

BAB I

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi, digitalisasi, dan kompetisi pasar global telah mengubah cara beroperasinya perusahaan. Dalam konteks sumber daya manusia, peran karyawan sangat vital untuk menjaga keberlangsungan dan keefektifan organisasi. Selain menjalani tanggung jawab resmi, karyawan seringkali memberikan kontribusi melalui tindakan proaktif yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja. Perilaku seperti membantu kolega, mengambil inisiatif, dan menyampaikan ide inovatif adalah hal yang semakin dibutuhkan oleh organisasi masa kini (Organ, 2006). Penelitian menunjukkan bahwa kontribusi yang bersifat sukarela ini memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan efisiensi dan kemampuan adaptasi perusahaan (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Namun demikian, tidak semua perusahaan dapat mendorong sikap proaktif pada karyawan mereka. Masalah kurangnya perilaku sukarela ini masih menjadi tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi di Indonesia, termasuk Perusahaan X dalam kajian ini. Berdasarkan pengamatan awal dan percakapan informal dengan sejumlah karyawan, ditemukan indikasi perilaku yang mencerminkan keadaan tersebut. Beberapa karyawan tampak tidak memiliki inisiatif dalam menyelesaikan masalah di luar tanggung jawab pekerjaan mereka dan kurang antusias dalam berkolaborasi saat diperlukan sinergi. Jika keadaan ini dibiarkan, bisa mengganggu efektivitas organisasi dan memperlambat respons terhadap perubahan. Atas dasar tersebut, sangat krusial untuk Perusahaan X mengidentifikasi elemen psikologis yang dapat memengaruhi dan mendorong munculnya sikap sukarela di kalangan karyawan.

Fenomena rendahnya inisiatif dan kontribusi ekstra karyawan juga terlihat dalam laporan *Intelligent* yang diberitakan detikFinance. Sepanjang 2024, banyak perusahaan di Indonesia melakukan PHK terhadap karyawan Gen Z, alasan utama pemecatan meliputi kurangnya motivasi dan inisiatif (50%), rendahnya profesionalisme (46%), serta kemampuan komunikasi yang lemah (39%). Selain meningkatnya kasus PHK, fenomena *quiet quitting* juga banyak dilaporkan di berbagai organisasi. DJKN Kemenkeu (2023) mencatat bahwa *quiet quitting* terjadi ketika karyawan hanya bekerja sesuai tugas minimum tanpa kemauan untuk berkontribusi lebih, sering kali dipicu oleh kurangnya apresiasi dan beban kerja tinggi. Perilaku ini menunjukkan rendahnya keterlibatan dan hilangnya perilaku sukarela yang mendukung organisasi, sehingga menjadi indikasi praktis dari menurunnya OCB.

Dalam situasi perubahan organisasi yang cepat, kemampuan karyawan untuk menunjukkan perilaku tambahan seperti OCB sangatlah krusial. OCB memberikan kontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi dengan menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis. Organ (2006) menjelaskan OCB sebagai perilaku individu yang terjadi secara sukarela tanpa paksaan, tetapi dapat memperbaiki fungsi keseluruhan dari organisasi. Penelitian lainnya juga menunjukkan adanya hubungan penting antara OCB dengan *Job Satisfaction*, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi dukungan organisasi (Podsakoff dkk., 2000).

Menurut Organ (1988), perilaku kewargaan dalam suatu organisasi dapat dinilai melalui berbagai aspek, seperti *Altruism* (keinginan untuk membantu), *Conscientiousness* (Ketaatan), *Sportmanship* (toleransi), Kesopanan (menjaga hubungan baik dengan orang lain), serta *Civic Virtue* (Keaktifan dalam keterlibatan). Robbins dan Judge (2017) menyoroti bahwa individu yang menunjukkan perilaku kewargaan tinggi di suatu organisasi cenderung memiliki keinginan untuk saling mendukung rekan kerja, melakukan tugas tambahan, bersikap positif, menghindari konflik, patuh pada aturan, serta berpartisipasi aktif dalam beragam aktivitas organisasi.

Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial yang diusulkan oleh Blau pada tahun 1964, menjelaskan bahwa prinsip timbal balik mendasari hubungan antara organisasi dan karyawan. Jika organisasi memperlakukan karyawan dengan baik, karyawan juga akan memabalas bertindak dengan baik. Dalam konteks penelitian ini, ketika karyawan merasakan dukungan organisasi dan mengalami *Job Satisfaction*, maka karyawan cenderung membalasnya melalui perilaku ekstra peran atau OCB sebagai bentuk balas jasa sosial yang bersifat sukarela (Alshaabani dkk., 2021). Berdasarkan gagasan ini, POS menjadi konsep vital yang menunjukkan seberapa besar pekerja merasa organisasi mengapresiasi kontribusi dan berorientasi pada kesejahteraan pekerjanya (Eisenberger dkk., 1986).

Perceived Organizational Support didefinisikan sebagai keadaan ketika karyawan meyakini bahwa tempat kerja mereka mempunyai kepedulian dan penghargaan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. POS dapat diartikan sebagai komitmen organisasi pada karyawan. POS juga dipandang sebagai persepsi karyawan yang merasa bahwa organisasi tempatnya bekerja selalu mendukung mereka dan membantu saat mengalami masalah ataupun stres (Dawley dkk, 2010). POS (menurut Eisenberger dkk, 1986) memiliki tiga dimensi yaitu, *Fairness* (keadilan untuk karyawan), *Supervisory Support* (dukungan yang karyawan dapatkan dari atasannya), *Organizational Rewards and Job Conditions* (imbalan dan kerja organisasi).

Hubungan antara POS dan OCB tidak selalu bersifat langsung. Menurut teori pertukaran sosial, dukungan yang diberikan oleh organisasi terlebih dahulu dipahami oleh karyawan dan kemudian membangun perasaan mereka terhadap pekerjaan sebelum terwujud dalam perilaku (Blau, 1964). Kurtessis dkk., (2017) dalam analisis metanya menunjukkan bahwa POS memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap sikap kerja, seperti *Job Satisfaction*, dibandingkan dengan pengaruh langsung ke perilaku. *Job Satisfaction* yang tinggi mendorong karyawan untuk berkontribusi secara sukarela dalam bentuk rasa terima kasih dan komitmen kepada perusahaan (Kurtessis dkk., 2017).

Job Satisfaction dinyatakan sebagai salah satu elemen yang memengaruhi munculnya perilaku ekstra peran pada pekerja (Nilasari, Santoso, & Karnawati, 2024). *Job Satisfaction* adalah hasil positif dari evaluasi yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaannya. Pekerja yang senang cenderung melakukan lebih banyak usaha dan memberikan kontribusi maksimal untuk perusahaan (Zufriah, 2019).

Menurut Hadari Nawawi (1997), kepuasan kerja mampu diketahui melalui dua aspek: 1) aspek psikologis, yang berkaitan dengan kondisi mental karyawan termasuk preferensi, ketenangan saat menjalankan tugas, pandangan terhadap pekerjaan, dan keterampilan serta kemampuan; dan 2) aspek sosial, yang berkaitan dengan lingkungan sosial karyawan. 3) Aspek fisik yang memiliki keterkaitan dengan keadaan fisik di tempat kerja, dan 4) Aspek finansial yang meliputi kesejahteraan karyawan, seperti gaji, jaminan sosial, promosi, dan lainnya (Kingkin dkk, 2022).

Luthfiya dan Putra (2024) dalam studi mereka yang melibatkan 34 pegawai di Hotel Kelapa Retreat dan Spa mengungkapkan bahwa POS memberikan dampak positif yang signifikan terhadap *Job Satisfaction*, serta secara signifikan berpengaruh pada OCB. Lebih dari itu penelitian mengonfirmasi kepuasan kerja berdampak positif pada OCB serta bertindak sebagai perantara antara POS & OCB. Hasil penelitian ini menguatkan pandangan bahwa dukungan yang dirasakan dari organisasi dapat meningkatkan reaksi afektif positif dari karyawan, yang selanjutnya mendorong perilaku di luar peran yang diharapkan.

Hasil yang selaras dilaporkan oleh Andriyanti dan Supartha (2021) dalam studinya terhadap pegawai Adiwana Unagi Suites Ubud, di mana POS terbukti memberikan kontribusi positif serta signifikan pada *Job Satisfaction* dan OCB. Riset yang melibatkan 55 responden melalui pendekatan *saturated sampling* ini mengonfirmasi bahwa *Job Satisfaction* berakibat positif pada OCB sekaligus memediasi keterkaitan baik

antara POS dan OCB. Temuan tersebut memperkuat bukti bahwa apresiasi dan dukungan organisasi krusial dalam memicu Job Satisfaction pegawai, yang selanjutnya berdampak pada pemunculan perilaku ekstra peran di lingkungan kerja.

Mengacu pada tinjauan teoritis serta pemaparan riset terdahulu, perumusan hipotesis studi ini menyimpulkan bahwa POS memberikan kontribusi optimal dan bermakna pada *Job Satisfaction*, di samping memiliki hubungan positif serta bermakna pula terhadap OCB. Selanjutnya, *Job Satisfaction* diproyeksikan memengaruhi secara searah dan terbukti secara statistik terhadap OCB, sekaligus bertindak sebagai variabel mediasi dalam keterkaitan dengan POS dan OCB.

Permasalahan yang muncul bagi pekerja Perusahaan X, ditambah dengan berbagai fenomena organisasi yang menunjukkan menurunnya inisiatif dan perilaku ekstra peran, serta adanya kesenjangan dari penelitian-penelitian sebelumnya, menjadi landasan kuat bagi penulis untuk mengkaji topik yang dituangkan dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Mediator pada Karyawan Perusahaan X.”**

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang telah dipaparkan, penelitian ini menyelidiki bagaimana POS mempengaruhi kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan Perusahaan X. Selain itu, penelitian ini melihat bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi OCB dan bagaimana variabel tersebut berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara POS dan OCB. Studi ini diarahkan untuk mengembangkan pemahaman mengenai keterkaitan antara POS, kepuasan kerja, dan OCB pada karyawan perusahaan X. Pengujian dilakukan terhadap pengaruh langsung POS terhadap kepuasan kerja maupun OCB, kemudian dilanjutkan dengan analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Selain itu, riset ini mengevaluasi apakah *job satisfaction* berfungsi menjadi mediator yang menjelaskan pengaruh POS terhadap OCB.

Keberadaan kajian ini diharapkan tidak hanya memperluas literatur yang membahas perilaku karyawan dalam konteks organisasi, tetapi juga memberikan manfaat bagi penerapannya di dunia kerja. Bagi pengembangan ilmu PIO, studi ini mampu menjadi tambahan rujukan perihal keterkaitan antara POS, kepuasan kerja, dan OCB. Bagi karyawan, temuan penelitian diharapkan meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya POS dan *job satisfaction* sebagai elemen pendorong perilaku kerja positif di luar tuntutan tugas formal. Adapun kontribusi yang diharapkan meliputi manfaat teoretis dan manfaat praktis. Pada aspek teoretis, output studi ini ditujukan mampu menambah informasi serta memperbanyak tulisan ilmiah dalam sisi psikologi, terkhusus Psikologi Industri dan Organisasi.

Pada tataran praktis, hasil kajian diharapkan dapat meningkatkan pemahaman kepada karyawan mengenai pentingnya dukungan organisasi dan *Job Satisfaction* dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif serta memicu datangnya perilaku *extra role* (OCB). Bagi perusahaan, temuan studi ini ditujukan mampu menjadi informasi lebih lanjut dalam menyusun aturan atau program kerja yang mendukung peningkatan persepsi dukungan organisasi dan *Job Satisfaction* sehingga dapat mendorong terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta meningkatkan kinerja perusahaan.