

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan global yang semakin ketat menuntut sektor perbankan di Indonesia untuk terus meningkatkan performa karyawan sekaligus memperkuat inovasi dan pengembangan kemampuan profesional (Hasan, 2023). Meningkatnya tekanan kompetisi global mendorong industri perbankan nasional untuk senantiasa mengoptimalkan kinerja pegawai serta berfokus pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia (Asriadi, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam menentukan keberhasilan organisasi. Keterpaduan antara peran individu dan tujuan organisasi hanya dapat tercapai jika didukung oleh lingkungan kerja yang harmonis serta komitmen yang tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kebutuhan mendasar bagi industri perbankan.

Seiring meningkatnya kompleksitas dunia kerja, manajemen memiliki peran sentral dalam memastikan keberhasilan organisasi. Manajemen tidak hanya dipahami sebagai teori, tetapi juga seni dalam mengatur dan mengarahkan sumber daya manusia agar selaras dengan tujuan lembaga (Ahmad Mukhtar *et al*, 2024). Proses ini melibatkan empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan. Pendekatan yang sistematis dan terintegrasi memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan dengan lebih baik. Apabila salah satu fungsi tidak berjalan optimal, maka pengelolaan sumber daya manusia pun akan terdampak secara langsung.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan organisasi di berbagai sektor. Fungsi MSDM juga berperan sebagai penghubung antara kinerja karyawan dan tujuan utama organisasi. (Ikram Idrus, 2024). Sebagai strategi pengelolaan, MSDM berfungsi untuk memastikan seluruh kegiatan operasional sumber daya manusia berjalan optimal, melalui tahapan seperti perencanaan, seleksi, orientasi, penilaian kinerja, kompensasi, hingga pemberhentian seleksi, orientasi, manajemen kinerja, pemberian kompensasi serta pemberhentian (HS *et al* ., 2024). Selain itu, MSDM dituntut untuk terus meningkatkan motivasi dan retensi karyawan dengan

merancang sistem kompensasi yang adil serta program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan (Herawati *et al.* , 2024). Efektivitas pengelolaan tersebut pada akhirnya tercermin dari perilaku karyawan yang tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga menunjukkan perilaku ekstra peran yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi (Putri & Fariana, 2024). Komitmen organisasi yang tinggi akan memperkuat munculnya perilaku ini, sedangkan komitmen yang rendah dapat menurunkannya. Selain itu, OCB juga dipengaruhi oleh faktor seperti persepsi terhadap pelatihan dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Putri & Fariana, 2024). Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja serta loyalitas individu terhadap perusahaan. Maka dapat dikatakan bahwa pengelolaan OCB yang efektif berkontribusi langsung terhadap daya saing dan keberhasilan organisasi (Tanchi *et al.* , 2025).

Menurut Markaya (2025) selaku *Area Operation Service Manager* Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo, tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan secara umum sudah cukup baik. Hal tersebut tercermin dari kedisiplinan kerja yang tetap terjaga serta adanya peran *Change Agent* di setiap cabang yang menjadi teladan dan pendorong bagi pegawai lain untuk terus menunjukkan perilaku positif di luar tugas formal mereka. Selain itu, karyawan juga memperlihatkan kesediaan untuk berkontribusi dalam kegiatan nonformal, seperti membantu penyusunan acara lomba dan aktivitas internal lainnya yang bertujuan membangun suasana kerja yang harmonis. Meskipun dalam melayani nasabah pegawai harus berpedoman pada standar layanan perusahaan dan tidak diperkenankan melakukan *Over Service*, bentuk OCB lebih banyak terlihat dalam lingkup internal, misalnya dengan memberikan bantuan kepada rekan kerja atau menunjukkan loyalitas terhadap nilai serta budaya kerja perusahaan. Dengan demikian, dapat disintesis bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior*

Ghefira Auliawati, 2025

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA AREA JAKARTA SAHARJO)

UPN "Veteran" Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

(OCB) karyawan di BSI Area Jakarta Saharjo tergolong tinggi, meskipun pelaksanaannya tetap menyesuaikan dengan kebijakan dan ketentuan perusahaan yang berlaku.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan faktor penting yang memengaruhi munculnya OCB. Ketika karyawan merasa nyaman, memiliki sarana kerja yang baik, serta mendapat kesempatan untuk berkembang, maka rasa loyalitas mereka terhadap organisasi meningkat. Kondisi tersebut membuat mereka bersedia melakukan hal-hal di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja atau berinisiatif menyelesaikan masalah. Hal ini menandakan bahwa peningkatan QWL dapat menumbuhkan perilaku positif di lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan tuntutan pekerjaan agar OCB terus berkembang.

Pelaksanaan *Quality of Work Life* (QWL) pada karyawan Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo telah diatur dengan baik oleh perusahaan. Hal ini terlihat dari pengaturan jam kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan, sehingga pegawai memiliki keleluasaan untuk mengatur pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan secara efektif. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa potensi masalah yang perlu mendapat perhatian, terutama terkait jumlah sumber daya manusia yang relatif lebih sedikit dibandingkan area lain. Kondisi tersebut dapat meningkatkan beban kerja karyawan dan berisiko mengurangi keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, khususnya ketika target kerja meningkat. Dengan demikian, meskipun QWL di area ini dinilai baik, tantangan seperti keterbatasan SDM, beban kerja, dan pemerataan kesempatan pengembangan diri masih dapat memengaruhi kepuasan serta perilaku ekstra karyawan (Markaya, 2025).

Organizational Commitment merupakan faktor utama yang mendorong timbulnya perilaku OCB dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan rasa tanggung jawab yang kuat terhadap perusahaan. Keterikatan emosional tersebut mendorong mereka untuk

Ghefira Auliawati, 2025

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA AREA JAKARTA SAHARJO)

UPN "Veteran" Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

berkontribusi di luar batas formal pekerjaan. Hal ini memperkuat hubungan antara QWL dan OCB dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan perilaku positif karyawan.

Karyawan di Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, sejalan dengan budaya kerja yang menekankan pentingnya sikap loyalitas dalam menjalankan setiap tugas. Kecenderungan pegawai untuk bertahan dalam jangka panjang juga terlihat dari komitmen mereka dalam menerapkan nilai-nilai budaya syariah yang menjadi ciri khas perusahaan. Rasa bangga karyawan dalam melaksanakan nilai-nilai budaya Bank Syariah Indonesia pada aktivitas kerja sehari-hari turut memperkuat bentuk komitmen tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* pada karyawan tergolong kuat dan menjadi salah satu faktor yang menjaga stabilitas serta semangat kerja di lingkungan perusahaan. Namun demikian, dukungan yang berkelanjutan dari manajemen tetap diperlukan agar komitmen tersebut dapat terjaga secara konsisten dan berdampak positif terhadap peningkatan perilaku ekstra seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Markaya, 2025).

Faktor lain yang turut memengaruhi OCB adalah *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Ketika pegawai merasa kontribusinya diakui, mereka terdorong untuk bekerja lebih giat bahkan melampaui tugas formalnya. Dukungan tersebut dapat berupa kesempatan pelatihan, bonus, atau bentuk apresiasi lainnya. Rasa dihargai menumbuhkan loyalitas dan semangat untuk membantu rekan kerja. Maka, POS menjadi kunci penting dalam menumbuhkan perilaku sukarela seperti OCB di tempat kerja.

Menurut (Markaya, 2025), dukungan organisasi terhadap karyawan di Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo telah diwujudkan melalui berbagai program yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan kompetensi pegawai.

Ghefira Auliawati, 2025

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA AREA JAKARTA SAHARJO)

UPN "Veteran" Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

Perusahaan secara konsisten menyediakan pelatihan, seminar, serta program pengembangan diri guna memperkuat kemampuan profesional karyawan. Selain itu, perusahaan memberikan *benefit* seperti jaminan kesehatan, gaji yang kompetitif, dan bonus sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja. Dukungan ini juga diperkuat melalui kesempatan kenaikan *grade*, promosi jabatan, serta beasiswa ke luar negeri. Upaya tersebut menunjukkan kepedulian perusahaan yang mampu menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, dan perilaku positif seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tabel 1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu Terkait Pengaruh Variabel terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

No	Penulis & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Hastuti <i>et al.</i> , 2021	<i>Quality of Work Life</i> (X1) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Berpengaruh signifikan positif
2	Fajar <i>et al.</i> , 2024	<i>Quality of Work Life</i> (X1) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Berpengaruh signifikan positif
3	Melati <i>et al.</i> , 2020	<i>Quality of Work Life</i> (X1) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Tidak berpengaruh signifikan
4	Mahardita & Noermijati, 2023	<i>Organizational Commitment</i> (X2) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Berpengaruh signifikan positif
5	Chintya Pienata, 2020	<i>Organizational Commitment</i> (X2) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Berpengaruh signifikan positif
6	Chabib <i>et al.</i> , 2022	<i>Organizational Commitment</i> (X2) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Tidak berpengaruh signifikan
7	Pramita & Eko Soetjipto, 2023	<i>Perceived Organizational Support</i> (Z) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Berpengaruh signifikan positif
8	Sri Rahayu <i>et al.</i> , 2025	<i>Perceived Organizational Support</i> (Z) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Berpengaruh signifikan positif
9	Berdiyana <i>et al.</i> , 2022	<i>Perceived Organizational Support</i> (Z) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Tidak berpengaruh signifikan

Sumber: Data Diolah (2025)

Ghefira Auliawati, 2025

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA AREA JAKARTA SAHARJO)

UPN "Veteran" Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Hastuti *et al.*., 2021) *Quality of Work Life (QWL)* dan *Organizational Commitment (OC)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada *Perawat Tetap*” menunjukkan bahwa peningkatan QWL berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan OCB. Hasil ini diperkuat oleh penelitian (Fajar *et al.*, 2024.) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara QWL dan OCB. Namun, hasil berbeda ditemukan pada penelitian (Melati *et al.*, 2020) yang menunjukkan bahwa QWL tidak memberikan pengaruh langsung terhadap OCB. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,365 ($>0,05$) menandakan hubungan antara kedua variabel tidak signifikan. Perbedaan hasil ini menjadi dasar adanya *research gap* pada hubungan antara QWL dan OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mahardita & Noermijati, 2023) berjudul “*Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior*” menemukan bahwa komitmen afektif dan normatif berpengaruh signifikan terhadap OCB. Nilai signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ menunjukkan pengaruh yang kuat pada kedua variabel tersebut. Selain itu, komitmen normatif diperkuat dengan nilai *t* hitung sebesar 6,036 yang lebih tinggi dari *t* tabel sebesar 1,976. Penelitian (Chintya Pienata, 2020) juga mendukung hasil tersebut, bahwa *affective*, *normative*, dan *continuance commitment* berpengaruh positif terhadap OCB. Sebaliknya, (Chabib *et al.*, 2022) menemukan bahwa *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Menurut hasil studi yang dilakukan oleh (Pramita & Eko Soetjipto, 2023) dalam penelitian berjudul “*The Influence of POS and Fringe Benefits on Employee Performance with OCB Mediating Variable*”, diketahui bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini diperkuat dengan nilai *p* sebesar 0,000 yang menunjukkan hubungan signifikan secara statistik. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian (Sri Rahayu *et al.*, 2025) menemukan bahwa POS berkontribusi positif terhadap OCB dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,861 (86,1%). Namun, penelitian (Berdiyana *et al.*, 2022)

Ghefira Auliawati, 2025

PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA AREA JAKARTA SAHARJO)

UPN “Veteran” Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

menunjukkan hasil berbeda, bahwa POS berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap OCB. Nilai signifikansi sebesar 0,162 ($>0,05$) menandakan bahwa hipotesis dalam penelitian tersebut tidak dapat diterima..

Berdasarkan penjelasan diatas, hasil wawancara dan dengan mempertimbangkan *research gap* yang telah dipaparkan, penulis berinisiatif melakukan penelitian lanjutan untuk memperdalam pemahaman terhadap permasalahan ini. dengan topik *Quality of Work Life, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan judul **“Pengaruh *Quality of Work Life* Dan *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Karyawan Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo).”**

1.2 Rumusan Masalah

Mempertimbangkan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini difokuskan untuk merumuskan permasalahan berikut:

1. Apakah *Work of Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo?
2. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo?
3. Apakah *Work of Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Bank Syariah Indonesia yang dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support*?
4. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Work of Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Work of Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo yang dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support*.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Bank Syariah Indonesia Area Jakarta Saharjo yang dimoderasi oleh *Perceived Organizational Support*.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan memperkaya kajian teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Adapun manfaat teoritis dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. *Quality of Work Life (QWL)*

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman mengenai pentingnya peningkatan kualitas kehidupan kerja dalam mendukung kesejahteraan dan semangat kerja karyawan. Hasil penelitian juga dapat dijadikan rujukan untuk mengembangkan teori tentang hubungan antara lingkungan kerja yang baik dengan perilaku positif karyawan.

b. *Organizational Commitment (OC)*

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori yang menjelaskan bagaimana komitmen karyawan terhadap organisasi berperan dalam meningkatkan rasa tanggung jawab dan kesetiaan dalam bekerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk memahami bentuk-bentuk komitmen yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

c. *Perceived Organizational Support (POS)*

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh dukungan organisasi terhadap sikap dan motivasi karyawan. Hasilnya diharapkan mampu menambah pemahaman mengenai bagaimana rasa dihargai dan diperhatikan perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

d. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang perilaku sukarela karyawan yang dilakukan tanpa paksaan, tetapi memberikan dampak positif bagi organisasi. Temuan ini dapat menjadi referensi untuk memperdalam teori tentang faktor-faktor yang dapat memunculkan perilaku OCB di lingkungan kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Instansi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Jakarta Saharjo, khususnya dalam memahami persepsi karyawan mengenai *Quality of Work Life*, *Organizational Commitment*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, penelitian ini diharapkan mendukung upaya peningkatan pengelolaan sumber daya manusia agar kinerja dan perilaku karyawan semakin selaras dengan tujuan organisasi.

b. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh tambahan wawasan dan pemahaman mengenai hubungan antara *Quality of Work Life*, *Organizational Commitment*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini juga diharapkan menjadi pengalaman ilmiah sekaligus rujukan bagi peneliti berikutnya yang tertarik meneliti tema sejenis dengan jangkauan penelitian yang lebih komprehensif.

c. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi akademisi sebagai sumber kajian dan referensi tambahan dalam pengembangan ilmu, khususnya terkait manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Dengan demikian, penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi mahasiswa maupun peneliti lain yang ingin melakukan studi lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.