

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan sektor ritel di Indonesia menunjukkan tren peningkatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan digital serta peningkatan daya beli adalah pendorong utama dari peningkatan ini. Data yang dirilis oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia juga menegaskan bahwa aktivitas perdagangan grosir maupun ritel terus mengalami pertumbuhan secara konsisten. Pada tahun 2024, sektor ritel diperkirakan akan berkembang dengan proyeksi angka pertumbuhan mencapai 6,7% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini mencerminkan peningkatan daya beli masyarakat serta bertambahnya variasi produk yang ditawarkan di pasar di mana hal tersebut berkontribusi pada penguatan sektor ini secara keseluruhan. Selain itu, perkembangan teknologi dan proses digitalisasi turut mendorong transformasi industri ini, sebagaimana terlihat dari semakin banyaknya perusahaan ritel yang menerapkan strategi *omnichannel* dan memanfaatkan sistem *e-commerce* untuk meningkatkan efisiensi operasional serta daya saing di pasar (Nurfitri et al., 2024).

Seiring dengan pesatnya pertumbuhan dan transformasi dalam sektor ritel, perusahaan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan beragam. Tantangan tersebut tidak hanya bersumber dari faktor internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti perubahan dinamika pasar dan

intensitas persaingan global. Pada konteks ini, SDM memiliki peran strategis yang krusial dalam memastikan keberlangsungan usaha sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan. Sumber daya manusia dan teknik manajemen yang efisien adalah dua komponen penting dari keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Budiyo et al., (2023) sumber daya manusia (SDM) adalah aset berharga dan modal non-material dalam sebuah organisasi yang berfungsi untuk menjaga eksistensi organisasi baik melalui potensi fisik maupun non-fisik.

Dalam perkembangan industri ritel yang semakin dinamis, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis serta tingkat produktivitas masing-masing individu saja tetapi juga memperhatikan perilaku serta kontribusi individu dari setiap karyawan dalam mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu konsep yang memegang peranan krusial dalam upaya peningkatan kompetensi dan kinerja individu dalam sebuah organisasi (Nandal & Nandal, 2023). Kegiatan ini menggambarkan perilaku *extra-role* karyawan yang dilakukan secara sukarela seperti memberikan dukungan kepada rekan kerja, menyalurkan keahlian yang dimiliki, serta menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Singh et al., 2023). Lingkungan industri ritel yang ditandai oleh tingkat persaingan ketat serta dinamika perubahan yang cepat menjadikan perilaku tersebut semakin signifikan sebab mampu membangun iklim kerja yang positif,

mendorong peningkatan produktivitas tim, serta memperkokoh loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

PT SBC Berkah Bersama adalah perusahaan yang bergerak di sektor ritel dengan lokasi operasional di Kabupaten Jombang dan berfokus pada distribusi serta penjualan produk elektronik maupun perlengkapan rumah tangga. Keunggulan utama dari perusahaan ini terletak pada kelengkapan dan keragaman produk yang ditawarkan sehingga memberikan kemudahan bagi konsumen dalam memenuhi berbagai kebutuhan di satu tempat. Selain itu, layanan pengiriman produk secara lokal yang menjangkau berbagai wilayah strategis di Indonesia, khususnya di Kabupaten Jombang, Kediri, Mojokerto dan sekitarnya turut memperkuat aksesibilitas serta kepuasan pelanggan. Dengan keunggulan tersebut, PT SBC Berkah Bersama telah menjadi salah satu pilihan utama konsumen dalam berbelanja secara praktis, efisien, dan terpercaya.

Sebagai perusahaan yang berfokus pada penjualan produk kepada konsumen, PT SBC Berkah Bersama tidak hanya mengandalkan strategi pemasaran dan manajemen stok tetapi juga bergantung pada interaksi positif antara karyawan dan pelanggan. Karyawan yang bersedia membantu rekan kerja, bekerja sama dalam tim, serta memberikan pelayanan yang melebihi tugas formal mereka dapat membangun hubungan positif dengan pelanggan yang mendorong loyalitas jangka panjang (Nguyen et al., 2025). Sebagaimana hasil temuan oleh Suraya & Suryatni (2025) yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuannya, perusahaan tentu mengharapkan karyawannya

menunjukkan perilaku yang sesuai dengan standar organisasi serta mencerminkan dedikasi dan kepedulian terhadap lingkungan kerja. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT SBC Berkah Bersama tidak terlepas dari nilai-nilai budaya perusahaan yang dijabarkan dalam Buku Wawasan Dasar Perusahaan di mana budaya tersebut dikenal sebagai RMJP. Budaya perusahaan ini memuat empat nilai utama yang menjadi landasan dalam bersikap dan berinteraksi, yaitu: 1) Rela Berkorban, yang mencerminkan keikhlasan dalam membantu orang lain, 2) Memiliki Hati yang Melayani, yang menunjukkan sikap rendah hati dan tidak sombong, 3) Jujur dan Tulus, yang mengedepankan kesesuaian antara ucapan dan perbuatan, 4) Pantang Menyerah, yang menanamkan semangat untuk tidak mudah putus asa.

Keempat nilai RMJP tersebut diyakini dapat mendorong tumbuhnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan karyawan sehingga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Namun, adanya indikasi permasalahan terkait perilaku *Organizational Citizenship Behavior* teridentifikasi melalui hasil pra-survei yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 22 karyawan *front office* PT SBC Berkah Bersama. Adapun ringkasan dari temuan tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. 1

Hasil Kuesioner Pra-Survei Organizational Citizenship Behavior

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah anda sudah menerapkan budaya “Rela Berkorban” dengan membantu rekan kerja meskipun bukan bagian dari tugas anda?	9	13
2.	Apakah anda bersedia membantu rekan kerja tanpa pamrih sebagai bentuk penerapan budaya “Rela Berkorban”?	8	14

Sumber: Data yang telah diolah oleh penulis, 2025

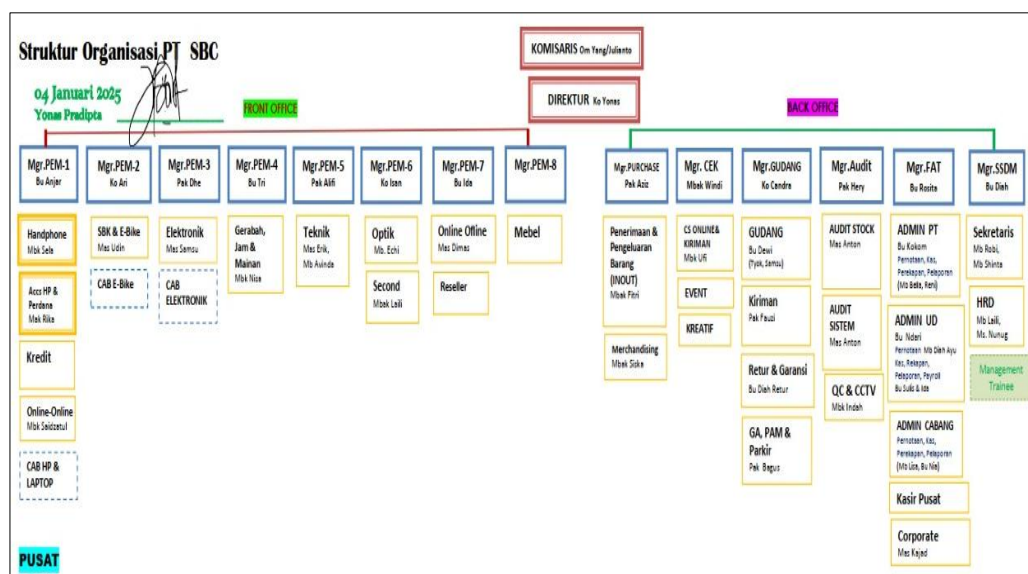
Berdasarkan hasil pra-survei pada tabel 1.1 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* khususnya yang berkaitan dengan nilai budaya “Rela Berkorban” belum sepenuhnya tercermin dalam keseharian karyawan. Masih terdapat sebagian karyawan yang menunjukkan keterbatasan dalam hal kesediaan membantu rekan kerja secara sukarela terutama ketika bantuan tersebut tidak termasuk dalam tanggung jawab formal mereka. Demi memperoleh gambaran yang lebih mendalam terkait kondisi kerja yang ada di PT SBC Berkah Bersama, dilakukan wawancara dengan Manajer Sekretaris dan SDM (SSDM) sebagai pelengkap data pra-survei pada tabel 1.1. Berdasarkan hasil wawancara, teridentifikasi bahwa tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di PT SBC Berkah Bersama masih tergolong rendah karena meskipun perusahaan telah mengimplementasikan budaya RMJP khususnya pada nilai “Rela Berkorban”, masih ditemukan beberapa karyawan yang belum menunjukkan inisiatif untuk membantu rekan kerja diluar tugas utama mereka. Hal tersebut mencerminkan

bahwa sebagian karyawan masih berpegang pada prinsip bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan mereka sendiri, sehingga keterlibatan dalam tugas diluar tanggung jawab utama dianggap bukan bagian dari kewajiban mereka. Kondisi ini mengindikasikan bahwa internalisasi budaya kerja yang mendorong kepedulian, inisiatif dan semangat gotong royong di lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan.

Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi menjadi faktor yang tidak dapat dipisahkan dari rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan oleh sebagian karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan diperhatikan maka terbentuklah persepsi positif yang dikenal sebagai *Perceived Organizational Support*. POS merujuk sebagai pandangan karyawan mengenai tingkat penghargaan organisasi terhadap kontribusi yang mereka lakukan, pemberian dukungan yang layak, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (Diana & Satrya, 2024). Persepsi ini mencerminkan hubungan timbal balik yang dibangun oleh organisasi yang berdampak pada loyalitas, inisiatif, dan komitmen kerja mereka. Dalam upaya mencapai *Perceived Organizational Support* yang optimal, organisasi perlu memahami karakteristik karyawan, memberikan kesempatan atau peluang untuk interaksi, serta menyediakan dukungan dan arahan yang jelas dalam melaksanakan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan (Pratiwi & Muzakki, 2021).

Terlepas dari upaya perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, terdapat indikasi bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya merasakan dukungan yang optimal dari organisasi khususnya dalam aspek

pengembangan karier. Pernyataan tersebut turut didukung oleh temuan dari hasil wawancara yang telah dilakukan bersama Manajer Sekretaris dan Sumber Daya Manusia (SSDM) PT SBC Berkah Bersama, di mana diketahui bahwa peluang pengembangan karier bagi karyawan di level staf khususnya pada posisi *front office* masih terbatas dan belum sepenuhnya terbuka. Hal tersebut dapat dilihat melalui gambar struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT SBC Berkah Bersama (Store Pusat)

Sumber: PT SBC Berkah Bersama

Seperti yang terlihat pada gambar 1.1, permasalahan yang terjadi di level staf *front office* disebabkan oleh struktur organisasi PT SBC Berkah Bersama *Store Pusat* yang masih tergolong sederhana dengan jenjang kepemimpinan yang relatif datar serta jumlah posisi manajerial yang terbatas. Meskipun perusahaan mengutamakan rekrutmen internal ketika terjadi kekosongan jabatan manajerial, tingginya jumlah karyawan tidak sebanding dengan jumlah posisi strategis yang tersedia sehingga tidak semua staf memperoleh

kesempatan yang sama untuk promosi. Kesempatan tersebut umumnya lebih banyak diberikan kepada Kepala Cabang, Kepala Toko, atau Manajer dari divisi lain yang telah memiliki pengalaman kepemimpinan. Kondisi ini mencerminkan pentingnya perancangan sistem pengembangan karier yang lebih terstruktur, adil, dan inklusif guna mendukung potensi dan motivasi seluruh karyawan termasuk di posisi *front office* (Rusmita et al., 2022).

Adanya indikasi permasalahan tersebut tentu dapat berpengaruh terhadap persepsi karyawan terkait *Perceived Organizational Support* di mana sebagian staf mungkin merasa bahwa dukungan perusahaan terhadap pengembangan karier mereka masih terbatas. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Ferdiansyah & Safitri (2023), menyatakan bahwa ketika karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan khususnya kesempatan untuk berkembang tentu dapat berpotensi menurunkan komitmen dan loyalitas kerja. Dalam hal ini *Perceived Organizational Support* memiliki peran yang signifikan dalam memfasilitasi terwujudnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karena kurangnya perhatian atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat menurunkan inisiatif karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan diluar tanggung jawab formal mereka (Kao et al., 2023).

Tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang relatif rendah pada sebagian karyawan di PT SBC Berkah Bersama berpotensi mempengaruhi tingkat komitmen dalam organisasi. Dalam konteks hubungan antara perilaku OCB dan *Organizational Commitment*, nilai-nilai budaya organisasi dan tujuan organisasi memainkan peran fundamental sebagai

fondasi dalam membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi secara menyeluruh. Ketika karyawan memahami serta menyelaraskan diri dengan nilai dan tujuan organisasi, mereka cenderung menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung keberhasilan bersama (Putri & Kusuma, 2022). Nilai budaya organisasi yang positif dan partisipatif tidak hanya mendorong keterlibatan tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Pratiwi & Muzakki (2021), *Organizational Commitment* mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja yang tercermin melalui keinginan untuk tetap bergabung, melaksanakan tugas secara konsisten dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada komitmen karyawan sebagaimana diperkuat hasil penelitian oleh Ferdinan & Dewi (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional menjadi faktor krusial dalam pencapaian tujuan perusahaan. Namun, adanya indikasi permasalahan terkait *Organizational Commitment* teridentifikasi melalui hasil pra-survei yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 22 karyawan *front office* PT SBC Berkah Bersama. Adapun ringkasan dari temuan tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. 2

Hasil Kuesioner Pra-Survei Organizational Commitment

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah anda tetap semangat bekerja walaupun pekerjaan terasa berat?	10	12
2.	Apakah anda bersedia mendahulukan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi?	7	15

Sumber: Data yang telah diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan hasil pra-survei pada tabel 1.2 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya menunjukkan komitmen yang optimal terhadap perusahaan. Hal ini tercermin dari masih adanya karyawan yang belum menampilkan semangat kerja yang konsisten saat menghadapi beban pekerjaan serta kecenderungan untuk tidak mengutamakan kepentingan tim dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai budaya organisasi khususnya yang berkaitan dengan tanggung jawab dan loyalitas masih memerlukan penguatan. Demi memperoleh gambaran yang lebih mendalam terkait kondisi kerja yang ada di PT SBC Berkah Bersama, dilakukan wawancara dengan Manajer Sekretaris dan SDM (SSDM) sebagai pelengkap data pra-survei pada tabel 1.2. Berdasarkan hasil wawancara, teridentifikasi bahwa meskipun perusahaan telah menanamkan nilai-nilai RMJP khususnya “Rela Berkorban” dan “Pantang Menyerah”, dalam praktiknya masih ditemukan beberapa karyawan yang kurang menunjukkan komitmen serta loyalitas dalam menjalankan tugas ketika dihadapkan pada tekanan pekerjaan atau dinamika tim.

Dalam hal ini, Alghamdi et al., (2022) menyatakan bahwa komitmen afektif ditandai oleh rasa memiliki, keterikatan emosional, dan keinginan intrinsik (*want to*) dari karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan perusahaan tanpa paksaan. Ketika komitmen afektif belum terbentuk secara kuat, partisipasi dan produktivitas karyawan pun cenderung tidak konsisten (Gadzali, 2022). Tingginya komitmen karyawan terbukti memiliki peran signifikan dalam mendorong tercapainya target bisnis serta meningkatkan kontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara berkelanjutan, sebagaimana ditunjukkan dalam temuan penelitian (Fatmawati & Azizah, 2022). Dengan demikian, penguatan aspek *Organizational Commitment* menjadi hal yang krusial guna mendukung keberlangsungan kinerja kolektif dan pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Tidak hanya itu, Manajer Sekretaris dan SDM (SSDM) juga menyampaikan bahwa perusahaan telah rutin mengadakan *briefing* mingguan sebagai bentuk dukungan organisasi guna meningkatkan motivasi serta semangat kerja karyawan dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Meskipun kegiatan *briefing* ini telah rutin dilaksanakan, efektivitasnya dinilai masih perlu ditingkatkan. Hal ini disebabkan oleh kemungkinan bahwa materi yang disampaikan belum sepenuhnya menggugah perhatian dan keterlibatan karyawan sehingga belum seluruhnya mampu diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari. Tingginya tingkat komitmen organisasi pada karyawan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk mengekspresikan perilaku OCB secara konsisten. Manifestasi OCB yang optimal berpotensi

memperkuat kinerja organisasi sekaligus menciptakan suasana kerja yang lebih kooperatif, harmonis, serta berorientasi pada produktivitas bersama (Ismail et al., 2024).

Penelitian mengenai peran *Organizational Commitment* sebagai mediator antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* menjadi semakin penting untuk dikaji dalam lingkup industri ritel, termasuk di PT SBC Berkah Bersama. Dalam lingkungan kerja yang menuntut interaksi intensif antara karyawan dan pelanggan serta adaptasi terhadap dinamika operasional, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Komitmen ini selanjutnya dapat mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu sesama rekan kerja, menjalankan tugas secara fleksibel, serta menunjukkan inisiatif di luar tanggung jawab formal. Perilaku-perilaku tersebut menjadi aspek krusial dalam mempertahankan kinerja perusahaan di tengah kompetisi industri ritel yang semakin ketat (Asmara, 2024). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Ferdinan & Dewi (2024) yang mengemukakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan lebih cenderung berkomitmen karena mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih besar dalam mendukung kemajuan organisasi serta secara aktif terlibat dalam membangun citra positif organisasi.

Variabel *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Organizational Commitment* dipilih pada penelitian ini karena ketiga variabel tersebut memiliki peranan penting dalam membentuk

lingkungan kerja yang produktif serta berkesinambungan. *Perceived Organizational Support* menggambarkan tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi memberikan apresiasi atas kontribusi yang mereka lakukan serta menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Ketika persepsi terhadap dukungan organisasi bersifat positif, hal tersebut diyakini mampu memperkuat komitmen emosional karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mendorong tercapainya tujuan serta nilai-nilai organisasi. Tingginya komitmen terhadap organisasi berpotensi mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu tindakan sukarela yang melampaui tanggung jawab formal karyawan namun memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, variabel *Organizational Commitment* dipilih sebagai variabel mediasi yang menghubungkan hubungan antara POS dan OCB, khususnya dalam konteks industri ritel yang sangat mengandalkan kontribusi aktif dan sukarela dari para karyawannya. Berdasarkan fenomena yang ada dalam PT SBC Berkah Bersama, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Organizational Commitment* pada PT SBC Berkah Bersama”**.

1.2 Perumusan Masalah

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

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT SBC Berkah Bersama?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* pada PT SBC Berkah Bersama?
3. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT SBC Berkah Bersama?
4. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment* pada PT SBC Berkah Bersama?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT SBC Berkah Bersama.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Commitment* pada PT SBC

Berkah Bersama.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT SBC Berkah Bersama.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment* pada PT SBC Berkah Bersama.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di ranah manajemen sumber daya manusia terutama dalam menjelaskan hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini juga diharapkan memperluas literatur akademik mengenai perilaku organisasi serta menjadi acuan bagi penelitian mendatang yang berfokus pada pengujian keterkaitan variabel-variabel tersebut dalam berbagai konteks.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan strategis bagi manajemen PT SBC Berkah Bersama terkait pentingnya

Perceived Organizational Support dalam membentuk *Organizational Commitment* dan mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang positif. Temuan dari penelitian ini juga dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan dan strategi SDM yang berfokus pada peningkatan persepsi dukungan organisasi guna memperkuat loyalitas karyawan dan meningkatkan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Lebih lanjut, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan pemahaman bagi karyawan mengenai bagaimana dukungan organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja serta keterlibatan mereka di dalam perusahaan.