pokok juga akan berkurang.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ritel, CV Johor Jaya menghadapi fluktuasi aktivitas yang tinggi, terutama saat musim promosi, akhir pekan, dan hari libur nasional. Pada periode tersebut, jumlah pelanggan meningkat tajam, menuntut karyawan untuk bekerja lebih cepat dan melakukan *multitasking*, seperti melayani pelanggan, mengatur stok barang, dan menjaga kebersihan area penjualan. Kondisi ini sering menimbulkan kelelahan fisik maupun mental yang dapat mempengaruhi performa kerja. Beban kerja yang tinggi juga berpotensi menyebabkan stres dan

menurunkan konsentrasi, sehingga karyawan cenderung hanya fokus pada tugas pokoknya dan mengabaikan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja atau memberikan pelayanan tambahan kepada pelanggan. Oleh karena itu, peneliti mengajukan judul penelitian **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Moderasi Karyawan CV Johor Jaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, rumusan masalah sebagai berikut, yaitu:

1. Bagaimana *perceived organizational support*, beban kerja dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan CV Johor Jaya?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh pada *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah beban kerja berpengaruh pada *organizational citizenship behavior*?
4. Apakah beban kerja memoderasi pengaruh antara *perceived organizational support* pada *organizational citizenship behavior* ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kondisi *perceived organizational support*, beban kerja dan *organizational citizenship behavior* pada CV Johor Jaya
2. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Untuk menganalisis Pengaruh beban kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Untuk menganalisis peran beban kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh gaya *perceived organisational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan beban kerja sebagai variabel moderasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat memperkuat temuan-temuan sebelumnya serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa, baik dalam usaha kecil maupun organisasi yang lebih besar.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi CV Johor Jaya dalam upaya meningkatkan perilaku ekstra karyawan. Melalui hasil penelitian, perusahaan dapat memperoleh pemahaman mengenai pentingnya penerapan *perceived organizational support* bagi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan masukan

terkait perlunya peningkatan dukungan organisasi yang merata sehingga karyawan merasa dihargai dan diperhatikan.

