

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dunia kerja akhir-akhir ini semakin dinamis dan kompetitif, organisasi tidak hanya bergantung pada tugas-tugas formal yang telah ditetapkan, tetapi juga pada kontribusi sukarela karyawan yang melampaui kewajiban mereka. Perilaku ekstra-peran ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang mengacu pada perilaku karyawan yang tidak diwajibkan secara formal tetapi sangat berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Mishra et al., 2023: 541). OCB telah lama diakui sebagai salah satu faktor kunci yang meningkatkan produktivitas, efektivitas tim, serta kepuasan pelanggan dalam berbagai sektor industri (Hizam et al., 2023: 10). Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, lebih inovatif dalam menyelesaikan masalah, serta lebih efektif dalam mencapai tujuan strategis mereka (Ybarra., 2023). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mendorong munculnya OCB menjadi agenda penting dalam penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Dari berbagai faktor yang telah dikaji dalam literatur motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja merupakan tiga aspek utama yang sering dikaitkan dengan peningkatan OCB. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan dalam mendorong individu untuk bekerja lebih keras, menunjukkan dedikasi tinggi, serta secara sukarela membantu rekan kerja atau organisasi secara keseluruhan (Asaria & Mansyur., 2024: 4174). Motivasi intrinsik,

yang muncul dari kepuasan pribadi dalam melakukan pekerjaan, sering kali dikaitkan dengan tingginya inisiatif dan proaktivitas karyawan dalam organisasi (Morris et al., 2022: 1801). Di sisi lain, motivasi ekstrinsik seperti penghargaan finansial atau pengakuan sosial juga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi lebih terhadap organisasi (Morris et al., 2022: 1816).

Namun, meskipun motivasi kerja telah terbukti memiliki hubungan dengan OCB, mekanisme yang menjelaskan hubungan ini masih menjadi perdebatan dalam literatur akademik. Selain motivasi kerja, komitmen organisasi juga berperan penting dalam membentuk perilaku OCB. Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterikatan psikologis seorang karyawan terhadap organisasinya, yang sering dikategorikan menjadi tiga jenis: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan (Ariva et al., 2023: 281). Komitmen afektif, yang muncul dari rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi, sering kali dikaitkan dengan perilaku OCB yang tinggi, karena karyawan merasa bertanggung jawab secara moral untuk berkontribusi lebih kepada organisasi (Hidayati., 2021: 22). Sementara itu, komitmen normatif yang didasarkan pada kewajiban moral dan komitmen berkelanjutan yang muncul dari pertimbangan biaya dalam meninggalkan organisasi juga dapat memengaruhi perilaku kerja seseorang, meskipun dengan dinamika yang berbeda (Grego-planer., 2019: 15). Selain motivasi kerja dan komitmen organisasi, Kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam membentuk perilaku OCB. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi lingkungan kerja, hubungan interpersonal,

kompensasi, maupun pengakuan atas kontribusi mereka cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis yang positif yang mendorong karyawan untuk secara sukarela melampaui tanggung jawab formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menjaga etika organisasi, dan berkontribusi terhadap suasana kerja yang kondusif. Studi kontemporer menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap intensi dan frekuensi OCB, menjadikannya sebagai variabel kunci dalam strategi penguatan budaya organisasi yang kolaboratif dan produktif (Kim & Park, 2020; Putra & Sudibya., 2021).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah menjadi salah satu topik utama dalam studi perilaku organisasi karena kontribusinya terhadap efektivitas dan produktivitas organisasi. OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab pekerjaan formal mereka dan memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan (Su & Hahn., 2025b: 18). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap berbagai aspek organisasi, termasuk peningkatan kinerja individu dan tim, efisiensi operasional, serta kepuasan pelanggan (Yang., 2022: 8). Meskipun berbagai faktor telah diidentifikasi sebagai determinan utama OCB, terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memengaruhi OCB serta bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan tersebut.

Salah satu tantangan utama dalam penelitian mengenai OCB adalah memahami bagaimana faktor intrinsik dan ekstrinsik memotivasi karyawan untuk

berkontribusi di luar peran formal mereka. Motivasi kerja telah lama dianggap sebagai faktor kunci dalam membentuk perilaku karyawan di tempat kerja (Shkoler & Kimura., 2020: 12). Motivasi intrinsik, yang muncul dari kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas, telah dikaitkan dengan peningkatan kreativitas, inovasi, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik, yang berkaitan dengan insentif finansial atau penghargaan eksternal, juga dapat menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran (Deci., 2005: 331). Namun, literatur akademik masih menunjukkan hasil yang beragam mengenai sejauh mana masing-masing jenis motivasi ini berkontribusi terhadap peningkatan OCB dan apakah pengaruhnya bersifat langsung atau melalui faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja.

Meskipun hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB telah banyak diteliti, terdapat keterbatasan dalam pemahaman mengenai mekanisme yang menghubungkan variabel-variabel tersebut. Salah satu mekanisme yang memungkinkan adalah peran *Perceived Organizational Support (POS)* sebagai Variabel *Intervening*. *Perceived Organizational Support (POS)* atau persepsi dukungan organisasi memainkan peran mediatif yang penting dalam hubungan antara faktor-faktor psikologis kerja seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka akan membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Persepsi ini kemudian memperkuat pengaruh motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja terhadap kecenderungan karyawan untuk melakukan

perilaku ekstra-peran secara sukarela. POS berfungsi sebagai jembatan psikologis yang mengubah dorongan internal menjadi aksi nyata yang mendukung keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, ketika motivasi kerja tinggi, komitmen kuat, dan kepuasan kerja tercapai, efek positif terhadap OCB akan semakin signifikan apabila ditopang oleh persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan yang memadai (Afsar & Umrani, 2020; Prasetio et al., 2021)

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB dengan mempertimbangkan peran *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel *intervening*. Dengan menggunakan pendekatan berbasis data empiris, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam mengisi gap penelitian yang ada serta memberikan implikasi manajerial yang relevan bagi organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan melalui strategi peningkatan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja.

PT. Meta Global Triasha (X-Sha Group) merupakan salah satu perusahaan lokal dari Tasikmalaya Jawa Barat yang bergerak di bidang *retail fashion*, *home supplies* dan FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) yang ada dibawah naungan PT. Meta Global Triasha. Saat ini X-sha menjadi salah satu perusahaan yang memiliki multi segmen pasar, yang mana dengan ini X-Sha dapat hadir untuk setiap kalangan masyarakat khususnya di Tasikmalaya. Didirikan sejak Tahun 2006, kini X-Sha telah memiliki 9 *store offline* yang tersebar di Kec. Singaparna, Kec. Mangunreja, Kec. Salawu, Kec. Puspahiang Kec. Padakembang, Kec. Salawu, Kec.

Ciawi Tasikmalaya, serta 1 online store Mexshamall. PT. Meta Global Triasha memiliki lini bisnis beragam, meliputi *fashion, furniture, beds and rugs*, serta supermarket. Di tengah persaingan ketat industri retail, PT. Meta Global Triasha terus berupaya untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya melalui inovasi produk, peningkatan pelayanan, dan optimalisasi pengalaman pelanggan.

Industri retail Indonesia sendiri menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dalam satu dekade terakhir. Perubahan perilaku konsumen, terutama pasca-pandemi, memicu peningkatan transaksi secara online, meskipun transaksi offline tetap menjadi pilihan utama untuk produk-produk tertentu, khususnya furniture dan kebutuhan rumah tangga.

PT. Meta Global Triasha menghadapi tantangan untuk mampu beradaptasi dengan perubahan tren pasar. Penerapan strategi *omnichannel* menjadi salah satu solusi yang dijalankan perusahaan untuk menjangkau konsumen baik secara *offline* maupun *online*. Meskipun demikian, keberhasilan strategi ini sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki, terutama dalam hal motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Ketiga faktor ini berperan penting dalam mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Berdasarkan observasi awal di lingkungan kerja PT. Meta Global Triasha, ditemukan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan bervariasi antara satu divisi dengan divisi lainnya. Beberapa karyawan menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan inisiatif yang kuat, sementara sebagian lainnya cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban. Hal ini terlihat dari perbedaan produktivitas dan

keterlibatan dalam aktivitas non-formal perusahaan. Komitmen organisasi juga menjadi sesuatu yang penting untuk di pertimbangkan. Beberapa karyawan memiliki loyalitas tinggi dan keterikatan emosional terhadap perusahaan, namun ada pula yang terlihat kurang memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat. Perbedaan ini dapat dipengaruhi oleh faktor masa kerja, pengalaman, dan hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Kepuasan kerja karyawan PT. Meta Global Triasha relatif baik, terutama dalam hal kompensasi dan lingkungan kerja. Namun, aspek pengembangan karier dan kesempatan promosi masih menjadi keluhan utama yang disampaikan oleh sebagian karyawan. Kesenjangan antara ekspektasi dan realitas inilah yang dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan sehari-hari. Fenomena ini juga berkaitan erat dengan tingkat OCB di perusahaan. OCB yang tinggi ditandai dengan kesediaan karyawan membantu rekan kerja, memberikan ide perbaikan, serta menjaga citra perusahaan di mata pelanggan. Namun, jika motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja menurun, perilaku OCB juga cenderung melemah.

*Perceived Organizational Support* (POS) atau persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi menjadi faktor yang dapat memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan cenderung memiliki motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga lebih termotivasi untuk menunjukkan OCB, sebagaimana pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Observasi Awal di PT. Meta Global Triasha**

Variabel	Indikator	Skor Rata-rata	Kategori	Keterangan
Motivasi Kerja	Semangat dan inisiatif kerja	3,8	Baik	Perlu peningkatan konsistensi antar divisi
Komitmen Organisasi	Loyalitas dan keterikatan emosional	3,6	Sedang	Dipengaruhi masa kerja dan hubungan interpersonal
Kepuasan Kerja	Kompensasi, lingkungan kerja	3,9	Baik	Karier dan promosi masih terbatas
OCB	Kerjasama, inisiatif membantu	3,7	Baik	Dipengaruhi motivasi dan komitmen
POS	Persepsi dukungan organisasi	3,5	Sedang	Kebijakan dan perhatian manajemen perlu ditingkatkan

Analisis fenomena menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, OCB, dan POS di lingkungan PT. Meta Global Triasha. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung memiliki tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang baik, yang pada akhirnya memicu munculnya perilaku OCB. Sebaliknya, karyawan yang merasa kurang mendapatkan dukungan dari perusahaan menunjukkan penurunan motivasi dan komitmen, yang berdampak pada penurunan kualitas OCB. Contoh nyata yang ditemukan di lapangan adalah pada divisi penjualan *furniture*. Beberapa karyawan dengan motivasi tinggi tidak segan untuk membantu pelanggan di luar jam kerja resmi dan aktif memberikan masukan kepada manajemen terkait strategi penjualan.



Sebaliknya, pada divisi supermarket, ditemukan beberapa karyawan yang cenderung menghindari tugas tambahan dan kurang berpartisipasi dalam kegiatan promosi. Kondisi ini menunjukkan bahwa POS berperan penting sebagai variabel *intervening*. Dukungan yang dirasakan karyawan dari perusahaan, seperti pelatihan, pemberian insentif, dan apresiasi, mampu memperkuat hubungan antara motivasi, komitmen, kepuasan kerja, dan OCB.

Meskipun banyak penelitian yang membahas pengaruh motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja terhadap OCB, masih sedikit yang mengkaji peran POS sebagai variabel *intervening*, khususnya pada sektor retail di Indonesia. PT. Meta Global Triasha memiliki karakteristik unik karena mengelola berbagai lini bisnis dalam satu manajemen, sehingga kompleksitas pengelolaan SDM menjadi lebih tinggi. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDM melalui strategi pengelolaan yang lebih efektif. Dengan memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut, perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran, seperti program peningkatan motivasi, penguatan komitmen, dan peningkatan kepuasan kerja, yang semuanya didukung oleh persepsi positif karyawan terhadap dukungan organisasi. Jika masalah ini tidak ditangani secara serius, perusahaan berisiko mengalami penurunan kualitas pelayanan, meningkatnya tingkat *turnover*, dan melemahnya daya saing di pasar. Sebaliknya, jika strategi yang tepat diterapkan, PT. Meta Global Triasha berpeluang besar untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mempertahankan posisinya sebagai pemain utama di industri retail nasional.

Berdasarkan fenomena dan bukti empiris yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Perceived Organizational Support* (POS) Sebagai Variabel *Intervening* (Kasus Pada PT. Meta Global Triasha (X-Sha Group))**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, *Perceived Organizational Support* (POS). dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Meta Global Triasha (X-Sha Group);
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Meta Global Triasha (X-Sha Group);
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *Perceived Organizational Support* (POS) karyawan PT Meta Global Triasha (X-Sha Group);
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB melalui *Perceived Organizational Support* (POS) karyawan PT Meta Global Triasha (X-Sha Group).

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Meta Global Triasha (X-Sha Group);
2. Pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Meta Global Triasha (X-Sha Group);
3. Pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *Perceived Organizational Support* (POS) karyawan PT Meta Global Triasha (X-Sha Group);
4. Pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB melalui *Perceived Organizational Support* (POS) karyawan PT Meta Global Triasha (X-Sha Group).

### 1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Berdasarkan Identifikasi masalah, dan tujuan penelitian, maka penelitian ini memiliki manfaat dalam kontribusi ilmiah, maupun terapan ilmunya. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

#### 1.4.1 Kontribusi Ilmiah

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan objek kajian pada industri retail yang masih relatif terbatas dibandingkan sektor publik atau pendidikan. Serta

Hasil penelitian menghasilkan model konseptual yang menegaskan keterkaitan antara faktor psikologis individu (motivasi kerja, kepuasan kerja), faktor organisasional (komitmen organisasi, dukungan organisasi), dan *outcome* perilaku (OCB). Model ini dapat menjadi referensi akademik untuk penelitian selanjutnya yang ingin menguji variabel serupa di industri lain.

#### **1.4.2 Kontribusi Terapan Ilmu**

Hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi perusahaan retail, khususnya PT. Meta Global Triasha, dalam menyusun strategi manajemen SDM berbasis bukti (*evidence-based*). Perusahaan dapat lebih memahami bagaimana motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja berdampak pada munculnya perilaku ekstra peran karyawan, serta memberikan gambaran praktis bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (POS) merupakan faktor penting untuk meningkatkan OCB. Dengan demikian, manajemen perlu menindaklanjuti melalui program nyata seperti penghargaan karyawan, peningkatan kesejahteraan, pelatihan pengembangan diri, dan komunikasi manajerial yang lebih humanis.

### **1.5 Tempat dan Jadwal Penelitian**

#### **1.5.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian merupakan tempat dimana situasi sosial tersebut akan diteliti (Sugiyono., 2013: 292). Lebih lanjut tempat penelitian merupakan tempat dimana peneliti mendapatkan data untuk menjawab tujuan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada PT Meta Global Triasha (X-Sha Group) yang meliputi kantor pusat di Jl. Garut - Tasikmalaya No.103, Cintaraja, Kecamatan Singaparna, Kabupaten Tasikmalaya, dan beberapa cabang *store offline* lainnya di kecamatan

singaparna, mangunreja, salawu, puspahiang, padakembang, salawu, dan ciawi serta *store online* Mexshamall.

### **1.5.2 Jadwal Penelitian**

Jadwal penelitian merupakan jadwal berisi kegiatan apa saja yang akan dilakukan dan berapa lama akan dilakukan (Sugiyono., 2013: 286). Jadwal ini disusun agar penelitian yang akan dilakukan selesai sesuai yang diharapkan. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan April 2025 sampai dengan Oktober 2025, dengan rincian jadwal penelitian dapat dilihat pada Lampiran 1, sebagai berikut.

