

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Laju pertumbuhan penduduk Indonesia yang menyentuh angka 1,1% per tahun dengan total populasi 284,4 juta jiwa (BPS, 2025), turut mendorong peningkatan kebutuhan hidup, pergeseran ekonomi, serta keragaman gaya hidup masyarakat yang semakin kompleks di wilayah perkotaan. Bertambahnya populasi mendorong tingkat permintaan terhadap barang dan jasa, perilaku belanja, sekaligus membentuk pola konsumsi masyarakat yang semakin selektif dan adaptif terhadap kondisi sosial dan ekonomi (Meliana, 2025). Berman (2022) menyebutkan bahwa keadaan ekonomi dan perang harga di bisnis ritel merupakan salah satu faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku belanja seseorang, pernyataan tersebut semakin diperkuat di mana DeHerder (2020) menyebutkan bahwa saat ini dunia sedang mengalami globalisasi ekonomi yang semakin membawa perubahan pada perilaku belanja seseorang. Namun bersamaan dengan perkembangan dan perubahan yang sedang kita rasakan, terdapat persaingan lebih ketat pula pada industri ritel yang bisa dirasakan baik oleh pelaku ritel tradisional maupun pelaku ritel modern (Meliana, 2025).

Di balik persaingan yang semakin tajam tersebut, eksistensi dan pendapatan industri ritel sebenarnya sangat krusial bagi perekonomian masyarakat luas, jauh melampaui fungsinya yang sekadar menjadi tempat transaksi jual-beli (Nurbianto et al., 2021). Industri ritel merupakan bidang usaha yang berfokus untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan (Bintang et al., 2020). Sektor ini telah menjadi tulang punggung perekonomian nasional yang menyumbang angka sangat besar, yakni 12,96% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2024). Kuatnya sektor ini juga tercermin dari Indeks Penjualan Riil (IPR) yang terus menguat hingga mencapai pertumbuhan 6,9% pada Februari tahun 2026 (Bank Indonesia, 2026). Peningkatan angka ini merepresentasikan naiknya tingkat

konsumsi dan daya beli masyarakat, yang secara langsung berkontribusi pada pertumbuhan pendapatan ekonomi negara.

Besarnya kontribusi ekonomi sektor ritel berjalan beriringan dengan tingkat persaingan dan perubahan lingkungan bisnis yang tinggi. Manik (2020) menjelaskan bahwa meningkatnya pengetahuan konsumen mengenai kualitas produk dan layanan, disertai kemajuan teknologi, membuat persaingan antarperusahaan semakin kompleks dan meningkatkan kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang mampu mendukung strategi perusahaan. Sarwono et al. (2026) juga menunjukkan bahwa pergeseran preferensi konsumen menuju belanja digital, disrupsi teknologi, dan penyesuaian pascapandemi telah mengubah prioritas operasional ritel sehingga perusahaan membutuhkan efisiensi, kemampuan adaptasi, serta perilaku karyawan yang proaktif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan perusahaan ritel tidak hanya ditentukan oleh strategi produk dan pemasaran, tetapi juga oleh kesiapan karyawan untuk menyesuaikan cara kerja dan memberikan respons yang cepat terhadap perubahan pasar.

Untuk dapat terus mempertahankan tren positif ini di tengah persaingan pasar yang ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, baik secara operasional maupun pelayanan. Sebagai industri perusahaan yang terus mengalami perubahan, karyawan yang bekerja di perusahaan ritel harus mampu mengikuti keinginan dan kebutuhan pelanggan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan (Natalia et al., 2023). Tentu saja hal tersebut tidak hanya diraih melalui aktivitas penjualan di lini depan saja, tetapi juga dengan efektivitas fungsi internal yang bekerja di balik layar. Pihak *management* atau *supporting role* merupakan salah satu fungsi strategis yang menjadi elemen kunci keberhasilan perusahaan ritel dalam menghadapi tantangan pasar (Defee et al., 2009).

Ackfeldt dan Coote (2005) menjelaskan bahwa karyawan ritel kerap menjalankan beberapa peran sekaligus, serta dinilai berdasarkan produktivitas dan kualitas pelayanan. Sarwono et al. (2026) dan Puspita (2024) menunjukkan bahwa operasional ritel ditandai oleh jam kerja yang panjang, sistem *shift*, jadwal tidak teratur, tekanan target, kegiatan promosi pada *peak season*, serta kebutuhan menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja. Puspita (2024) juga menemukan bahwa keterbatasan tenaga kerja dapat mendorong *multi-skilling* dan *multi-tasking*,

sehingga karyawan harus berpindah antaraktivitas dan membantu penyelesaian tugas lain secara cepat. Tuntutan kerja tersebut menunjukkan bahwa kelancaran operasional perusahaan ritel tidak selalu dapat dipertahankan hanya melalui pembagian tugas dan pelaksanaan deskripsi pekerjaan secara formal. Ketika *volume* pekerjaan meningkat atau terjadi kendala pada salah satu bagian, karyawan perlu saling membantu, menyampaikan informasi yang dibutuhkan, mencegah terjadinya kesalahan, serta mengambil inisiatif tanpa harus selalu menunggu instruksi. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan tugas utamanya, tetapi juga karyawan yang bersedia memberikan kontribusi tambahan untuk mendukung rekan kerja dan keberlangsungan proses kerja secara keseluruhan.

Fenomena tuntutan kerja yang padat tersebut juga tergambar dalam *preliminary study*. Salah satu karyawan perusahaan ritel menggambarkan bahwa banyaknya tanggung jawab menjadi salah satu sumber tekanan dalam pekerjaan. Karyawan menyampaikan bahwa:

“kalau di sini tekanannya tinggi karena terlalu banyak yang dikerjakan, job description-nya banyak” (Karyawan 1, *Preliminary Study*).

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan untuk saling membantu dan berkoordinasi dalam perusahaan ritel muncul ketika karyawan pada saat yang sama juga harus menghadapi sejumlah tuntutan pekerjaan formal. Kondisi ini semakin menunjukkan pentingnya kontribusi antaranggota tim agar pekerjaan tidak hanya bergantung pada pembagian tugas individual.

Namun dinamika kerja pada fungsi internal dan *supporting role* sering kali dihadapkan pada pola kerja yang bersifat administratif, rutinitas, serta pembagian peran yang relatif kaku (Marić et al., 2019). Kondisi tersebut dapat memunculkan kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusinya pada tugas-tugas formal sesuai deskripsi pekerjaan saja, sehingga kesediaan untuk berkontribusi lebih dalam mendukung tujuan perusahaan menjadi kurang diminati. Padahal keberhasilan kerja sama tim di lingkungan bisnis ritel sangat bergantung pada seberapa efektif komunikasi lintas fungsi yang dilakukan, khususnya komunikasi antara *frontline*

dengan *supporting role* atau manajemen (Sari & Yuniarti, 2019, dalam Anugerah et al., 2025). Dalam kondisi yang memerlukan adaptasi perubahan inilah yang membuat perusahaan sangat membutuhkan karyawan ritel yang bisa memberikan inovasi baru, berkolaborasi antar-fungsi, serta secara sukarela bersedia memberikan kontribusi ekstra di luar tugas formalnya agar perusahaan secara efektif dapat memberikan produk unggulan yang dapat bersaing secara ketat.

Kesediaan karyawan untuk membantu, mengambil inisiatif, menjaga koordinasi, dan memberikan kontribusi di luar kewajiban formal tersebut merupakan bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ (1994) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela yang tidak secara langsung tercantum dalam deskripsi pekerjaan maupun diakui oleh sistem penghargaan formal, tetapi secara keseluruhan berkontribusi terhadap efektivitas perusahaan. Dalam konteks ritel yang dinamis, OCB menjadi penting karena perilaku tersebut dapat membantu menjembatani kesenjangan antara tuntutan operasional yang terus berubah dan keterbatasan aturan kerja formal. OCB dapat dimaknai sebagai perilaku yang melampaui kewajiban kerja normal, seperti membantu rekan kerja tanpa dikaitkan dengan perolehan upah atau insentif, terlibat aktif dalam aktivitas organisasi, serta mencapai kinerja yang melebihi tugas yang diperintahkan (Nurjanah, Pebianti, & Handaru, 2020). Perilaku ini juga mencerminkan kesediaan karyawan untuk tidak hanya menguasai satu keahlian saja, melainkan turut berkontribusi lebih luas bagi keberlangsungan perusahaan (Kharismasyah, Pratama, & Bagis, 2017). Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung peduli terhadap nasib organisasinya dan berupaya membawa perusahaan ke arah yang lebih baik, sedangkan karyawan dengan OCB rendah cenderung lebih mementingkan urusan pribadinya (Hartono, 2015, dalam Izzatunnisa dkk., 2021).

OCB mencakup berbagai bentuk perilaku prososial di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, memberi informasi lebih awal, serta berinisiatif memberikan saran atau ide perbaikan tanpa diminta. Dalam operasional ritel sehari-hari, wujud nyata dari perilaku OCB ini dapat terlihat ketika seorang staf secara sukarela membantu kasir saat antrean pelanggan membludak, inisiatif merapikan etalase produk yang berantakan meski bukan area tugas utamanya, atau sekadar memberikan catatan *briefing* ketersediaan stok barang

promosi kepada rekan di *shift* berikutnya. Meskipun tidak wajib, keberadaannya dapat membantu menjaga kesinambungan informasi, mempercepat penyelesaian pekerjaan, dan mengurangi hambatan operasional antarbagian. Oleh karena itu, OCB bukan sekadar perilaku baik yang bersifat personal, tetapi juga merupakan kontribusi sosial yang mendukung efektivitas kerja perusahaan. Bahkan perusahaan tidak akan mampu bertahan atau berkembang tanpa adanya anggota yang berperilaku baik melalui berbagai bentuk perilaku positif OCB tersebut (Clark & Jahangir, 2004, dalam Kosar, 2017).

Kebutuhan akan kontribusi di luar tugas individual juga ditemukan dalam *preliminary study*. Karyawan kedua memandang bahwa:

“Kalau dari saya pribadi, ketika ada orang yang tidak mencoba bersinkronisasi dengan tim dan hanya fokus pada *job desk*-nya, cukup sulit sebenarnya. Kalau tim tidak memiliki rasa tanggung jawab yang sama, seharusnya bukan *by person* tapi *by team*” (Karyawan 2, *Preliminary Study*).

Ketika suatu pekerjaan bukan menjadi tanggung jawab utama seorang karyawan, karyawan tetap menilai bahwa paling tidak dia bisa memberikan *support* atau ide. Karyawan juga menjelaskan bahwa:

“Tapi kalau ada rekan yang tidak mau ikut menyelesaikan tugas tim bersama, biasanya itu akan jadi masalah di kemudian hari. Karena akan terlihat bahwa dia tidak memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan proyek tim atau divisi” (Karyawan 2, *Preliminary Study*).

Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa dalam praktik kerja, kesediaan membantu, memberikan ide, dan mendukung penyelesaian pekerjaan bersama dibutuhkan untuk menjaga keberfungsian tim, yang secara konseptual sejalan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Meskipun kontribusi tersebut dibutuhkan untuk menjaga kelancaran operasional, keberadaannya belum tentu muncul secara konsisten pada setiap karyawan. Dengan kata lain, tingginya kebutuhan perusahaan terhadap perilaku

saling membantu dan inisiatif belum selalu diikuti oleh tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang optimal pada karyawan ritel. Sholikhah dan Frianto (2022) menemukan fenomena berupa keterlambatan, pulang lebih awal, kepasifan dalam memberikan masukan, rendahnya antusiasme terhadap kegiatan perusahaan yang tidak diwajibkan, serta kecenderungan memperbesar persoalan ketika terdapat kebijakan yang tidak disetujui. Sholikhah dan Frianto (2022) menilai kondisi tersebut sebagai indikasi minimnya perilaku OCB yang juga berkaitan dengan persepsi promosi yang kurang objektif, beban kerja tinggi, hubungan kerja yang kurang harmonis, dan rendahnya loyalitas. Sarwono et al. (2026) memperoleh gambaran yang sejalan, yaitu sebagian karyawan ritel cenderung membatasi keterlibatannya pada tugas formal serta menunjukkan inisiatif yang rendah, sehingga berpotensi melemahkan kualitas pelayanan dan kolaborasi internal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa permasalahan OCB dalam konteks ritel dapat terlihat dan terasa, serta dapat memengaruhi disiplin, inisiatif, partisipasi, hubungan interpersonal, dan kesediaan membantu.

Permasalahan koordinasi tersebut tidak hanya berkaitan dengan ada atau tidaknya komunikasi, tetapi juga dengan inisiatif untuk menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh fungsi lain. Dalam *preliminary study*, karyawan pertama menjelaskan bahwa:

“Kalau ada satu yang nggak transparan, ini akan nge-effect ke semuanya, gitu. Jadi ya kalau ada sesuatu, at least harus diomongin lah. Jadi lo harus selalu talkative. Kalau teman lo nggak talkative, ya udah lo yang initiate gitu”
(Karyawan 1, *Preliminary Study*).

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kelancaran koordinasi lintas fungsi turut membutuhkan inisiatif dalam berbagi informasi dan upaya menjaga hubungan kerja, dua bentuk perilaku yang relevan dengan *courtesy* serta perilaku kontribusi sukarela dalam OCB.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) terdiri dari lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*, yang merepresentasikan perilaku kerja tersebut (Organ, 1994). OCB juga diidentifikasi

memberikan hasil positif bagi individu, seperti peningkatan kinerja dan realisasi tujuan yang lebih efektif (Bolino & Turnley, 2003), serta bagi perusahaan berupa peningkatan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas alokasi sumber daya (Cohen & Vigoda, 2000). Keberadaan perilaku ini menjadi sangat penting dalam situasi perusahaan yang sedang menghadapi tekanan perubahan, karena tanpa OCB perusahaan cenderung menjadi kaku, kurang adaptif, dan sulit mempertahankan kinerja secara berkelanjutan (Podsakoff et al., 1990).

Meskipun secara umum memberikan manfaat bagi efektivitas perusahaan, *Organizational Citizenship Behavior* tidak selalu menghasilkan konsekuensi positif bagi karyawan yang melakukannya dan perlu diperhatikan juga berdasarkan kemungkinan konsekuensinya bagi karyawan yang melakukan perilaku tersebut. Bolino et al. (2013) menjelaskan bahwa OCB dapat memiliki sisi negatif ketika dilakukan secara terus-menerus, pada tingkat yang berlebihan, di bawah tekanan, atau dengan mengorbankan pelaksanaan tugas utama. Hal tersebut terjadi karena kontribusi ekstra tetap membutuhkan waktu, tenaga, perhatian, dan sumber daya emosional yang jumlahnya terbatas. Ketika karyawan menggunakan tenaga tersebut untuk membantu rekan kerja, mengambil tanggung jawab tambahan, atau menjalankan aktivitas di luar tuntutan formal, sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan utamanya dapat berkurang. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan beban peran, stres kerja, konflik pekerjaan dan keluarga, serta gangguan terhadap kinerja tugas utama karyawan (Bolino et al., 2013).

Sisi lain OCB tersebut juga terlihat dalam beberapa temuan empiris. Koopman, Lanaj, dan Scott (2016) menemukan bahwa perilaku membantu rekan kerja dalam keseharian dapat meningkatkan perasaan positif karyawan, tetapi pada saat yang sama menghambat persepsi mereka terhadap kemajuan tujuan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat merasa senang karena telah membantu rekan kerja, tetapi juga merasa bahwa pekerjaan utamanya tidak mengalami kemajuan sesuai dengan yang direncanakan. Deery et al. (2016) juga menemukan bahwa dimensi *conscientiousness* berkaitan dengan meningkatnya *emotional exhaustion* dan *work-family conflict*, terutama ketika karyawan secara bersamaan berusaha mempertahankan kinerja tugas utama pada tingkat yang tinggi. Temuan

tersebut menunjukkan bahwa pemenuhan tuntutan peran formal dan kontribusi ekstra secara bersamaan dapat menguras sumber daya psikologis karyawan.

Permasalahan tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks perusahaan ritel. Karyawan ritel telah menghadapi tuntutan berupa pekerjaan multiperan, tekanan target, sistem shift, jadwal yang tidak selalu teratur, kebutuhan *multitasking*, serta lonjakan pekerjaan pada periode *peak season*. Dalam kondisi tersebut kesediaan karyawan untuk membantu pekerjaan rekan atau mengambil tanggung jawab tambahan memang dapat menjaga kelancaran operasional. Namun apabila perilaku tersebut dilakukan secara intensif bersamaan dengan tingginya tuntutan pekerjaan utama, karyawan dapat mengalami kesulitan dalam membagi waktu, tenaga, dan perhatian. Dengan demikian, OCB menjadi menarik untuk dikaji karena perilaku ini dibutuhkan untuk mendukung efektivitas perusahaan, tetapi juga dapat menimbulkan efek negatif ketika dilakukan secara berlebihan atau berubah menjadi tuntutan informal.

Kompleksitas tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya menuntut karyawan untuk terus memberikan kontribusi di luar kewajiban formalnya. OCB merupakan perilaku yang bersumber dari motivasi intrinsik dan kondisi psikologis karyawan dalam memaknai pekerjaannya serta hubungannya dengan Perusahaan (Sukmayanti & Sintaasih, 2018). Ketika OCB berubah menjadi ekspektasi yang harus selalu dipenuhi, sifat sukarela OCB dapat berkurang dan karyawan berpotensi mengalami tekanan tambahan. Oleh karena itu, penting untuk memahami kondisi psikologis yang membuat karyawan secara sadar bersedia mengambil inisiatif dan memberikan kontribusi tambahan tanpa semata-mata didorong oleh tekanan perusahaan. Salah satu kondisi psikologis yang relevan untuk menjelaskan kemunculan perilaku tersebut adalah *Psychological Empowerment*. Thomas & Velthouse (1990) mendefinisikan *Psychological Empowerment* sebagai motivasi intrinsik dan orientasi psikologis seorang karyawan dalam melihat peran kerjanya. *Psychological Empowerment* dipandang sebagai konstruk motivasi yang berfokus pada kognisi individu (Menon, 2001). Persepsi ini berkaitan langsung dengan faktor-faktor perilaku, aktivitas, konsentrasi, inisiatif, dan fleksibilitas kerja, yang pada akhirnya turut meningkatkan kinerja individu (Thomas & Velthouse, 1990), sebab individu yang *empowered* secara psikologis

idealnya akan bekerja lebih baik dibandingkan individu yang kurang *empowered* (Castro, Perinan, & Bueno, 2008).

Di tengah tuntutan tersebut, kondisi psikologis yang membuat karyawan merasa mampu, dipercaya, dan memiliki ruang untuk menentukan tindakan menjadi relevan untuk dikaji. Ackfeldt dan Coote (2005) menemukan bahwa *empowerment* memiliki hubungan langsung yang positif dengan OCB dan menjadi prediktor paling kuat di antara faktor-faktor yang diteliti pada karyawan *frontline* ritel. Ackfeldt dan Coote (2005) menjelaskan bahwa karyawan lebih mampu menyediakan waktu dan mengambil inisiatif untuk menampilkan *citizenship behavior* ketika memperoleh otonomi dan kendali dalam menjalankan pekerjaannya. Manik (2020) juga menemukan bahwa kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, baik berdasarkan niat maupun tindakan manajemen, berpengaruh positif terhadap OCB karena mendorong perilaku saling membantu, penyampaian gagasan konstruktif, dan kepedulian terhadap organisasi. Oleh karena itu, *Psychological Empowerment* relevan diuji pada perusahaan ritel karena dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* menggambarkan sumber psikologis yang memungkinkan karyawan tetap proaktif di tengah tuntutan kerja yang dinamis.

Pernyataan tersebut diperkuat dari Spreitzer (1995) yang menyebutkan bahwa *Psychological Empowerment* sebagai persepsi seseorang memandang dirinya dalam konteks dunia kerja, contohnya sejauh mana ia memiliki kontrol atas lingkungan kerjanya, apakah nilai-nilai perusahaannya saat ini sudah sesuai dengan dirinya, serta sejauh mana ia dapat membentuk cara dan aturan kerjanya. Terdapat empat dimensi *Psychological Empowerment* yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995) yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Keempat dimensi tersebut menggambarkan kepercayaan, kemampuan, perasaan, dan pencapaian yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Secara umum *Psychological Empowerment* dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan diri serta menumbuhkan perasaan positif di antara karyawan (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993, dalam Kurniawan & Daeli, 2021). *Empowerment* juga dipahami sebagai variabel yang memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan pekerjaan, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah atas tanggung jawab serta

wewenang yang telah didesentralisasikan oleh atasan (Risnawati, 2011), yakni suatu proses pemanfaatan dan pengembangan potensi karyawan guna meningkatkan kinerja individu melalui pemberian otonomi, pemanfaatan sumber daya, dan peningkatan partisipasi (Maulina, Sulistiyani, & Suharmanto, 2018).

Dalam kaitannya dengan perusahaan ritel, *Psychological Empowerment* bisa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menumbuhkan makna dan motivasi intrinsik serta mendorong kondisi psikologis karyawan tersebut ke arah yang lebih baik untuk bersikap dalam tekanan perubahan pasar ritel tersebut. Kosar (2017) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa terdapat keterkaitan positif secara signifikan antara *Psychological Empowerment* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Klaim tersebut didukung dengan alasan karena pada saat karyawan sudah merasa termotivasi dan *empowered* (berdaya), tingkat kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaannya akan tinggi. Hal tersebut membuat karyawan menjadi lebih kooperatif dan meningkatkan kerja sama antar fungsi, serta mendorong perilaku sukarela seperti meluangkan waktu dan memberikan upaya bagi rekan kerja, perusahaan, maupun kepentingan bersama. Sebaliknya apabila karyawan tidak merasa *empowered* secara psikologis, mereka cenderung enggan berbagi pengetahuan maupun bekerja sama dengan anggota organisasi lainnya, sehingga berpotensi menimbulkan konflik serta menurunkan efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan, baik secara finansial bagi perusahaan maupun secara psikologis bagi karyawan itu sendiri (Kosar, 2017).

Penelitian lain yang membahas terkait pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* juga dilakukan oleh Putri & Ratnaningsih (2020) yang menyatakan bahwa *Psychological Empowerment* berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Saleem et al (2017) mengungkapkan bahwa *Psychological Empowerment* berhubungan positif signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada 18 universitas sektor publik dan swasta di Pakistan. Singh (2018) yang mengungkapkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kurniawan (2021) yang menyatakan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior. Alfiana (2020) mengungkapkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada beberapa karyawan *management* suatu perusahaan ritel teridentifikasi bahwa salah satu hambatan utama yang muncul secara konsisten setiap kuartalnya adalah persoalan komunikasi dan koordinasi lintas fungsi. Data yang dihimpun melalui *Net Promoter Score* (NPS) bulanan menunjukkan bahwa kendala komunikasi selalu menempati posisi tiga besar keluhan utama karyawan pada sebagian besar divisi. Hal ini dipicu oleh kondisi kerja yang tersebar di berbagai lokasi kantor, toko, dan lantai yang berbeda-beda, sehingga menciptakan batasan informasi yang menghambat pemerataan kerja sama. Dampaknya efektivitas pekerjaan sering kali terganggu karena proses dan alur komunikasi yang tidak berjalan mulus antar-divisi. Menariknya berdasarkan observasi, ada pula divisi yang telah berhasil menginternalisasi budaya perusahaan *'We Are Family'* dengan baik, hubungan antar-karyawan di divisi tersebut cenderung sangat erat layaknya keluarga, dan hampir tidak ditemukan permasalahan komunikasi dalam laporan NPS mereka. Fenomena ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari sebuah sistem yang mendukung, mereka cenderung lebih terbuka untuk bekerja sama dan memberikan upaya terbaik bagi perusahaan.

Menanggapi dinamika NPS tersebut, pihak *Managing Director* dalam 2-3 tahun terakhir mulai menginisiasi berbagai kampanye strategis yang berfokus pada aspek *recognition* atau pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Perusahaan memandang bahwa pemberian apresiasi yang tepat secara terbuka bukanlah sekadar bentuk formalitas, melainkan sebuah upaya untuk membangun kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa pemberian pengakuan (*recognition*) kepada karyawan sangat membantu dalam menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior*, mengingat pengakuan merupakan salah satu komponen pemotivasi yang kuat bagi karyawan (Kurniawan & Hutami, 2019). Dengan meningkatnya kesejahteraan psikologis ini, pihak *Managing Director* mengharapkan tercipta iklim kerja yang lebih positif yang secara otomatis akan memperbaiki pola komunikasi dan kerja sama seiring berjalannya waktu.

Melihat kondisi di lapangan, terdapat kesenjangan antara kebutuhan perusahaan terhadap kerja sama yang cepat dan inisiatif karyawan dengan masih ditemukannya hambatan komunikasi serta koordinasi lintas fungsi. Di satu sisi, perusahaan ritel menuntut kerja sama yang cepat dan inisiatif tinggi. Namun di sisi lain, hasil wawancara dan data NPS menunjukkan bahwa masalah komunikasi lintas fungsi masih sering terjadi. Fenomena tersebut belum secara langsung membuktikan rendahnya OCB, tetapi mengindikasikan adanya kondisi perusahaan yang dapat menghambat perilaku saling membantu, pertukaran informasi, dan partisipasi lintas divisi.

Kondisi ini menjadi relevan untuk dikaji melalui *Psychological Empowerment* karena karyawan yang memandang pekerjaannya bermakna, merasa kompeten, memiliki ruang untuk menentukan tindakan, dan merasakan dampak kontribusinya cenderung lebih terdorong untuk terlibat secara aktif serta memberikan kontribusi di luar tuntutan formal pekerjaannya.

Menariknya kebebasan dalam menjalankan pekerjaan tidak hanya dirasakan dalam penyelesaian tugas pribadi, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk memberikan kontribusi kepada lingkungan kerjanya. Ketika ditanyakan mengenai hubungan antara kebebasan bekerja dengan kesediaan membantu pekerjaan lain, karyawan kedua pada *preliminary study* menyampaikan bahwa:

“Iya. Dengan kebebasan sendiri, artinya secara prosedur atau struktur SOP bekerja kita lebih bebas. Kita bisa berekspresi sehingga tidak kaku. Ketika kita punya kapasitas berdasarkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kita dan mendapat knowledge atau ilmu tambahan, kita juga bisa memberikan impact ke sekitar kita.” (Karyawan 2, Preliminary Study).

Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa ketika karyawan memiliki kebebasan dalam menjalankan pekerjaan, merasa memiliki kapasitas, dan memperoleh pengetahuan dari pekerjaannya, sumber daya tersebut juga dapat digunakan untuk memberikan kontribusi kepada lingkungan di sekitarnya. Hal ini semakin memperkuat relevansi *Psychological Empowerment* untuk dikaji sebagai

kondisi psikologis yang dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan perusahaan ritel.

Pemilihan perusahaan ritel sebagai konteks penelitian tidak hanya didasarkan pada tingginya tekanan kerja, tetapi pada pertemuan antara perubahan pasar yang cepat, pekerjaan multi-peran, sistem kerja fleksibel, tuntutan pelayanan, serta kebutuhan koordinasi yang intensif. Manik (2020) dan Sarwono et al. (2026) menunjukkan bahwa kemajuan teknologi, peningkatan tuntutan konsumen, dan persaingan yang kompleks membuat perusahaan ritel membutuhkan karyawan yang adaptif serta proaktif. Puspita (2024), serta Sholikhah dan Frianto (2022), memperlihatkan bahwa beban kerja, stres, ketidakpuasan, rendahnya disiplin, kepasifan, dan lemahnya partisipasi dapat menghambat munculnya kontribusi ekstra pada konteks ritel. Di sisi lain, Ackfeldt dan Coote (2005) menunjukkan bahwa pemberian otonomi dan kendali melalui *empowerment* berkaitan positif dengan OCB pada karyawan ritel. Berdasarkan rangkaian temuan tersebut, perusahaan ritel menjadi konteks yang relevan untuk menguji pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena sektor ini secara bersamaan membutuhkan perilaku sukarela karyawan dan menghadirkan kondisi kerja yang dapat memperkuat maupun menghambat kemunculannya. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan ritel.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Belum terujinya secara empiris sejauh mana kondisi *Psychological Empowerment* dapat memengaruhi kemunculan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan ritel yang berhadapan dengan tekanan kerja dinamis.
2. Pada kondisi nyata terdapat hambatan komunikasi dan koordinasi lintas fungsi secara persisten yang mengakibatkan terganggunya efektivitas alur pekerjaan antar-divisi.

3. Belum diketahui sejauh mana *Psychological Empowerment* berperan dalam mendorong karyawan perusahaan ritel untuk tidak hanya menjalankan tuntutan kerja formal, tetapi juga mengambil inisiatif, membantu rekan kerja, dan berpartisipasi dalam kepentingan perusahaan.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak meluas, maka peneliti menetapkan beberapa batasan masalah. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan perusahaan ritel.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “apakah terdapat pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan perusahaan ritel?”.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan perusahaan ritel.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Psikologi, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), dengan memperkaya literatur serta menyediakan bukti empiris mengenai dinamika pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap kemunculan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di industri ritel yang memiliki karakteristik tekanan kerja tinggi serta tantangan koordinasi lintas fungsi.

1.6.2 Manfaat Praktis

1.6.2.1 Bagi Karyawan

Melalui pemahaman terhadap variabel *Psychological Empowerment* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari hasil penelitian ini, karyawan diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan evaluasi diri untuk lebih proaktif menemukan makna dari pekerjaannya, dan menumbuhkan sikap saling membantu antar-rekan kerja demi terciptanya iklim kerja yang positif. Pemahaman tersebut juga diharapkan membantu karyawan menampilkan OCB secara proporsional dengan tetap mempertimbangkan kapasitas, prioritas tugas utama, waktu istirahat, dan kesejahteraan pribadi.

1.6.2.2 Bagi Perusahaan

Mengacu pada hasil temuan terkait variabel *Psychological Empowerment* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lapangan, diharapkan pihak perusahaan dapat mengevaluasi efektivitas inisiatif yang sudah berjalan dan merancang program intervensi atau kebijakan pengelolaan SDM yang lebih terarah. Langkah strategis ini dapat difokuskan pada penguatan dimensi *Psychological Empowerment* guna menekan keluhan psikologis serta mendorong tumbuhnya kerja sama sukarela dan *Organizational Citizenship Behavior* tanpa membebani karyawan.

1.6.2.3 Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji *Organizational Citizenship Behavior*, khususnya dalam kaitannya dengan *Psychological Empowerment* pada konteks karyawan perusahaan ritel. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran awal mengenai pentingnya aspek *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* dalam menjelaskan kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tuntutan formal pekerjaan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi

dasar bagi penelitian berikutnya untuk mengembangkan kajian dengan karakteristik responden yang lebih beragam, mempertimbangkan variabel lain yang relevan, serta menggunakan pendekatan metodologis yang lebih luas agar pemahaman mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dapat diperoleh secara lebih komprehensif.

