

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengoptimalkan produktivitas karyawan melalui pelatihan, pengembangan, serta penerapan budaya kerja yang inovatif (Valaei et al., 2022). Dalam konteks industri FMCG yang sangat kompetitif, sebuah perusahaan FMCG beserta afiliasinya dituntut untuk terus beradaptasi guna mempertahankan posisi kepemimpinan pasar dengan strategi multi-kategori sebagai respons terhadap dinamika industri. Keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada sinergi lintas level organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga level operasional, di mana setiap individu memiliki peran penting dalam menjaga daya saing perusahaan (Prashar, 2023; Jam et al., 2011). Dalam hal ini, tenaga pemasar atau sales di industri FMCG atau *Fast Moving Consumer Goods* berperan sebagai garda terdepan dengan menghadapi fenomena *downtrading*, di mana konsumen beralih ke produk dengan harga lebih rendah akibat tekanan daya beli. Kondisi ini meningkatkan kompleksitas pekerjaan, tidak hanya karena target yang semakin agresif, tetapi juga karena adanya tuntutan untuk mengedukasi pasar terhadap kategori produk baru. Kompleksitas dan tekanan kerja tersebut turut membentuk cara tenaga pemasar dalam memprioritaskan pekerjaannya sehari-hari.

Fenomena tersebut teridentifikasi melalui studi pendahuluan yang dilakukan peneliti selama program magang pada periode Juni–Agustus 2025 di salah satu perusahaan FMCG pada enam area operasional di Jakarta. Studi pendahuluan dilakukan melalui observasi terhadap 16 karyawan sales, wawancara dengan 11 karyawan sales, *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan 46 karyawan sales, serta penyebaran kuesioner kepada 221 karyawan sales. Berdasarkan hasil studi pendahuluan tersebut, peneliti menemukan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) belum muncul secara konsisten pada

setiap area operasional. Pada beberapa area, karyawan secara sukarela saling membantu rekan kerja ketika menghadapi kendala di lapangan, berbagi informasi mengenai kondisi pasar dan strategi penjualan, serta memberikan dukungan agar target tim dapat tercapai. Selain itu, ditemukan pula adanya inisiatif dari karyawan untuk membentuk komunitas lintas area, mengadakan kegiatan kebersamaan secara mandiri, serta menyediakan ruang diskusi informal sebagai wadah bertukar pengalaman dan solusi atas permasalahan pekerjaan.

Sebaliknya, pada area lain ditemukan bahwa perilaku OCB relatif lebih rendah. Karyawan cenderung berfokus pada penyelesaian target individu akibat tingginya beban kerja dan banyaknya tuntutan administratif, sehingga kesempatan untuk membantu rekan kerja di luar tanggung jawab formal menjadi lebih terbatas. Beberapa partisipan juga mengungkapkan bahwa kolaborasi antarkaryawan maupun antar fungsi semakin berkurang dan hubungan kerja menjadi lebih individualistis dibandingkan sebelumnya. Selain itu, muncul keluhan mengenai kurangnya empati dan dukungan dari atasan ketika karyawan menghadapi kesulitan di lapangan, kurangnya transparansi dalam sistem penilaian kinerja, serta minimnya apresiasi terhadap kontribusi karyawan. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan lebih memilih menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dibandingkan berinisiatif memberikan bantuan atau berkontribusi lebih bagi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku OCB, seperti kesediaan membantu rekan kerja (*altruism*), menjaga hubungan kerja yang baik (*courtesy*), berpartisipasi aktif dalam pengembangan organisasi (*civic virtue*), menunjukkan dedikasi melebihi tuntutan pekerjaan (*conscientiousness*), serta mempertahankan sikap positif terhadap kondisi kerja (*sportsmanship*), belum berkembang secara merata di seluruh area operasional.

Perbedaan tersebut tidak hanya tercermin pada perilaku kerja sehari-hari, tetapi juga pada dinamika psikologis yang dirasakan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, sales yang bekerja dalam tim dengan tingkat kerja sama yang tinggi mengungkapkan adanya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang lebih kuat terhadap tim maupun perusahaan. Mereka juga cenderung merasa lebih percaya diri ketika menghadapi target penjualan, lebih optimis menghadapi perubahan kondisi pasar, serta lebih mampu bangkit ketika mengalami penolakan dari pelanggan.

Sebaliknya, pada area yang menunjukkan kecenderungan OCB lebih rendah, beberapa karyawan mengungkapkan bahwa fokus utama mereka adalah menyelesaikan target pribadi sehingga keterlibatan dalam membantu rekan kerja menjadi terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya variasi perilaku OCB yang kemungkinan berkaitan dengan kondisi psikologis individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Dalam ilmu psikologi, perilaku-perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung tercantum dalam sistem penghargaan formal organisasi, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Al-Ahmadi & Mahran, 2021; Organ, 1997). Dalam kondisi tersebut, keberadaan OCB menjadi semakin penting, tidak hanya untuk mendukung efektivitas kerja tim, tetapi juga dalam memperkuat keterikatan individu terhadap organisasi. Individu yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung lebih bersedia memberikan usaha tambahan demi tercapainya tujuan tim dan organisasi, sehingga memperkuat identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan menumbuhkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi tersebut (Chayomchai, 2023). Selain itu, sistem kerja pada perusahaan yang diteliti menekankan pencapaian target secara kelompok, sehingga keberhasilan tim tidak hanya bergantung pada kinerja individu, tetapi juga pada kerja sama antaranggota tim. Dalam konteks tersebut, perilaku seperti saling membantu, berbagi informasi mengenai kondisi pasar, serta memberikan dukungan kepada rekan kerja menjadi penting untuk mendukung pencapaian target tim secara optimal. Oleh karena itu, keberadaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi relevan untuk dikaji pada karyawan sales, mengingat perilaku tersebut berpotensi mendukung efektivitas kerja tim dan pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, kondisi afektif individu, seperti suasana hati, turut memengaruhi kecenderungan seseorang untuk menampilkan perilaku OCB dalam lingkungan kerja (Bestari & Prasetyo, 2019). Di antara berbagai faktor yang berperan, *psychological capital* (PsyCap) menjadi variabel yang relevan untuk dikaji, khususnya dalam konteks pekerjaan yang dinamis dan sarat tekanan, seperti pada peran karyawan sales yang dituntut untuk mencapai target, berinteraksi intens

dengan pelanggan, serta menghadapi penolakan dan ketidakpastian di lapangan. Dalam kondisi tersebut, kemampuan individu dalam mengelola sumber daya psikologis menjadi penting agar tetap mampu menunjukkan perilaku kerja yang positif, termasuk OCB. PsyCap berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya psikologis (*psychological resources*) yang dimiliki untuk menghadapi tuntutan serta perubahan yang terjadi (Kerrane et al., 2017). Sebagai konstruk yang dapat dikembangkan, PsyCap mencerminkan kapasitas psikologis positif yang mendukung pencapaian kinerja dan keberhasilan individu (Luthans et al., 2015). Dalam konteks karyawan sales, PsyCap tidak hanya berperan dalam mempertahankan performa kerja, tetapi juga dalam mendorong perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, serta tetap menunjukkan sikap positif dalam situasi kerja yang menantang.

Secara konseptual, PsyCap terdiri atas empat dimensi utama menurut Fred Luthans, yaitu *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience*. *Self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target penjualan. *Hope* mencerminkan kemampuan individu dalam menetapkan tujuan serta menemukan berbagai cara untuk mencapainya. *Optimism* menggambarkan kecenderungan untuk memandang situasi kerja secara positif, termasuk dalam menghadapi penolakan dari pelanggan. Sementara itu, *resilience* berperan dalam membantu individu untuk bangkit kembali dari tekanan dan kegagalan yang dialami di lingkungan kerja. Keempat dimensi ini menjadi penting dalam mendukung karyawan sales agar tetap adaptif dan produktif, sekaligus mendorong munculnya perilaku OCB dalam organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji keterkaitan antara PsyCap dan OCB. Salah satunya, penelitian Adestyani dan Nurtjahjanti (2013) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat optimisme yang tinggi cenderung mampu membangun emosi positif, tidak mudah terpengaruh oleh pengalaman kerja yang kurang menyenangkan, serta memiliki keyakinan terhadap hasil kerja yang dicapai, yang pada akhirnya berkaitan dengan kecenderungan untuk menampilkan perilaku OCB. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kapasitas psikologis individu berperan dalam mendorong keterlibatan individu pada perilaku di luar tuntutan

formal pekerjaan. Keterkaitan tersebut dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources (COR) Theory* yang menyatakan bahwa individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya yang dimilikinya. Individu yang memiliki sumber daya psikologis yang lebih besar, seperti PsyCap, cenderung lebih bersedia menginvestasikan sumber daya tersebut melalui perilaku positif di tempat kerja, termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (Hobfoll, 1989).

Namun demikian, sebagian besar penelitian mengenai hubungan PsyCap dan OCB dilakukan pada konteks organisasi secara umum atau sektor jasa. Konteks karyawan sales, khususnya pada industri FMCG, memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda sehingga penting untuk dikaji secara lebih mendalam. Hal ini menjadi relevan mengingat karakteristik pekerjaan sales yang cenderung berorientasi pada pencapaian target individu, sehingga dipersepsikan tidak terlalu bergantung pada kerja tim. Dalam kondisi kerja yang dinamis dan penuh tekanan, keberadaan perilaku seperti OCB tetap diperlukan untuk mendukung koordinasi, adaptasi, serta efektivitas kerja di lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa peran *psychological capital* (PsyCap) menjadi krusial dalam mendukung munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), khususnya pada karyawan sales yang bekerja dalam tekanan target, dinamika pasar, serta tuntutan interaksi sosial yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan adanya titik kritis pada bagaimana perusahaan tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja formal, tetapi juga pada penguatan aspek psikologis karyawan yang dapat mendorong perilaku ekstra peran dalam organisasi. Dengan demikian, kajian mengenai hubungan PsyCap dan OCB menjadi penting untuk dilakukan karena diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor internal yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi PT. X Area Jakarta Inner dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia, seperti program pelatihan dan penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan PsyCap. Melalui upaya tersebut, perusahaan diharapkan dapat mendorong terbentuknya perilaku OCB yang lebih optimal, sehingga mendukung efektivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka identifikasi masalah pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Karyawan sales di industri FMCG menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan, seperti target penjualan yang tinggi, dinamika pasar, serta tuntutan adaptasi terhadap perubahan strategi penjualan.
- b. Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sales lebih berfokus pada pencapaian target individu sehingga kecenderungan untuk menampilkan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti membantu rekan kerja dan berbagi informasi, masih belum optimal.
- c. Dalam menghadapi tuntutan tersebut, karyawan sales memerlukan sumber daya psikologis positif atau *Psychological Capital* (PsyCap), yang terdiri atas *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience*, untuk mendukung munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka diperlukan pembatasan masalah agar penelitian ini memiliki fokus yang jelas dan dalam pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peneliti menetapkan bahwa penelitian ini dibatasi pada pengaruh *Psychological Capital* (PsyCap) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan sales yang bekerja di industri FMCG.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan dalam latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah terdapat pengaruh *Psychological Capital* (PsyCap) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan sales FMCG Area Jakarta?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Psychological*

Capital (PsyCap) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan sales FMCG Area Jakarta.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji atau mengembangkan penelitian terkait PsyCap dan OCB, khususnya pada karyawan yang bekerja di bidang penjualan atau industri FMCG. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian dalam bidang psikologi industri dan organisasi, terutama yang berkaitan dengan peran modal psikologis dalam mendorong munculnya perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

- a. Bagi karyawan sales; hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam mendukung efektivitas kerja tim serta pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengembangan dimensi *Psychological Capital*, seperti *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience*, sehingga karyawan mampu menghadapi berbagai tantangan pekerjaan serta mempertahankan kondisi psikologis yang positif dalam bekerja.
- b. Bagi perusahaan atau organisasi, khususnya di industri FMCG Area Jakarta; hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, terutama dalam memahami faktor-faktor psikologis yang dapat memengaruhi munculnya perilaku OCB pada karyawan sales. Dengan demikian, perusahaan dapat merancang strategi pengembangan karyawan yang lebih efektif untuk mendukung peningkatan kinerja individu maupun organisasi.