



Membangun *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Gen Z



Noermijati
Daniyatul Farhiya
Desi Tri Kurniawati
Abdurrahman Hakim
Ferriyal Rosita
Masyhuri

Membangun
***Organizational
Citizenship Behavior***
pada Karyawan Gen Z



Membangun
***Organizational
Citizenship Behavior***
pada Karyawan Gen Z

Noermijati
Daniyatul Farhiya
Desi Tri Kurniawati
Abdurrahman Hakim
Ferriyal Rosita
Masyhuri



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
DEPOK

Hak cipta 2025, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

01.2025.00049.00.02.001

Noermijati

Daniyatul Farhiya

Desi Tri Kurniawati

Abdurrahman Hakim

Ferriyal Rosita

Masyhuri

MEMBANGUN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN GEN Z

x, 108 hlm., 23 cm

ISBN 978-623-08-1475-4

Cetakan ke-1, Mei 2025

Hak penerbitan pada Rajawali Pers, Depok

Copy Editor : Rara Aisyah Rusdian

Setter : Raziv Gandhi

Desain cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

RAJAWALI PERS

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwininggung, No.112, Kel. Leuwininggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id <http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-16456 Jl. Raya Leuwininggung No. 112, Kel. Leuwininggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Blok B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



PRAKATA

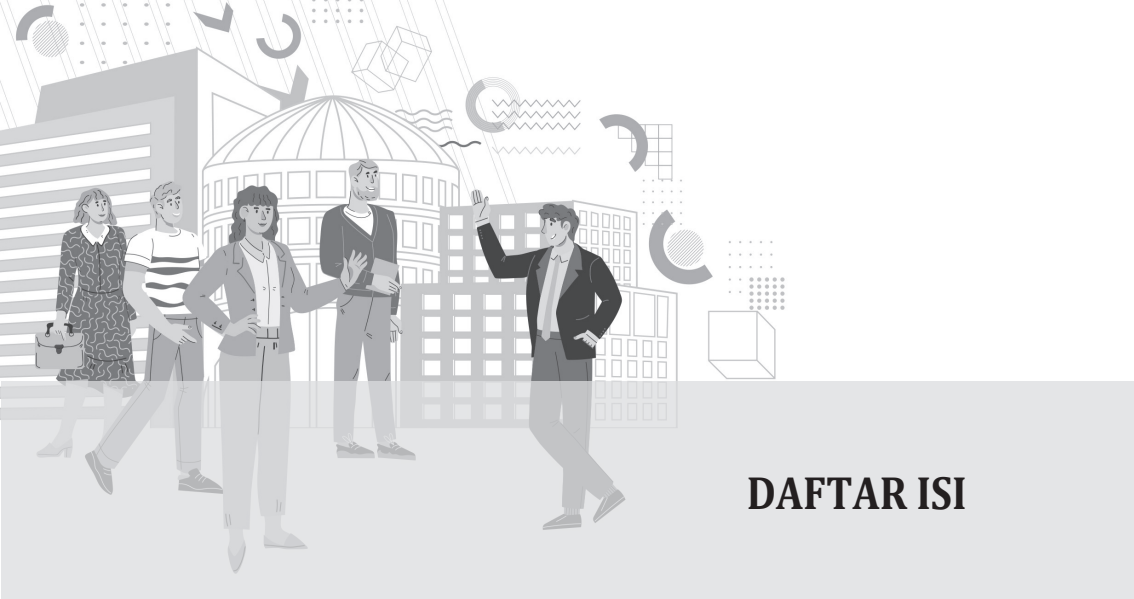
Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan buku yang berjudul *Membangun Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Gen Z*.

Buku ini lahir sebagai upaya untuk menjawab tantangan dunia kerja modern yang kian kompleks dengan hadirnya generasi baru yang membawa perspektif unik dalam lingkungan organisasi.

Buku ini diharapkan mampu memberikan wawasan yang bermanfaat bagi para akademisi, praktisi sumber daya manusia, dan manajer organisasi dalam memahami, membangun, serta mengoptimalkan potensi karyawan generasi Z. Selain itu, kami berharap karya ini juga dapat menjadi referensi yang relevan bagi berbagai pihak dalam pengembangan strategi mengelola sumberdaya manusia yang inovatif dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

Semoga buku ini menjadi bagian dari banyak wacana dalam rangka memberikan masukan kepada pengelola perusahaan dalam upaya mereka untuk meningkatkan daya saing perusahaannya sehingga pada akhirnya perusahaan akan lebih eksis dan berkembang serta mampu memberikan kontribusi yang lebih besar lagi. Buku ini juga diharapkan mampu membuka wawasan bagi para akademisi yang menekuni bidang sumber daya manusia.

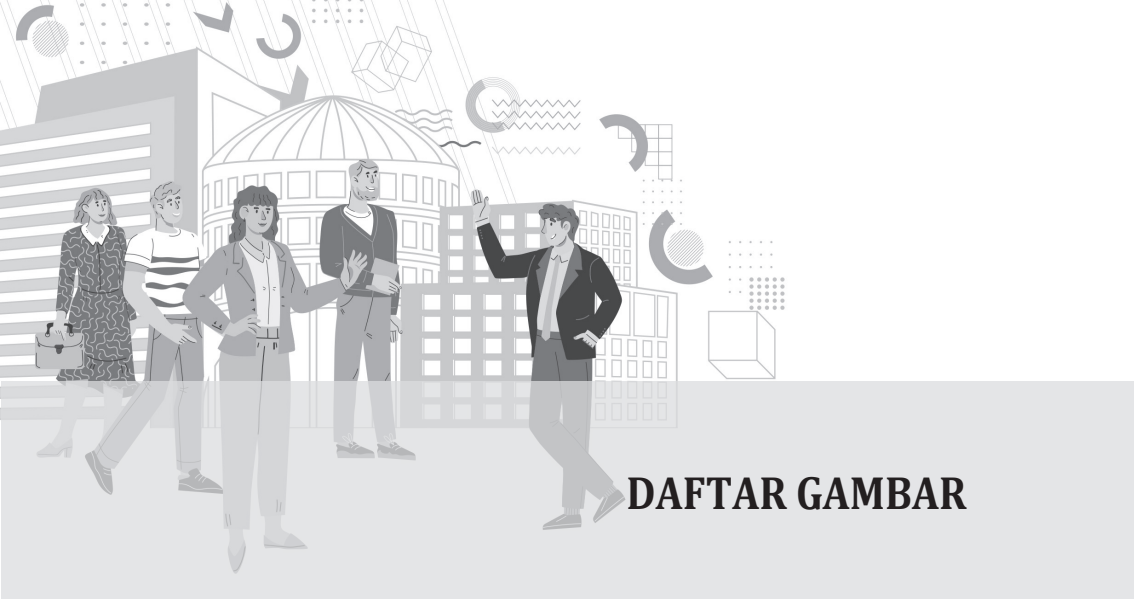




DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 KARYAWAN GENERASI Z	1
A. Karyawan secara Umum	1
B. Karakteristik Karyawan Gen Z	2
C. Tantangan dan Peluang Karyawan Gen Z	5
D. Kontribusi Karyawan Gen Z dalam Organisasi	8
BAB 2 STUDI KASUS DAN PRAKTIK TERBAIK	13
A. Studi Kasus pada Generasi Z di Indonesia	13
B. Stereotipe yang Tidak Sesuai terhadap Generasi Z	16
C. Praktik Global yang Dapat Diadopsi	18
BAB 3 DIMENSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN FAKTOR-FAKTOR YANG BERPERAN MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	31
A. Pengertian dan Arti Penting <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	31

B. Indikator-indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	33
C. <i>Perceived Organizational Support</i> (Dukungan Organisasi)	38
D. Kepuasan Kerja	40
E. Stres Kerja	49
F. Beban Kerja	58
G. <i>Career Cushioning</i>	64
H. <i>Flexible Work Arrangement</i> /Fleksibilitas Kerja	69
I. <i>Work Life Balance</i>	73
BAB 4 STRATEGI MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN GENERASI Z	77
BAB 5 PENUTUP	85
DAFTAR PUSTAKA	89
GLOSARIUM	99
INDEKS	101
BIODATA PENULIS	103



Gambar 3.1 Dampak Kepuasan Kerja

48





KARYAWAN GENERASI Z

A. Karyawan secara Umum

Karyawan merupakan individu yang menjalankan tugas tertentu dalam sebuah organisasi dengan tujuan mendukung tercapainya tujuan bersama. Menurut Dessler (2020), peran karyawan tidak hanya terbatas pada tanggung jawab formal mereka, tetapi juga mencakup kontribusi terhadap pembentukan budaya kerja yang positif. Dessler menekankan pentingnya pengelolaan karyawan secara strategis untuk mendorong produktivitas yang maksimal. Robbins dan Judge (2018) mendukung pandangan ini dengan menambahkan bahwa karyawan berfungsi sebagai agen perubahan dalam organisasi, memberikan gagasan inovatif yang mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

Mondy dan Martocchio (2016) mengklasifikasikan karyawan berdasarkan fungsi kerjanya, seperti pekerja operasional yang mengelola tugas harian, pekerja teknis dengan keahlian khusus, serta pekerja manajerial yang mengambil keputusan strategis. Menurut mereka, karyawan adalah fondasi utama yang menjaga kelancaran operasional dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Lebih lanjut, Ulrich dan Brockbank (2005) menyoroti karyawan sebagai mitra strategis yang berperan dalam menentukan arah strategis organisasi. Oleh karena itu, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan menjadi hal penting. Goleman (1995) memberikan perspektif tambahan dengan menekankan peran kecerdasan emosional dalam mendukung

kemampuan karyawan untuk berkolaborasi, berkomunikasi, dan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang baik lebih mampu membangun hubungan positif serta menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan. Schein (2010) juga menegaskan pentingnya karyawan dalam menciptakan budaya organisasi. Nilai dan perilaku yang mereka tampilkan menjadi representasi langsung dari budaya organisasi. Karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memahami dan menjalankan nilai-nilai inti yang diterapkan.

Mensintesis dari pandangan para ahli tersebut, pengertian tentang karyawan dapat dinyatakan sebagai berikut: karyawan adalah elemen strategis yang memainkan peran penting dalam mendorong produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Peran mereka sering kali melampaui tugas formal, mencakup keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan, pembentukan budaya kerja yang mendukung, serta hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dengan mengedepankan kecerdasan emosional. Pengelolaan yang efektif terhadap karyawan menjadi kunci utama untuk mencapai keberhasilan organisasi di era modern.

B. Karakteristik Karyawan Gen Z

Generasi Z yang mencakup individu kelahiran antara tahun 1997 hingga 2012, Sebagian dari mereka kini sudah memasuki dunia kerja dengan membawa berbagai karakteristik khas yang membedakannya dari generasi sebelumnya. Sebagai generasi *digital native*, mereka tumbuh di era perkembangan teknologi yang sangat pesat, yang secara signifikan membentuk pola pikir, perilaku, serta ekspektasi mereka terhadap lingkungan kerja. Menurut Twenge (2017), generasi Z telah terpapar teknologi sejak usia dini, menjadikan mereka generasi pertama yang sepenuhnya hidup dalam dunia digital. Kondisi ini menjadikan mereka sangat mahir menggunakan teknologi dan memiliki preferensi kuat terhadap komunikasi berbasis digital. Selain itu, seperti yang diungkapkan Dessler (2020), generasi Z sangat menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan profesi. Mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang memberikan kebebasan, seperti opsi bekerja dari rumah atau dengan model kerja

hybrid, dan cenderung menilai pekerjaan dari sejauh mana organisasi mampu mendukung kesejahteraan mereka secara menyeluruh, tidak hanya dalam aspek gaji atau kompensasi akan tetapi juga dalam hal kenyamanan bekerja dan *psychologist*.

Generasi ini juga dikenal dengan keterbukaannya terhadap diskusi tentang emosional dan kesehatan mental, seperti yang dijelaskan Goleman (1995). Mereka mengharapkan organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan psikologis dan mendukung kesejahteraan karyawan. Hal ini menunjukkan pergeseran prioritas generasi muda, yang kini lebih mementingkan pengalaman kerja yang bermakna daripada sekadar keuntungan finansial. Seperti yang diungkapkan Schroth (2019), generasi Z sangat menghargai keberagaman dan inklusi. Mereka cenderung memilih untuk bekerja di lingkungan yang tidak hanya menerima perbedaan, tetapi juga merayakan keberagaman tersebut. Kesadaran sosial mereka yang tinggi tercermin dari preferensi terhadap organisasi yang memiliki komitmen terhadap tanggung jawab sosial, keberlanjutan, dan praktik kerja yang etis. Selain itu, generasi Z juga menunjukkan keinginan yang besar untuk mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka. Menurut Robbins dan Judge (2018), mereka cenderung percaya diri dan mandiri dalam bekerja, namun tetap mengharapkan umpan balik yang cepat dan spesifik, sejalan dengan kebiasaan mereka yang terbentuk dari respons instan teknologi seperti media sosial. Generasi ini juga memiliki kecenderungan untuk bekerja secara kolaboratif, seperti dijelaskan oleh Seemiller dan Grace (2016), dan mereka cenderung menikmati proyek yang memungkinkan kerja sama tim. Meski begitu, tingkat kewirausahaan mereka juga tinggi, dengan banyak individu dalam kelompok ini yang tertarik untuk memulai usaha sendiri atau bekerja secara independen.

Meister dan Willyerd (2020) menambahkan bahwa generasi Z sangat terfokus pada pembelajaran berkelanjutan. Mereka lebih menyukai pelatihan dan pengembangan berbasis teknologi, seperti *e-learning*, dan cenderung memilih pekerjaan yang memberikan peluang untuk terus meningkatkan keterampilan mereka, agar tetap relevan di tengah perubahan dunia kerja yang dinamis. Di sisi lain, mereka juga menunjukkan preferensi terhadap komunikasi yang transparan dan struktur organisasi yang lebih egaliter. Kirkland (2019) menyoroti bahwa generasi Z cenderung menyukai manajer yang berperan sebagai

mentor atau pelatih, daripada hanya memberikan arahan. Mereka ingin merasa didengar dan dihargai dalam setiap proses pengambilan keputusan. Generasi Z juga terbiasa dengan penggunaan teknologi dalam berbagai aspek kehidupan, seperti komunikasi melalui *smartphone*, mengakses informasi, bermain *game*, hingga berbelanja *online* (Hastini, *et al.*, 2020). Turner (2015) menunjukkan bahwa sebagian besar generasi Z lebih nyaman memulai interaksi sosial secara *online* daripada secara langsung, dengan 70% dari mereka lebih memilih komunikasi daring. Dalam konsumsi informasi, mereka lebih tertarik pada format visual dan interaktif dibandingkan buku cetak (Ismail & Nugroho, 2022).

Di Indonesia generasi ini dikenal sebagai individu yang lincah, kreatif, spontan, dan terampil memanfaatkan teknologi digital. Stillman (2017) mencatat bahwa mereka memiliki pendekatan realistis terhadap karier, termasuk kesediaan untuk memulai dari posisi rendah untuk memperoleh pengalaman. Singh dan Dangmei (2016) menambahkan bahwa generasi ini menghargai transparansi, kemandirian, fleksibilitas, dan kebebasan personal, sementara Holmes dan Collins (2017) mencatat bahwa mereka gigih, mandiri, kompetitif, dan pekerja keras.

Dapat disarikan bahwa generasi Z adalah individu kelahiran antara tahun 1997 hingga 2012, dengan berbagai karakteristik khas yang membedakannya dari generasi sebelumnya. Generasi Z sebagian sudah memasuki dunia kerja yang dikenal dengan sebutan karyawan Gen Z.

Beberapa karakteristik dari karyawan gen Z adalah sebagai berikut:

1. Sebagai generasi *digital native*, mereka tumbuh di era perkembangan teknologi yang sangat pesat, yang secara signifikan membentuk pola pikir, perilaku, serta ekspektasi mereka terhadap lingkungan kerja.
2. Sangat mahir menggunakan teknologi dan memiliki preferensi kuat terhadap komunikasi berbasis digital.
3. Dalam konsumsi informasi, mereka lebih tertarik pada format visual dan interaktif dibandingkan buku cetak.
4. Sangat menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan profesi. Mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang memberikan kebebasan untuk merencanakan pilihan waktu bekerja, bekerja dari rumah, bekerja dari mana saja (*work from anywhere*) atau dengan model kerja *hybrid*.

5. Menghargai keseimbangan kehidupan kerja-kehidupan pribadi (*work life balance*). Menilai pekerjaan dari sejauh mana organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mereka secara menyeluruh. Kesejahteraan tidak hanya dalam aspek keuntungan finansial seperti gaji atau kompensasi, akan tetapi juga dalam hal pengalaman kerja yang bermakna, kenyamanan bekerja dan kesehatan mental atau psychologist.
6. Menikmati proyek yang memungkinkan kerja sama tim. Dalam sebuah tim, setiap anggota memiliki ide yang beragam, yang saling melengkapi satu sama lain. Kolaborasi ini memungkinkan terciptanya gagasan baru yang lebih inovatif dan komprehensif. Oleh karena itu, karyawan gen Z menyukai dan menikmati proyek yang melibatkan kerja sama tim karena mereka dapat berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan.
7. Memiliki jiwa wirausaha yang tinggi. Banyak individu dalam kelompok gen Z yang tertarik untuk memulai usaha sendiri atau bekerja secara independen.
8. Memilih pekerjaan yang memberikan peluang untuk terus meningkatkan keterampilan mereka. Mereka fokus pada pembelajaran berkelanjutan, dan lebih menyukai pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan berbasis teknologi, seperti *e-learning*.
9. Memiliki pendekatan realistis terhadap karier. Mereka bersedia untuk memulai dari posisi rendah untuk memperoleh pengalaman. Namun mereka mengharapkan seorang pemimpin yang berperan sebagai mentor, tidak sekadar memberi arahan maupun sekadar memerintah. Mereka juga ingin didengar dan dihargai dalam setiap proses pengambilan keputusan.
10. Mereka Gigih, mandiri, kreatif, kompetitif, pekerja keras, menghargai lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, transparan, dan menjunjung tinggi kebebasan personal.

C. Tantangan dan Peluang Karyawan Gen Z

Generasi Z saat ini mulai mendominasi dunia kerja dengan membawa perspektif dan nilai-nilai yang unik. Namun, kehadiran mereka di tempat kerja juga menghadirkan tantangan yang memerlukan perhatian

khusus dari manajer organisasi. Salah satu tantangan utama bagi karyawan generasi Z adalah menghadapi ketidakstabilan emosional dan mental akibat tekanan tinggi dari pekerjaan. Menurut Twenge (2017), generasi Z adalah generasi yang sangat terhubung dengan teknologi digital sejak usia dini, tetapi hal ini juga membuat mereka lebih rentan terhadap kecemasan dan stres, terutama karena ekspektasi akan kesempurnaan yang sering diperkuat oleh media sosial. Hal ini diperkuat oleh Pew Research Center (2019) yang mencatat bahwa generasi Z lebih cenderung mengalami gangguan mental dibandingkan generasi sebelumnya, yang berdampak pada produktivitas dan kesejahteraan di tempat kerja.

Tantangan lain yang signifikan adalah kecenderungan generasi Z untuk mengalami *burnout* lebih cepat. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), generasi ini sering menghadapi kesulitan dalam membangun batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena fleksibilitas kerja yang semakin diterapkan dalam organisasi. Meskipun fleksibilitas ini dianggap sebagai keuntungan, bagi generasi Z, kebebasan ini sering kali menyebabkan mereka merasa harus selalu tersedia, baik secara fisik maupun digital, yang pada akhirnya meningkatkan risiko kelelahan. Selain itu, menurut Seemiller dan Grace (2016), generasi Z memiliki preferensi untuk mendapatkan umpan balik yang cepat dan spesifik, namun organisasi tradisional sering kali gagal memenuhi kebutuhan ini. Kurangnya umpan balik langsung dan kesempatan untuk pengakuan dalam pekerjaan dapat membuat karyawan generasi Z merasa tidak dihargai, yang berpotensi menurunkan keterlibatan mereka di tempat kerja. Schroth (2019) menambahkan bahwa generasi ini juga menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan struktur organisasi yang hierarkis. Mereka lebih menghargai struktur kerja yang egaliter, di mana ide-ide mereka didengar dan dipertimbangkan, sehingga organisasi dengan struktur yang kaku dapat menjadi hambatan bagi keterlibatan mereka.

Generasi Z juga menghadapi tantangan dalam hal mobilitas karier. Menurut Holmes dan Collins (2017), mereka memiliki kecenderungan untuk cepat berpindah pekerjaan jika merasa tidak ada peluang pengembangan diri. Dalam lingkungan kerja yang tidak memberikan pelatihan atau pembelajaran berkelanjutan, mereka cenderung merasa stagnan, yang menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi. Hal ini sejalan dengan teori dari Meister dan Willyerd (2020), yang menekankan bahwa

generasi Z sangat terfokus pada pembelajaran berkelanjutan, sehingga organisasi yang tidak mendukung hal ini akan kehilangan potensi karyawan muda yang berbakat.

Tantangan lainnya adalah kurangnya keterampilan komunikasi tatap muka. Menurut Turner (2015), generasi Z lebih terbiasa dengan komunikasi digital dibandingkan komunikasi langsung, yang dapat menjadi hambatan dalam membangun hubungan interpersonal yang kuat di tempat kerja. Keterbatasan ini dapat berdampak pada kemampuan mereka untuk bekerja dalam tim atau menangani konflik antarpribadi. Secara keseluruhan, tantangan bagi karyawan generasi Z melibatkan faktor psikologis, sosial, dan organisasional yang kompleks. Organisasi perlu mengembangkan strategi khusus untuk mengatasi tantangan ini, termasuk memberikan dukungan kesehatan mental, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, menyediakan pelatihan berkelanjutan, dan mengadopsi struktur kerja yang fleksibel namun terarah. Pemahaman terhadap tantangan-tantangan ini sangat penting untuk memastikan keberhasilan generasi Z dalam berkontribusi secara maksimal bagi organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Selain tantangan yang dihadapi Generasi Z, generasi tersebut membawa sejumlah peluang signifikan ke dunia kerja berkat karakteristik unik mereka. Sebagai *digital natives*, mereka tumbuh dalam era teknologi yang pesat dan sangat terbiasa dengan penggunaan teknologi digital dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Twenge (2017), generasi Z memiliki keunggulan dalam keterampilan teknologi, menjadikan mereka aset penting bagi organisasi yang berupaya mengadopsi transformasi digital. Keahlian ini memberikan peluang bagi mereka untuk berkontribusi dalam inovasi teknologi, otomatisasi, dan pengelolaan data di tempat kerja, sehingga mampu meningkatkan efisiensi organisasi. Schroth (2019) mencatat bahwa generasi Z memiliki kesadaran sosial yang tinggi, dengan minat yang besar terhadap keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan inklusi di tempat kerja. Hal ini memungkinkan mereka untuk menjadi penggerak perubahan budaya organisasi yang lebih progresif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan berorientasi pada nilai-nilai etis. Mereka juga membawa perspektif segar dalam menyelesaikan masalah dan menghadirkan ide-ide inovatif, terutama di bidang keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Generasi Z juga memiliki motivasi kuat untuk belajar dan berkembang. Meister dan Willyerd (2020) menyoroti bahwa generasi ini sangat menghargai pelatihan berbasis teknologi, seperti *e-learning* dan program pengembangan keterampilan yang berkelanjutan. Mereka cenderung memilih organisasi yang memberikan peluang untuk terus belajar, sehingga memungkinkan mereka untuk berkembang menjadi tenaga kerja yang fleksibel dan serbaguna. Hal ini memberikan peluang besar bagi perusahaan untuk memanfaatkan potensi generasi Z dalam menciptakan tenaga kerja masa depan yang tangguh.

Menurut Seemiller dan Grace (2016), generasi Z memiliki kecenderungan untuk bekerja secara kolaboratif. Mereka lebih menyukai proyek-proyek yang memungkinkan kerja tim lintas fungsi, yang menciptakan peluang untuk membangun hubungan interpersonal yang kuat di tempat kerja. Dengan kemampuan mereka untuk bekerja dalam tim, generasi Z dapat menjadi katalisator dalam memperkuat budaya kolaborasi dalam organisasi. Selain itu, Holmes dan Collins (2017) mencatat bahwa generasi Z memiliki semangat kewirausahaan yang tinggi, yang memberikan peluang bagi mereka untuk mengambil inisiatif, mengembangkan proyek baru, dan menciptakan solusi inovatif yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Dalam hal fleksibilitas kerja, generasi Z melihat ini sebagai peluang untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional. Menurut Kossek dan Lambert (2005), generasi ini sangat mendukung pengaturan kerja fleksibel seperti *remote working* dan jadwal kerja yang fleksibel, yang tidak hanya mendukung kesejahteraan mereka tetapi juga meningkatkan produktivitas. Peluang ini memungkinkan perusahaan untuk menerapkan kebijakan kerja yang lebih adaptif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Dengan orientasi mereka pada teknologi, keberlanjutan, pembelajaran berkelanjutan, dan fleksibilitas, generasi Z menghadirkan peluang besar bagi organisasi untuk berkembang di era kerja modern. Organisasi yang mampu memahami dan memanfaatkan potensi ini secara maksimal dengan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, dan berdaya saing tinggi, akan mampu mendukung pengembangan karier karyawan generasi Z secara optimal. Pada akhirnya dengan pemahaman terhadap keberadaan karyawan GenZ, organisasi akan memperoleh manfaat yang besar untuk bertahan hidup, tumbuh dan terus berkembang.

D. Kontribusi Karyawan Gen Z dalam Organisasi

Kontribusi karyawan gen Z dalam organisasi merupakan fenomena yang penting untuk dipahami, terutama karena generasi ini kini mulai mendominasi angkatan kerja global. Berdasarkan pandangan Twenge (2017), gen Z dikenal sebagai generasi yang “*digital native*,” yaitu generasi yang tumbuh bersama teknologi sejak usia dini. Hal ini membuat mereka sangat terampil dalam menggunakan perangkat digital, media sosial, dan alat komunikasi modern, yang sangat relevan dalam era transformasi digital. Kemampuan adaptasi mereka terhadap teknologi membantu organisasi untuk berinovasi dalam proses bisnis, meningkatkan efisiensi, dan mempercepat pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks teori *Self-Determination* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985), karyawan gen Z cenderung memiliki kebutuhan yang tinggi terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Mereka lebih termotivasi dan produktif ketika diberi kebebasan untuk mengambil keputusan terkait tugas mereka, memperoleh pengakuan atas kompetensi mereka, dan merasa bagian dari komunitas kerja yang inklusif. Menurut Deloitte (2021), gen Z menunjukkan perhatian yang besar terhadap isu-isu sosial, keberlanjutan, dan keberagaman. Mereka cenderung memilih bekerja di organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai mereka, seperti komitmen terhadap lingkungan, inklusi, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini menjadi nilai tambah bagi organisasi yang ingin membangun citra positif di mata publik, sekaligus memperkuat hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), karyawan gen Z juga cenderung memberikan kontribusi lebih besar jika mereka merasa bahwa organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mereka, baik secara fisik maupun mental. Mereka menghargai fleksibilitas kerja, seperti pengaturan kerja jarak jauh atau jam kerja yang fleksibel, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga produktivitas.

Gen Z memiliki keinginan kuat untuk belajar dan berkembang, seperti yang dijelaskan dalam *Learning Orientation Theory* (Sinkula, 1994). Mereka cenderung aktif mencari peluang pengembangan diri melalui pelatihan, mentoring, dan proyek-proyek yang menantang. Dalam organisasi, hal ini memungkinkan mereka untuk menjadi agen perubahan yang membawa ide-ide baru dan solusi inovatif. Selain itu,

pendekatan kolaboratif mereka dalam bekerja sering kali memperkuat dinamika tim dan mendorong terciptanya sinergi lintas generasi. Namun, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa gen Z juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap transparansi dan komunikasi yang terbuka. Mereka menghargai pemimpin yang menunjukkan empati, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang demokratis.

Karyawan generasi Z memiliki kontribusi yang signifikan dalam organisasi modern, terutama dalam konteks manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan inovasi. Gen Z membawa perspektif baru dan keterampilan yang relevan dengan perkembangan teknologi dan dinamika pasar saat ini. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan gen Z cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi secara efektif, yang merupakan aset berharga bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif di era digital (Rofi'ah, *et al.*, 2022; Pahira & Rinaldy, 2023). Salah satu kontribusi utama gen Z dalam organisasi adalah dalam hal inovasi dan kreativitas. Mereka sering kali memiliki pemikiran yang segar dan berani mengambil risiko, yang dapat mendorong organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar (Hutagalung, *et al.*, 2021). Selain itu, gen Z juga dikenal memiliki kesadaran sosial yang tinggi, sehingga mereka cenderung lebih peduli terhadap nilai-nilai perusahaan dan dampak sosial dari pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi mereka dalam pekerjaan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi (Hendra, 2020).

Dalam konteks manajemen talenta, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola kebutuhan serta harapan Gen Z. Gen Z menghargai lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, serta kesempatan untuk berkembang dan belajar. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi pengembangan SDM yang sesuai, seperti pelatihan dan mentoring, untuk memaksimalkan potensi karyawan gen Z (Zulkarnain, 2022; Pahira & Rinaldy, 2023).

Kepemimpinan yang efektif juga menjadi faktor penting dalam memfasilitasi kontribusi Gen Z. Gaya kepemimpinan yang transformasional, yang mendorong partisipasi dan kolaborasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Pahira & Rinaldy,

2023; Fahmi, 2021). Dengan menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keterlibatan, organisasi dapat memanfaatkan potensi gen Z secara maksimal, sehingga meningkatkan kinerja dan daya saing di pasar (Hendra, 2020; Fadhli, 2020). Secara keseluruhan, kontribusi karyawan gen Z dalam organisasi sangat berharga, terutama dalam konteks inovasi, manajemen talenta, dan kepemimpinan. Organisasi yang mampu memahami dan mengintegrasikan perspektif serta kebutuhan gen Z akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di masa depan.

Dari uraian di atas maka dapat dinyatakan bahwa kontribusi gen Z tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis yang mendukung transformasi digital, tetapi juga mencakup nilai-nilai sosial yang relevan dalam membangun organisasi yang berkelanjutan, inklusif, dan inovatif. Organisasi yang mampu memahami karakteristik unik gen Z dan memberikan dukungan yang sesuai dengan karakternya yang unik tersebut, akan mendapatkan keuntungan kompetitif yang signifikan di pasar tenaga kerja modern.





STUDI KASUS DAN PRAKTIK TERBAIK

A. Studi Kasus pada Generasi Z di Indonesia

Generasi Z yang umumnya didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, kini mulai memasuki dunia kerja. Dengan karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya, seperti Milenial dan generasi X, gen Z ini membawa perspektif dan harapan baru terhadap lingkungan kerja. Pada subbab ini bertujuan untuk mengidentifikasi isu-isu utama yang dihadapi oleh karyawan gen Z di tempat kerja, serta dampaknya terhadap dinamika organisasi. Berikut dijelaskan isu-isu pada karyawan generasi Z di Indonesia adalah: Harapan terhadap lingkungan kerja, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, teknologi dan digitalisasi, keterlibatan dan perkembangan karir, kesehatan mental dan dukungan emosional, dengan penjelasan sebagai berikut ini:

1. Harapan terhadap Lingkungan Kerja

Karyawan gen Z memiliki harapan yang tinggi terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Mereka cenderung mencari perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan prinsip mereka, seperti keberlanjutan, keadilan sosial, dan keberagaman. Menurut Deloitte (2021), sekitar 83% gen Z percaya bahwa perusahaan harus berperan aktif dalam isu-isu sosial dan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa mereka tidak hanya mencari pekerjaan untuk mendapatkan penghasilan, tetapi juga untuk berkontribusi pada perubahan positif di masyarakat.

2. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Isu keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi menjadi sangat penting bagi gen Z. Mereka lebih cenderung menghargai fleksibilitas dalam jam kerja dan lokasi kerja. Menurut survei yang dilakukan oleh LinkedIn (2022), 74% gen Z menginginkan opsi kerja jarak jauh atau hybrid. Karyawan gen Z berusaha untuk menghindari *burnout* yang sering dialami oleh generasi sebelumnya dan lebih memilih untuk memiliki waktu untuk diri sendiri dan kegiatan di luar pekerjaan.

3. Teknologi dan Digitalisasi

Sebagai generasi yang tumbuh dengan teknologi, gen Z sangat akrab dengan alat-alat digital dan platform komunikasi. Mereka mengharapkan perusahaan untuk memanfaatkan teknologi terbaru dalam proses kerja dan komunikasi. Namun, tantangan muncul ketika perusahaan tidak dapat memenuhi ekspektasi ini. Menurut penelitian oleh PwC (2023), 62% gen Z merasa frustrasi ketika perusahaan tidak mengadopsi teknologi yang memadai, yang dapat menghambat produktivitas dan kolaborasi.

4. Keterlibatan dan Pengembangan Karier

Karyawan gen Z sangat menghargai kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam karier mereka. Mereka mencari perusahaan yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang jelas. Menurut McKinsey (2023), 70% gen Z menyatakan bahwa kesempatan untuk belajar dan berkembang adalah faktor utama dalam memilih pekerjaan. Karyawan gen Z juga cenderung lebih terbuka terhadap umpan balik dan mentoring, yang menunjukkan keinginan mereka untuk terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi.

5. Kesehatan Mental dan Dukungan Emosional

Kesehatan mental menjadi isu yang semakin penting di kalangan gen Z. Mereka lebih terbuka untuk membicarakan masalah kesehatan mental dibandingkan generasi sebelumnya. Menurut survei oleh American Psychological Association (2022), 91% gen Z melaporkan bahwa mereka mengalami stres yang signifikan, dan 81% merasa bahwa perusahaan

harus menyediakan dukungan kesehatan mental. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung kesehatan mental, termasuk menyediakan akses ke layanan konseling dan program kesejahteraan.

Berikutnya adalah berita yang dikutip dari Finance Detik (2024), menyatakan bahwa sepanjang tahun 2024 banyak perusahaan dilaporkan memberhentikan karyawan dari generasi Z (yang lahir antara 1997 hingga awal 2010). Menurut survei platform konsultasi pendidikan dan karier, Intelligent, terhadap hampir 1.000 tim HR, satu dari enam pemberi kerja enggan merekrut gen Z karena dianggap manja dan mudah tersinggung. Selain itu, enam dari sepuluh perusahaan yang disurvei melaporkan telah memecat lulusan universitas baru yang mereka rekrut tahun ini.

Alasan utama pemecatan perusahaan tersebut adalah sebagai berikut ini:

- a. Kurangnya motivasi atau inisiatif (50%)
- b. Kurangnya profesionalisme (46%)
- c. Keterampilan organisasi yang buruk (42%)
- d. Keterampilan komunikasi yang buruk (39%)
- e. Tantangan dalam menerima umpan balik (38%)
- f. Kurangnya pengalaman kerja yang relevan (38%)
- g. Keterampilan pemecahan masalah yang buruk (34%)
- h. Keterampilan teknis yang tidak memadai (31%)
- i. Tidak cocok dengan budaya perusahaan (31%)
- j. Kesulitan bekerja dalam tim (30%)

Huy Nguyen, penasihat utama pendidikan dan pengembangan karier di Intelligent, menyatakan bahwa banyak lulusan baru kesulitan beradaptasi dengan dunia kerja karena perbedaan signifikan dengan lingkungan pendidikan mereka. Mereka sering kali tidak siap untuk lingkungan yang kurang terstruktur, dinamika budaya di tempat kerja, dan harapan untuk bekerja secara mandiri. Meskipun memiliki pengetahuan teoretis dari perguruan tinggi, sering kali mereka kurang memiliki pengalaman dunia nyata dan keterampilan lunak yang diperlukan untuk berhasil di lingkungan kerja.

Selain itu, survei terpisah oleh ResumeTemplates terhadap hampir 1.500 pencari kerja muda menemukan bahwa 70% dari mereka meminta bantuan orang tua dalam proses mencari kerja. Sebanyak 25% bahkan membawa orang tua mereka ke wawancara, sementara banyak lainnya meminta orang tua untuk mengajukan lamaran pekerjaan dan menulis CV untuk mereka.

Pemberi kerja menekankan bahwa kualitas utama yang mereka cari adalah inisiatif dan sikap positif. Mereka juga menghargai pengalaman dunia nyata, baik melalui magang maupun pekerjaan, serta keberadaan media sosial yang sesuai dan menghindari diskusi politik. Nguyen menambahkan bahwa lulusan baru yang memulai pekerjaan pertama mereka harus menunjukkan profesionalisme dengan bersikap hormat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka.

B. Stereotype yang Tidak Sesuai terhadap Generasi Z

Stereotype adalah bagian alami dari kehidupan sosial, tetapi tidak boleh digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai setiap individu. Stereotype yang melekat pada generasi Z, seperti pemalas, bergantung pada teknologi, atau hanya menggunakan emoji pada saat berkomunikasi, tidak selalu hal tersebut mencerminkan kenyataan yang sesungguhnya. Setiap individu dalam generasi Z memiliki keunikan dan potensi positif yang beragam, seperti kreativitas, inovasi, kemampuan pada teknologi digital, dan kesadaran terhadap lingkungan.

Stereotype yang tidak sesuai terhadap gen Z beberapa faktor yang menyebabkan stereotype negatif gen Z yang tidak sesuai salah satunya adalah kurangnya pemahaman orang-orang generasi sebelumnya yang tidak sepenuhnya memahami generasi Z, termasuk dalam pengalaman dan pandangan mereka. Generasi Z adalah generasi yang tumbuh di era perkembangan media sosial yang kuat. Dengan adanya media sosial dengan pemberitaan media dan juga komentar memberikan cahaya negatif pada generasi ini, bahkan meskipun hanya mencerminkan dari sebagian kecil dari generasi ini. Kecanduan teknologi juga menyebabkan pandangan negatif tentang kemampuan komunikasi dan hubungan sosial mereka. Faktor lain yang menyebabkan sering kali stereotype negatif gen Z yang tidak sesuai adalah generasi Z merupakan generasi yang dianggap penuh tekanan dan memiliki tingkat kesejahteraan

mental yang lebih rendah. Hal ini yang menyebabkan adanya stereotype negatif, padahal banyak anggota gen Z aktif dalam upaya untuk memperjuangkan kesadaran tentang masalah kesejahteraan mental dan berusaha mengatasi stigma ini. Memang gen Z memiliki kecenderungan mudah stres dikarenakan pola pengasuhan yang protektif di lingkungan yang serba tidak menentu. Sebagai contoh, invasi di beberapa negara, bencana alam dan wabah penyakit. Penelitian American Psychological Association yang dikutip dalam Media Literasi bagi Digital Natives tentang Perspektif generasi Z di Jakarta, menegaskan temuan tersebut. Kemampuan mengelola stres dan mencapai gaya hidup sehat semakin menurun di setiap generasi. Jika fenomena tersebut berlanjut, maka gen Z menjadi generasi yang mudah stres. Keadaan ini sangat berkaitan dengan karakter gen Z yang mudah menerima suatu hal sehingga membuat mereka labil karena menerima terpaan informasi dan kondisi yang cepat berubah. Hal yang dapat digarisbawahi dari diskusi ini bahwa, stereotype adalah menyamaratakan yang mencerminkan individu secara telak. Setiap individu di gen Z adalah individu yang unik dan berbeda dengan pengalaman dan karakteristik yang berbeda. Pengalaman setiap pribadi juga membawa pengaruh yang berbeda ke setiap individu dan dari pengalaman itu membentuk Individu yang unik. Untuk menghindari stereotype yang negatif dan tidak sesuai, penting untuk tidak membuat penilaian berdasarkan umur atau generasi.

Penting bagi kita semua untuk tidak terlalu mengandalkan stereotype ketika berinteraksi dengan bagian dari gen Z ataupun generasi yang lain. Dengan pendekatan yang inklusif, program pengembangan karyawan, dan lingkungan kerja yang fleksibel, stereotype negatif tersebut dapat diatasi. Fokus ada pemahaman dan pengelolaan yang tepat terhadap kebutuhan generasi Z akan menghasilkan karyawan yang loyal, produktif, dan berkontribusi positif terhadap organisasi.

Dengan mengubah stereotype negatif tentang generasi Z menjadi peluang dapat dilakukan dengan memahami karakteristik unik mereka dan memanfaatkannya sebagai keunggulan organisasi. Misalnya, stereotype bahwa generasi Z sering berpindah pekerjaan dapat diubah menjadi peluang dengan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, di mana mereka diberi ruang untuk mengembangkan karier melalui pelatihan dan *job rotation*. Hal ini tidak hanya meningkatkan loyalitas mereka, tetapi juga memperkuat keberagaman keterampilan dalam

tim. Stereotipe tentang ketergantungan generasi Z pada teknologi juga dapat dilihat sebagai kekuatan. Sebagai generasi yang tumbuh dengan teknologi, mereka mampu memimpin inovasi digital di tempat kerja. Perusahaan dapat memanfaatkan keahlian mereka untuk mengembangkan solusi digital yang meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, anggapan bahwa generasi Z rentan terhadap stres dapat diubah menjadi peluang dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan mental. Program seperti konseling, *mental health days*, atau fleksibilitas kerja dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas mereka, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Stereotipe bahwa generasi Z cepat bosan juga bisa dimanfaatkan sebagai pendorong inovasi, dengan memberikan proyek-proyek menantang yang memungkinkan mereka mengeksplorasi ide-ide baru. Terakhir, fokus generasi Z pada kehidupan pribadi sebenarnya mencerminkan nilai mereka terhadap keseimbangan kerja-hidup. Perusahaan dapat menjadikan ini peluang untuk membangun budaya kerja yang lebih humanis, yang tidak hanya menarik talenta, tetapi juga meningkatkan retensi karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, stereotipe terhadap generasi Z dapat diubah menjadi peluang strategis untuk mendorong keberlanjutan dan inovasi organisasi.

C. Praktik Global yang Dapat Diadopsi

Pada subbab ini, menjelaskan praktik global yang tujuannya untuk mendukung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi perusahaan di Indonesia dalam mengelola karyawan generasi Z secara efektif. Berikut ini adalah beberapa praktik global terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dapat diadopsi untuk meningkatkan perilaku positif di kalangan karyawan, khususnya generasi Z di Indonesia adalah sebagai berikut.

1. Program *Employee Well-Being* Oleh J. Ross (2022)

Employee well being atau kesejahteraan pekerja mencakup kondisi fisik, mental, dan ekonomi yang baik, yang mencerminkan kualitas hidup seorang individu dalam bekerja. Indikator kesejahteraan ini dapat dilihat dari produktivitas yang tinggi, kestabilan finansial, serta kesehatan jasmani yang terjaga. Banyak faktor yang memengaruhi kesejahteraan

pekerja, termasuk tingkat pendapatan, budaya kerja, dan lingkungan kerja yang dikelola oleh pemberi kerja.

Meskipun persepsi tentang kesejahteraan dapat berbeda pada setiap individu, lingkungan kerja yang mendukung dan budaya kerja yang positif tetap menjadi aspek kunci. Selain itu, kompensasi yang memadai dan penghargaan atas pencapaian kecil juga memiliki pengaruh penting terhadap tingkat kesejahteraan karyawan. Namun, adapun faktor eksternal seperti tekanan dari masalah pribadi yang dapat mengurangi kinerja pekerja. Faktor-faktor ini berada di luar kendali pemberi kerja, sehingga tidak selalu dapat diselesaikan langsung oleh mereka. Oleh karena itu, meningkatkan kesejahteraan pekerja membutuhkan upaya yang signifikan dan tantangan yang tidak sederhana.

Program *employee wellbeing* dalam sebuah perusahaan menjadi penting karena, dengan memberikan layanan dan dukungan untuk menjaga kesehatan fisik serta mental pekerja menjadi semakin relevan dalam menghadapi kebutuhan karyawan generasi Z. Sebagai generasi yang dikenal menghargai keseimbangan hidup, fleksibilitas, dan lingkungan kerja yang mendukung, gen Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap perusahaan sebagai tempat yang aman dan mendukung kesejahteraan mereka. Namun, tidak semua perusahaan menyadari akan pentingnya memenuhi kebutuhan ini. Oleh karena itu, strategi yang disesuaikan dengan karakteristik gen Z, seperti memberikan ruang untuk kreativitas, fleksibilitas waktu kerja, dan apresiasi atas kontribusi mereka, menjadi kunci untuk meningkatkan kesejahteraan mereka di tempat kerja.

Kondisi fisik dan mental yang baik bagi karyawan gen Z tidak hanya memungkinkan mereka mencapai tujuan kerja secara optimal, tetapi juga membantu mereka menerapkan pendekatan kerja yang efektif dan produktif. Langkah konkret seperti menyediakan waktu kerja fleksibel, lingkungan kerja yang inklusif, serta kompensasi yang kompetitif sangat penting bagi generasi ini. Sebaliknya, jika perusahaan tidak memberikan dukungan yang memadai, karyawan gen Z cenderung merasa tidak dihargai, yang dapat berdampak negatif pada loyalitas dan performa mereka.

Mengingat generasi Z sangat menghargai pengalaman kerja yang bermakna, perusahaan perlu mengembangkan pendekatan inovatif untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, tanpa memandang skala perusahaan. Dengan memperhatikan kebutuhan spesifik gen

Z, perusahaan tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga membangun hubungan jangka panjang yang berkontribusi pada keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia di era modern.

Setelah memahami pengertian dari *employee wellbeing* sebagai kondisi fisik, mental dan ekonomi yang sehat bagi pekerja, penting juga untuk melihat bagaimana hal ini diterapkan dalam praktik nyata dan relevansinya bagi karyawan generasi Z, seperti contoh praktik, relevansi, dan pelajaran, yaitu sebagai berikut:

- a. Contoh Praktik: Google menyediakan fasilitas kesehatan, fleksibilitas kerja, dan program keseimbangan hidup seperti “*Wellness Weeks*” untuk mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan.
- b. Relevansi: Generasi Z menghargai *work life balance*. Program seperti ini dapat meningkatkan keterlibatan dan perilaku altruistik di tempat kerja.
- c. Pelajaran: Perusahaan dapat menyediakan program kesehatan mental dan fasilitas pendukung yang memadai untuk karyawan.

2. Budaya Kerja Berbasis Kolaborasi oleh Atlassian Team Playbook (2023)

Budaya kerja berbasis kolaborasi adalah pendekatan manajemen tim yang menekankan pentingnya keterlibatan aktif antarindividu dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan bersama. Prinsip utama dari budaya ini adalah kerja sama yang terbuka, saling mendukung, dan transparan di seluruh proses kerja. Atlassian Team Playbook, yang dirilis pada tahun 2023, adalah panduan strategis untuk membantu tim menciptakan lingkungan kerja kolaboratif dengan memberikan praktik-praktik yang teruji, alat, dan kerangka kerja yang jelas. Panduan ini dirancang untuk meningkatkan kinerja tim dengan cara mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi perbaikan dalam dinamika kerja. Kolaborasi dalam konteks ini tidak hanya berarti berbagi tugas, tetapi juga melibatkan saling berbagi informasi, ide, tanggung jawab, dan keputusan secara kolektif. Budaya kerja berbasis kolaborasi seperti yang dijelaskan dalam Atlassian Team Playbook (2023) sangat relevan dengan karakteristik dan kebutuhan generasi Z di tempat kerja. Generasi ini, yang lahir di era digital dan tumbuh dengan akses luas

terhadap informasi, memiliki cara pandang dan ekspektasi unik terhadap lingkungan kerja. Berikutnya, di bawah ini membahas mengenai contoh praktis, relevansi dan pelajaran tentang budaya berbasis kolaborasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Contoh Praktik: Atlassian, perusahaan teknologi global, melalui *Team Playbook*, menyediakan panduan bagi perusahaan untuk meningkatkan kolaborasi tim. Salah satu contohnya adalah “*Health Monitor Play*”, yang membantu tim mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan dalam kolaborasi mereka.
- b. Relevansi: Generasi Z tumbuh di era digital, sehingga kolaborasi berbasis teknologi dapat mendorong mereka untuk lebih berpartisipasi aktif.
- c. Pelajaran: Organisasi di Indonesia dapat memanfaatkan teknologi untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.

3. Pengakuan dan Penghargaan Berbasis *Peer to Peer* oleh A. Grant (2021)

Pengakuan dan penghargaan berbasis *peer to peer* adalah sistem di mana karyawan diberi kesempatan untuk memberikan apresiasi langsung kepada rekan kerja mereka atas kontribusi atau pencapaian tertentu. Berbeda dari sistem penghargaan tradisional yang biasanya hanya diberikan oleh atasan, pendekatan ini memungkinkan penghargaan datang dari sesama anggota tim. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan memberdayakan, karena setiap individu memiliki peran aktif dalam menghargai kontribusi orang lain.

Menurut Grant (2021), penghargaan *peer to peer* tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan pengakuan yang lebih personal dan relevan. Sistem ini dirancang untuk mendorong budaya kerja kolaboratif, transparansi, dan penghargaan terhadap usaha setiap individu.

Generasi Z sangat menghargai pengakuan atas usaha mereka, terutama jika penghargaan tersebut diberikan secara transparan dan langsung. Sistem *peer to peer recognition* sangat relevan dengan kebutuhan generasi Z yang ingin merasa dihargai atas kontribusi individu mereka, bukan hanya melalui sistem formal. Mereka juga menyukai pendekatan

yang lebih kolaboratif dan berbasis teknologi, seperti penggunaan platform digital untuk memberikan penghargaan.

Grant menekankan bahwa pengakuan *peer to peer* adalah strategi yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong kolaborasi dan inovasi. Dengan melibatkan semua individu dalam proses penghargaan, perusahaan menciptakan budaya kerja yang saling mendukung dan memberdayakan, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adopsi sistem ini sangat penting di era modern, terutama untuk memenuhi ekspektasi karyawan muda seperti generasi Z. Berikutnya, di bawah ini membahas mengenai contoh praktik, relevansi dan pelajaran tentang pengakuan dan penghargaan berbasis *Peer to Peer*, yaitu sebagai berikut:

- a. Contoh Praktik: Google memiliki sistem *peer-to-peer recognition* yang memungkinkan karyawan memberikan penghargaan berupa lencana virtual atau poin penghargaan kepada rekan kerja melalui platform internal perusahaan. Selain itu LinkedIn mengimplementasikan “Bravo,” sebuah platform internal yang memungkinkan karyawan untuk mengucapkan terima kasih atau memberikan pengakuan kepada rekan kerja mereka yang dapat dilihat oleh semua orang di organisasi.
- b. Relevansi: Generasi Z menginginkan apresiasi langsung atas kontribusi mereka. Sistem penghargaan ini memotivasi mereka untuk terus berperilaku positif.
- c. Pelajaran: Perusahaan dapat mengadopsi sistem penghargaan sederhana yang berbasis masukan dari rekan kerja.

4. Pelatihan *Soft Skills* yang Berkelanjutan oleh IBM SkillsBuild Initiative (2023)

Pelatihan *soft skills* yang berkelanjutan adalah proses pengembangan keterampilan interpersonal, emosional, dan kognitif secara konsisten untuk membantu individu bekerja lebih efektif, baik secara individu maupun dalam tim. *Soft skills* mencakup kemampuan seperti komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, adaptasi, manajemen waktu, dan pemecahan masalah. Program ini dirancang untuk melengkapi keterampilan teknis (*hard skills*) yang dimiliki karyawan, karena kemampuan interpersonal menjadi kunci kesuksesan di dunia kerja yang dinamis.

IBM SkillsBuild Initiative adalah salah satu program pelatihan global yang berfokus pada pengembangan *soft skills* secara berkelanjutan, khususnya untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja masa depan. Program ini menekankan pentingnya keterampilan nonteknis dalam mendukung kesuksesan individu di berbagai sektor pekerjaan, termasuk industri teknologi, layanan, dan pendidikan. IBM menyediakan pelatihan *soft skills* melalui platform *online* yang mudah diakses oleh masyarakat umum, pelajar, dan karyawan. Program ini dirancang untuk memastikan peserta mampu menghadapi tantangan dunia kerja modern yang membutuhkan keterampilan interpersonal yang kuat dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.

Pelatihan *soft skills* yang berkelanjutan, seperti yang ditawarkan oleh IBM SkillsBuild Initiative (2023), memiliki hubungan yang erat dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan generasi Z. Sebagai generasi yang sangat menghargai pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*), generasi Z mencari peluang untuk terus mengembangkan diri, terutama di dunia kerja yang dinamis dan penuh perubahan. Program pelatihan ini memberikan akses fleksibel melalui platform digital yang dapat diakses kapan saja, sesuai dengan preferensi generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas dan kenyamanan. Selain itu, meskipun generasi Z sangat mahir dalam teknologi, mereka sering dianggap kurang memiliki keterampilan interpersonal seperti komunikasi tatap muka dan kolaborasi tim. Melalui modul seperti “*Effective Communication in the Workplace*” dan “*Team Collaboration Essentials*,” IBM SkillsBuild membantu mereka mengatasi kekurangan ini, meningkatkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan yang esensial dalam lingkungan kerja modern. Program ini juga mendukung generasi Z dalam mempersiapkan diri menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks, sehingga mereka dapat lebih percaya diri dan produktif dalam karier mereka. Dengan pendekatan berbasis digital dan fokus pada kebutuhan keterampilan interpersonal, pelatihan *soft skills* ini sangat relevan bagi karyawan generasi Z untuk mendukung pertumbuhan mereka di dunia kerja. Berikutnya, di bawah ini membahas mengenai contoh praktik, relevansi dan pelajaran tentang pelatihan *soft skills* yang berkelanjutan, yaitu sebagai berikut:

- a. Contoh Praktik: IBM menyediakan pelatihan seperti “*Effective Communication in the Workplace*,” “*Problem-Solving Techniques*,” dan

“*Team Collaboration Essentials*.” Sebagai contoh, modul “*Effective Communication*” mengajarkan cara menyampaikan ide dengan jelas, mendengarkan aktif, dan berkomunikasi secara persuasif, yang semuanya penting untuk keberhasilan dalam lingkungan kerja modern. Program ini juga sering digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam rangka mempersiapkan mereka menghadapi tantangan di tempat kerja yang serba cepat dan kolaboratif.

- b. Relevansi: OCB sangat bergantung pada keterampilan interpersonal. Pelatihan ini membantu generasi Z mengembangkan keterampilan yang mendukung perilaku OCB.
- c. Pelajaran: Perusahaan Indonesia dapat mengintegrasikan pelatihan keterampilan lunak ke dalam program *onboarding* karyawan.

5. Kepemimpinan Berbasis *Servant Leadership* R.K. Greenleaf. (2020)

Kepemimpinan berbasis *servant leadership* menurut R.K. Greenleaf. (2020) adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan terlebih dahulu, dengan tujuan utama melayani kebutuhan anggota tim, bukan hanya berfokus pada pencapaian target organisasi semata. Konsep ini didasarkan pada prinsip bahwa seorang pemimpin harus mendukung, membimbing, dan memberdayakan anggota timnya untuk berkembang secara pribadi dan profesional, sehingga mereka mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi. Dalam *servant leadership*, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mendengarkan kebutuhan individu, membantu mereka mencapai potensi maksimal, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, serta berorientasi pada kesejahteraan semua pihak. Greenleaf juga menekankan bahwa *servant leaders* memprioritaskan nilai-nilai seperti empati, kejujuran, kesadaran, komitmen terhadap pertumbuhan karyawan, dan tanggung jawab sosial, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas, kepercayaan, dan produktivitas dalam tim. Pendekatan ini sangat relevan di dunia kerja modern, di mana keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari kepuasan dan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan ini menjadi salah satu cara yang efektif untuk membangun hubungan yang kuat,

mendukung inovasi, dan memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Kepemimpinan berbasis *servant leadership* sangat relevan dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan generasi Z di tempat kerja. Generasi ini cenderung mencari pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga peduli terhadap pengembangan individu dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. *Servant leaders* yang menempatkan empati, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan sebagai prioritas akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari generasi Z, yang menghargai hubungan kerja yang transparan dan inklusif. Selain itu, generasi Z dikenal memiliki keinginan untuk berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, termasuk tanggung jawab sosial perusahaan, yang sejalan dengan nilai-nilai *servant leadership* seperti tanggung jawab terhadap komunitas dan kesadaran sosial. Dengan mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka, pemimpin berbasis *servant leadership* dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong loyalitas, kolaborasi, dan inovasi dari generasi Z, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Kepemimpinan ini memberikan ruang bagi generasi Z untuk merasa dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan diberdayakan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Berikutnya, di bawah ini membahas mengenai contoh praktik, relevansi dan pelajaran tentang Kepemimpinan berbasis *servant leadership*, yaitu sebagai berikut:

- a. Contoh Praktik: Starbucks menerapkan pendekatan *servant leadership*, di mana pemimpin fokus pada kebutuhan karyawan untuk mendukung keberhasilan mereka.
- b. Relevansi: Generasi Z cenderung lebih terinspirasi oleh pemimpin yang mendukung pertumbuhan individu dan tim.
- c. Pelajaran: Organisasi dapat mendorong pemimpin untuk menjadi mentor yang memberikan perhatian pada pengembangan karyawan.

6. Fleksibilitas Kerja dan *Hybrid Work Models* oleh Microsoft Work Trend Index (2022)

Fleksibilitas kerja dan model kerja *hybrid*, sebagaimana dijelaskan dalam Microsoft Work Trend Index (2022), adalah pendekatan kerja yang memberikan karyawan kebebasan untuk menentukan di mana,

kapan, dan bagaimana mereka bekerja, dengan kombinasi antara kerja dari kantor (*on-site*) dan kerja jarak jauh (*remote*). Konsep ini lahir dari kebutuhan untuk menyeimbangkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, terutama setelah pandemi Covid-19 yang mengubah cara kerja tradisional. Model ini dirancang untuk memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada karyawan, memungkinkan mereka menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan komitmen profesional. Dalam model kerja *hybrid*, teknologi memainkan peran penting sebagai penghubung utama untuk kolaborasi dan komunikasi tim, melalui alat seperti Microsoft Teams atau platform digital lainnya. Microsoft juga menekankan pentingnya merancang ulang budaya organisasi agar lebih mendukung fleksibilitas ini, seperti dengan menetapkan tujuan yang jelas, memastikan transparansi, dan memfasilitasi kolaborasi lintas lokasi. Model ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membantu menciptakan pengalaman kerja yang lebih inklusif, di mana karyawan dapat berkontribusi secara optimal tanpa terikat pada lokasi fisik tertentu. Fleksibilitas kerja dan model *hybrid* menjadi pendekatan strategis untuk menghadapi tantangan dunia kerja modern yang dinamis, serta untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang semakin beragam.

Fleksibilitas kerja dan model kerja *hybrid* memiliki hubungan yang erat dengan kebutuhan dan preferensi karyawan generasi Z, yang dikenal mengutamakan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) dan fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan. Generasi Z cenderung lebih menghargai kebebasan untuk bekerja dari lokasi pilihan mereka, baik dari rumah, kafe, atau kantor, yang memungkinkan mereka menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi atau kreativitas mereka. Model *hybrid* yang diterapkan berdasarkan konsep Microsoft Work Trend Index (2022) selaras dengan gaya kerja generasi Z, yang tidak ingin terikat pada pola kerja tradisional dari pukul 9 pagi hingga 5 sore. Selain itu, generasi Z adalah generasi *digital-native* yang sangat mahir menggunakan teknologi, sehingga model kerja *hybrid* yang mengandalkan platform digital seperti Microsoft Teams, Slack, atau Zoom menjadi lingkungan kerja yang mereka kuasai dengan mudah. Fleksibilitas ini juga memungkinkan mereka untuk bekerja lebih produktif di tempat yang menurut mereka paling kondusif, sambil tetap terhubung dengan tim melalui alat kolaborasi daring. Lebih dari

itu, fleksibilitas kerja memberi mereka rasa dihargai dan dipercaya oleh perusahaan, yang memperkuat keterlibatan emosional dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Dengan memberikan model kerja yang fleksibel dan *hybrid*, organisasi dapat memenuhi ekspektasi generasi Z, meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inklusif. Berikutnya, dibawah ini membahas mengenai contoh praktik, relevansi, dan pelajaran tentang fleksibilitas kerja dan *hybrid work models*, yaitu sebagai berikut:

- a. Contoh Praktik: Microsoft menerapkan model kerja *hybrid*, memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk bekerja dari rumah atau kantor.
- b. Relevansi: Generasi Z menghargai fleksibilitas dan otonomi dalam bekerja, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan OCB.
- c. Pelajaran: Perusahaan dapat menawarkan jadwal kerja yang fleksibel sesuai kebutuhan individu.

Dengan mengadopsi praktik-praktik global ini, perusahaan di Indonesia diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan OCB pada karyawan generasi Z, meningkatkan keterlibatan, kinerja, dan kepuasan mereka di tempat kerja.

Berkaitan dengan buku ini, terdapat juga beberapa penelitian terdahulu yang mendukung, berikut adalah penjabaran dari penelitian dan menghubungkannya dengan buku ini yang berjudul “*Membangun Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan gen Z*”:

Penelitian oleh Noermijati, *et al.*, (2024) yang berjudul “Can Employee Turnover Intention Be Minimized Through Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment?” menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan penting dalam menurunkan *turnover intention* karyawan. Hal ini sejalan dengan pembahasan dalam buku *Membangun Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan gen Z*, yang menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas karyawan, khususnya bagi generasi Z yang lebih cenderung mempertimbangkan keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi dan nilai-nilai personal. Penelitian lain oleh Penelitian Noermijati, *et al.* (2024) berjudul “The Role of Followership on Organizational Citizenship Behavior in the Service Industry: A Double Mediation Model” menyoroti

bahwa *followership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian ini mengungkap bahwa kualitas *followership* kemampuan karyawan untuk mengikuti, mendukung, dan berkontribusi terhadap kepemimpinan secara aktif berperan penting dalam mendorong perilaku ekstra di luar tanggung jawab formal karyawan. Lebih lanjut, kepuasan kerja ditemukan sebagai elemen kunci yang memperkuat hubungan ini, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*, seperti membantu rekan kerja, mendukung tujuan organisasi, dan menjaga harmoni dalam tim. Penelitian ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja, seperti melalui lingkungan kerja yang positif, komunikasi terbuka, dan penghargaan, dapat mendorong perilaku ekstra yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Temuan ini sangat relevan bagi karyawan generasi Z, yang dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepuasan kerja, termasuk lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang baik, dan kesempatan untuk berkembang. Generasi Z cenderung menghargai pemimpin yang dapat memberikan arahan jelas dan menginspirasi, yang mendukung pengembangan kualitas *followership* mereka. Dengan membangun kepuasan kerja melalui pengakuan, fleksibilitas, serta pelatihan dan pengembangan karier, organisasi dapat mendorong generasi Z untuk lebih proaktif dalam mendukung tim dan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, *followership* yang berkualitas memungkinkan generasi Z merasa lebih terlibat dan memiliki peran penting dalam organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan motivasi mereka untuk berkontribusi melampaui tugas formal. Dengan demikian, organisasi yang berinvestasi dalam menciptakan hubungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja dapat memaksimalkan potensi *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan generasi Z, yang membawa dampak positif pada produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Berikutnya adalah penelitian Farhiya, *et al.*, (2023) yang berjudul “The Effect of Workload on Job Satisfaction With Mediation of Job Stress and Organizational Citizenship Behavior on Employee of PT X”, mengidentifikasi bahwa beban kerja yang tinggi dan stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, namun *Organizational citizenship behavior* tetap menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, mencerminkan pentingnya dukungan organisasi dalam

mengelola beban kerja untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. kemudian didukung oleh Penelitian Farhiya, *et al.*, (2023) berikutnya yang berjudul “The Effect of Job Stress on Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction as a Mediating and Tenure as a Moderating” meneliti pengaruh stres kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai mediator dan masa kerja (*tenure*) sebagai moderator. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, di mana karyawan yang mengalami tekanan berlebih cenderung mengurangi perilaku sukarela mereka, seperti membantu rekan kerja atau mendukung organisasi secara proaktif. Hal ini terjadi karena stres yang tinggi membuat karyawan lebih fokus pada tugas utama dan kesejahteraan pribadi. Namun, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang dapat meredam efek negatif stres terhadap *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung tetap termotivasi untuk berkontribusi meskipun menghadapi stres. Selain itu, masa kerja ditemukan sebagai moderator, di mana karyawan dengan masa kerja lebih panjang cenderung lebih mampu mengelola stres dan tetap menunjukkan OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih pendek. Penelitian ini relevan untuk karyawan generasi Z, yang dikenal cenderung lebih rentan terhadap stres akibat lingkungan kerja yang penuh tekanan dan tuntutan *multitasking*. Sebagai generasi yang baru memasuki dunia kerja, masa kerja mereka yang relatif pendek membuat mereka lebih sulit mengelola stres, sehingga berdampak negatif pada OCB. Untuk mendukung generasi Z, organisasi perlu fokus meningkatkan kepuasan kerja mereka melalui pengakuan, penghargaan, dan fleksibilitas kerja. Selain itu, pelatihan manajemen stres dan penciptaan budaya kerja yang mendukung dapat membantu mereka mengatasi tantangan ini, sehingga mereka tetap termotivasi untuk menunjukkan perilaku OCB yang berkontribusi positif terhadap keberhasilan organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi OCB dalam konteks generasi Z, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan muda ini.

Dalam konteks lain, penelitian Rosita, *et al.*, (2024) yang berjudul “The Role Of Flexible Work Arrangement, Job Embeddedness And Work Life Balance In Reducing Turnover Intention (Study on Millennial

Generation and Generation Z Employees at Non-Bank Financing Companies in Multifinance Financing Companies, Jakarta Head Office)” menemukan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan keseimbangan kerja, yang secara tidak langsung mengurangi *turnover intention*, relevan dengan preferensi fleksibilitas yang sering ditemukan pada karyawan gen Z. Kesimpulan dari penelitian ini mendukung gagasan bahwa organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek psikologis dan struktural dalam mendorong *organizational citizenship behavior* pada generasi karyawan saat ini.

Menyoroti berbagai penelitian yang relevan dalam membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan gen Z. Penelitian oleh Bazazan, *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa beban kerja memiliki hubungan negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa ketidakseimbangan beban kerja dapat menurunkan motivasi karyawan untuk berkontribusi di luar tugas formal. Hal ini diperkuat oleh temuan Inegbedion *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa persepsi terhadap keseimbangan beban kerja berdampak negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, menegaskan pentingnya distribusi beban kerja yang adil. Selain itu, Anasi (2020) menambahkan bahwa hubungan kerja dan lingkungan fisik yang kurang mendukung dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, menyoroti perlunya organisasi menciptakan suasana kerja yang positif. Selanjutnya, Srimarut dan Mekhum (2020) menemukan bahwa konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta beban kerja yang berlebihan, berdampak negatif pada kinerja karyawan, terutama bagi gen Z yang sangat menghargai keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi. Penelitian Amran dan Ghazali (2019) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan beban kerja yang tinggi meningkatkan stres kerja, yang pada akhirnya menurunkan perilaku OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan pengurangan konflik kerja dengan kehidupan pribadi merupakan langkah strategis untuk mendorong OCB pada karyawan gen Z sehingga mendukung keberlanjutan organisasi.



DIMENSI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN FAKTOR-FAKTOR YANG BERPERAN MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

A. Pengertian dan Arti Penting *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior adalah suatu kondisi ketika karyawan atau anggota organisasi berperilaku mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi di mana mereka bekerja, sehingga mereka bersedia dengan sukarela untuk melakukan pekerjaan melebihi dari tugas yang ada atau tertulis dalam deskripsi kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau tidak diperhitungkan imbalannya oleh karyawan, karena mereka melakukannya secara sukarela. Dalam Noermijati, *et al.* (2024) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dijelaskan sebagai perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formal dan tidak diakui secara langsung dalam sistem penghargaan formal. OCB mencerminkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi dan merupakan indikator penting bagi kesuksesan organisasi. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu *organizational citizenship behavior* merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang *organizational citizenship behavior* dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi

dengan perilaku peran ekstra atau *extra role behavior*. Keberadaan *organizational citizenship behavior* merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Saleem & Amin (2013) menyatakan, bahwa perilaku peran ekstra muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari yang ditetapkan organisasi.

Organizational citizenship behavior merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku karyawan. *Organizational citizenship behavior* ini mengacu pada konstruk dari “*extra-role behavior*”, didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian, *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role* prososial yang mengarahkan individu, kelompok, atau organisasi (Van Dyne, *et al.*, 1994). *Organizational citizenship behavior* pertama kali dipopulerkan oleh Organ kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lain. *Organizational citizenship behavior* dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi, yang dilakukan atas dasar suka rela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) yang tidak secara langsung dan eksplisit akan mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Organ (1988), *Organizational Citizenship Behavior* menggambarkan kontribusi tambahan dari karyawan yang tidak diatur dalam deskripsi pekerjaan resmi, seperti membantu rekan kerja atau menunjukkan sikap mendukung terhadap organisasi. Meskipun tidak diwajibkan, perilaku ini meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Pandangan ini diperkuat oleh Podsakoff, *et al.* (2000), yang menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi. Selain itu, *organizational citizenship behavior* membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dengan memperkuat interaksi sosial di lingkungan kerja. Hal ini juga ditegaskan oleh Bateman dan Organ (1983), yang menekankan bahwa *organizational citizenship behavior* memfasilitasi

kolaborasi antar individu di tempat kerja, membangun suasana kerja yang kondusif, serta mendukung produktivitas organisasi.

Borman dan Motowidlo (1997) menambahkan bahwa *organizational citizenship behavior* turut mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengurangan konflik, peningkatan koordinasi, dan penguatan budaya kerja positif. Di sisi lain, Smith, Organ, dan Near (1983) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* terdiri dari berbagai dimensi, seperti *altruism* (kepedulian terhadap sesama), *conscientiousness* (kesadaran diri), dan *civic virtue* (partisipasi aktif), yang semuanya berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif. Lebih jauh lagi, menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000), organisasi yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung menikmati berbagai manfaat, termasuk peningkatan kepuasan kerja karyawan, pengurangan tingkat *turnover* karyawan, dan retensi tenaga kerja yang lebih baik. Selain itu, perilaku ini juga membantu organisasi menjaga reputasi positif di mata publik melalui sikap proaktif karyawan yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan.

Dengan demikian, *organizational citizenship behavior* merupakan elemen penting yang tidak hanya mendukung kinerja organisasi, tetapi juga menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Melalui kontribusi sukarela dan dedikasi ekstra, *organizational citizenship behavior* menjadi salah satu faktor utama dalam membangun organisasi yang berdaya saing tinggi dan berkelanjutan di era modern.

B. Indikator-indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator-indikator *organizational citizenship behavior* adalah aspek-aspek perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tanggung jawab formal mereka, namun berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Indikator-indikator ini akan membantu mengidentifikasi bentuk-bentuk spesifik dari *organizational citizenship behavior* yang dapat diukur dan dianalisis dalam konteks kinerja organisasi.

Salah satu indikator yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi *organizational citizenship behavior* adalah indikator yang dikembangkan oleh Organ (Saleem & Amin, 2013). Menurut Organ, (1988), *organizational citizenship behavior* dibangun dari lima indikator yang masing-masing bersifat unik, yaitu *altruism* (sikap tolong-

menolong), *conscientiousness* (perilaku in role), *civic virtue* (perilaku yang mementingkan kepentingan bersama), *sportmanship* (sikap positif dan sportif), dan *courtesy* (kesopanan) yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Altruism* (sikap tolong-menolong)

Merupakan perilaku menolong rekan kerja maupun anggota organisasi yang sedang dalam kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia membantu rekan kerja yang kurang paham akan pekerjaannya, membantu pekerjaan karyawan yang tidak masuk secara sukarela dan tidak ada paksaan, dan membantu rekan kerja yang pekerjaannya *overload*.

2. *Conscientiousness* (perilaku *in role*)

Merupakan dedikasi karyawan untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang telah ditetapkan, misalnya mentaati peraturan perusahaan, tidak membuang-buang waktu, bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.

3. *Civic virtue* (perilaku yang mementingkan kepentingan bersama)

Perilaku yang tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi saja, tetapi bersedia untuk mengutamakan kepentingan bersama demi kelangsungan organisasi tempatnya bekerja serta bertanggung jawab dengan ikut serta terlibat di dalamnya, misalnya selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.

4. *Sportmanship* (sikap positif dan sportif)

Perilaku karyawan yang bersedia menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan dirasa kurang ideal. Perilaku ini merujuk pada sikap positif dan sportif dalam melaksanakan tugas-tugasnya, perilaku tidak mengeluh, tidak membesar-besarkan masalah, dan perilaku tidak senang protes.

5. *Courtesy* (kesopanan)

Merupakan perilaku baik dan sopan, dalam menjaga hubungan baik dan mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun anggota organisasi yang lain maka perilaku ini akan ditunjukkan.

Selain indikator, *organizational citizenship behavior* memiliki faktor pembentuk, menurut Organ, *et al.* (2006) dalam perusahaan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan

kepribadian moral karyawan, motivasi, dan lain sebagainya, sedangkan faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, budaya organisasi dan lain sebagainya.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu salah satunya kepuasan kerja, dan faktor eksternal, misalnya gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Adapun manfaat dari munculnya karyawan yang berperilaku *organizational citizenship behavior* (Podsakoff, *et al.*, 2000) adalah sebagai berikut:

1. Dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
 - b. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
2. Meningkatkan produktivitas manajer
 - a. Menolong manajer dengan menghindari dari krisis manajemen dengan cara karyawan yang sopan menghindari terjadinya konflik dengan sesama rekan kerja.
 - b. Karyawan menampilkan perilaku *civic virtue* membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
3. *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - b. Dalam melakukan orientasi kerja, karyawan lama membantu karyawan baru (dalam hal pelatihan). Hal ini akan membantu organisasi mengurangi biaya keperluan tersebut.
 - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer untuk tidak menghabiskan waktu

terlalu banyak dalam urusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan

- d. Manajer dapat menggunakan waktunya dengan baik untuk melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan, dikarenakan adanya karyawan yang saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah di suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer.
4. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
 - a. Memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain, termasuk dalam perilaku *courtesy*. Hal ini akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
 - b. Menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya, termasuk dalam perilaku *civic virtue*. Hal ini akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
5. *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
 - a. Mengurangi konflik dalam kelompok sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang, termasuk dalam perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja.
 - b. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat moril (*morale*) dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
6. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
 - a. Membiasakan karyawan berperilaku *sportsmanship* misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
 - b. Meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik dengan

cara perilaku menolong, meningkatkan moril dan kecerdasan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok.

7. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - a. Karyawan yang cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mampu mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja, ini termasuk pada perilaku karyawan yang *conscientious*.
 - b. Membantu tugas atau pekerjaan dari rekan kerja atau karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau karyawan yang mempunyai beban kerja berat, hal ini akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
8. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
 - a. Perilaku *conscientiousness* misalnya kesediaan karyawan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, sehingga akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
 - b. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar, dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana cara untuk merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan dengan cepat.

Terdapat dua faktor pembentuk *Organizational citizenship behavior* dalam perusahaan (Organ, *et al.*, 2006), sebagai berikut:

1. Faktor internal

Faktor internal berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, budaya organisasi dan lain sebagainya.

Terdapat banyak faktor yang berperan dalam upaya meningkatkan perilaku rasa memiliki yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi /

Organizational Citizenship Behavior (OCB) diantaranya adalah faktor-faktor berikut :

Dukungan organisasi (Perceived Organizational Support), Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja, Career Cushioning, Flexible Work Arrangement (FWA), Fleksibilitas Kerja, Work Life Balance. Faktor-faktor yang berperan dalam upaya meningkatkan perilaku OCB tersebut selanjutnya di uraikan secara detail pada sub bahasan selanjutnya.

C. *Perceived Organizational Support* (Dukungan Organisasi)

Perceived Organizational Support (Dukungan Organisasi) adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*/OCB. Disampaikan oleh Robbins dan Judge (2018) bahwa dukungan organisasi adalah seberapa besar karyawan memiliki keyakinan atau persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pandangan ini sejalan dengan pendapat dari Eisenberger, *et al.* (1986), yang menyebutkan bahwa dukungan organisasi mengacu pada keyakinan karyawan terhadap sejauh mana organisasi menunjukkan kepekaan dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Rhoades dan Eisenberger (2002) menambahkan bahwa ketika dukungan organisasi diberikan secara memadai, hal ini dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Dukungan organisasi juga dianggap sebagai jaminan akan peran aktif organisasi dalam menyediakan bantuan yang diperlukan oleh karyawan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif, terutama dalam situasi yang penuh tekanan. Karyawan cenderung bekerja lebih baik ketika mereka percaya bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka serta menghargai kontribusi yang mereka berikan. Kepercayaan ini mendorong karyawan untuk memberikan timbal balik dalam bentuk keterlibatan yang lebih besar, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Shore dan Wayne, 1993; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi yang tinggi mendorong meningkatnya kreativitas karyawan dan komitmen kerja yang lebih baik (Shantz *et al.*, 2016; Gupta *et al.*, 2016). Sedangkan Karatepe dan Aga (2016) menyebutkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan keterikatan karyawan. Selanjutnya, Vatankhah *et al.*

(2017) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat dukungan organisasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan berbagai pandangan ini, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan ini menciptakan rasa percaya dan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa didukung organisasi cenderung meningkatkan kreatifitas, komitmen, keterlibatan, dan kinerja mereka, sehingga membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Membahas tentang dukungan organisasi, senantiasa terkait dengan perlakuan organisasi yang diharapkan diterima oleh karyawan. Rhoades & Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) dimensi dari perlakuan organisasi yang diharapkan karyawan untuk diterimanya, dan perlakuan tersebut menunjukkan adanya peningkatan dukungan organisasi kepada karyawan. Berikut 3 (tiga) dimensi dukungan organisasi, antara lain:

1. *Fairness* (Keadilan)

Keadilan terbagi menjadi 2 (dua) aspek yaitu aspek struktural dan aspek sosial. *Pertama*, Aspek struktural didefinisikan sebagai peraturan dan kebijakan formal perusahaan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Sebagai contoh upaya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, tanpa mengeluarkan sertifikat akan memengaruhi minat karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensinya. Sertifikat digunakan sebagai penunjang sistem penilaian kinerja karyawan. *Kedua*, Aspek sosial dalam keadilan didefinisikan sebagai keadilan yang timbul dari kualitas perlakuan interpersonal dalam pengalokasian sumber daya manusia. Sebagai contoh adanya upaya organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan martabat dan rasa hormat sebagai bentuk timbal balik atas kontribusi karyawan pada organisasi.

2. *Supervisory Support* (Dukungan Supervisor)

Persepsi karyawan berkaitan dengan upaya supervisor menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Supervisor memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Karyawan menilai atasan yang bersikap

menyenangkan atau tidak menjadi suatu indikasi adanya dukungan organisasi.

3. *Organizational Rewards and Job Conditions* (Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan)

Praktik sumber daya manusia yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan yang berhubungan dengan dukungan organisasi. Praktik sumber daya manusia tersebut, antara lain:

- a. Gaji, pengakuan, dan promosi: *Rewards* yang menguntungkan bagi karyawan digunakan untuk mengomunikasikan penilaian positif organisasi terhadap kontribusi karyawan.
- b. *Job Security*: Suatu jaminan organisasi atas harapan karyawan untuk mempertahankan keberlangsungan status keanggotaan dalam organisasi.
- c. Kemandirian: Adanya kontrol pada karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara mandiri. Ketika organisasi menunjukkan kepercayaan pada kemandirian karyawan maka karyawan akan lebih bijak dan berani dalam mengambil keputusan atas pekerjaannya.
- d. *Role Stressor*: Penyebab stres yang mengacu pada situasi yang menghambat kinerja karyawan. Seperti beban kerja berlebih, ambiguitas peran dan konflik peran.
- e. Pelatihan dan Pengembangan: Pelatihan dan pengembangan dalam pekerjaan dilakukan sebagai suatu investasi pada karyawan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya, dengan tujuan selanjutnya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

D. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang muncul dari evaluasi seseorang terhadap atribut pekerjaan yang meningkatkan lingkungan kerjanya (Noermijati, *et al.*, 2024). Kepuasan kerja ini sangat penting untuk diperhatikan oleh suatu organisasi karena peran pentingnya dalam Upaya meningkatkan perilaku OCB karyawan dalam organisasi. Gazi *et al.* (2022) menyatakan

bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mencerminkan tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini membuat karyawan merasa nyaman, senang, dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Kreitner & Kinicki, 2001). Robbins & Judge (2016) menggambarkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, di mana individu dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang tidak puas menunjukkan sikap negatif. Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat emosi positif dan menyenangkan yang dirasakan individu, sedangkan menurut Onyemah, *et al.* (2018), kepuasan kerja berkaitan dengan berbagai sikap positif pekerja terhadap pekerjaan dan pengalaman mereka di tempat kerja. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui sikapnya yang positif terhadap pekerjaan tersebut. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, diharapkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka juga akan meningkat. Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang telah dikemukakan, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai perasaan senang karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, yang merupakan hasil dari interaksi dengan lingkungan kerja mereka. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, tergantung pada sistem nilai yang mereka anut, yang bervariasi antar individu.

Banyak teori tentang kepuasan kerja, teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961, Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Teori tersebut mendasari tentang pencapaian kepuasan kerja karyawan yang melakukan suatu pekerjaan di dalam ruang kerjanya. Semakin tinggi tingkat kenyamanan dalam melakukan pekerjaan maka semakin tinggi pula orang tersebut akan merasakan kepuasan atas pekerjaan yang dicapainya. Menurut Wexley & Yukl (2003) terdapat tiga teori tentang kepuasan kerja antara lain:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Porter (1961), yang menyatakan bahwa setiap individu berharap agar kontribusi pekerjaan yang diberikan kepada pemberi kerja dihargai sesuai dengan yang diterima secara nyata. Kepuasan tercapai ketika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang

sebenarnya diterima. Dengan kata lain, jika kontribusi pekerjaan yang diberikan sama dengan yang diterima, maka pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar perbedaan negatif antara kontribusi dan yang diterima, semakin besar ketidakpuasan yang dirasakan. Sebaliknya, jika terdapat lebih banyak faktor pekerjaan yang diterima secara positif sehingga memberikan keuntungan, individu tersebut akan tetap merasa puas meskipun ada perbedaan dari yang diinginkan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan seseorang bergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil atau tidak adil terhadap suatu situasi diperoleh seseorang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang memiliki tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, baik di tempat yang sama maupun di tempat berbeda. Secara umum, keadilan berkaitan dengan penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dalam melakukan suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil jika perlakuan yang diterimanya menguntungkan dirinya. Sebaliknya, ketidakadilan terjadi jika perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang dapat memengaruhi kinerja mereka karena ketidakpuasan yang dirasakan. Komponen utama dari teori ini adalah:

- a. *Input* adalah hal-hal yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung kinerjanya, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, jumlah jam kerja, dan peralatan pribadi yang digunakan dalam pekerjaannya.
- b. Hasil (*outcomes*) adalah hal-hal yang dianggap berharga oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji, tunjangan, simbol status, penghargaan, dan kesempatan untuk meraih kesuksesan.
- c. *Comparison person* bisa berupa individu di perusahaan yang sama atau di tempat lain, atau bahkan bisa berupa perbandingan dengan diri sendiri terhadap pekerjaan di masa lalu.

3. Teori Dua Faktor Herzberg (*Two Faktor Theory*)

Teori Dua Faktor, atau sering disebut teori Dua Faktor Herzberg, diinisiasi oleh Frederick Herzberg dan kawan-kawan pada tahun

1959. Dimaksudkan untuk mencari tahu faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja karyawan. Teori ini membagi karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori yaitu faktor *hygiene* (*dissatisfier* atau ketidakpuasan) dan faktor motivator (*satisfier* atau kepuasan).

- a. Faktor *dissatisfier* disebut juga sebagai maintenance faktor. adalah faktor yang diperlukan untuk memelihara Tingkat kepuasan kerja yang layak. Namun faktor *hygiene* tersebut tidak menjadi faktor pemuas, jika tidak ada/tidak tersedia di organisasi. Terdapat 10 faktor *hygiene* sebagai berikut:
 - 1) Kebijakan perusahaan dan administrasi
 - 2) Supervisi
 - 3) Hubungan interpersonal dengan supervisor
 - 4) Hubungan interpersonal dengan bawahan
 - 5) Hubungan dengan rekan kerja
 - 6) Gaji
 - 7) Keamanan kerja
 - 8) Kehidupan pribadi
 - 9) Status
 - 10) Kondisi kerja
- b. Faktor motivator (*satisfier*) adalah faktor yang memberikan kepuasan yang berasal dari kondisi intrinsik pekerjaan, meliputi:
 - 1) Pengakuan/*recognition*
 - 2) Prestasi/*achievement*
 - 3) Kenaikan pangkat/*advancement*
 - 4) Pekerjaan itu sendiri/*work itself*
 - 5) Pertumbuhan pribadi/*interpersonal growth*
 - 6) Tanggung jawab/*responsibility* (Noermijati, 2013).

Robbins & Judge (2016) juga menjelaskan bahwa terdapat enam indikator pekerjaan yang telah diidentifikasi untuk mewakili karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memberikan respons afektif. Keenam indikator tersebut adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) adalah sejauh mana pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, tidak ada kesempatan untuk memperoleh pengalaman, meningkatkan kemampuan, atau menerima tanggung jawab selama pekerjaan tersebut.
2. Gaji atau upah (gaji) adalah jumlah uang yang diterima dan tingkat di mana itu dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi (promosi) adalah tentang masalah kenaikan jabatan, kesempatan maju, dan pengembangan karier.
4. Pengawasan adalah tentang hubungan antara karyawan dan atasan, pengawasan kualitas kerja, dan hubungan antara karyawan dan atasan mereka.
5. Rekan kerja adalah sesama karyawan yang mampu dan saling mendukung dalam pekerjaannya dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan.
6. Kondisi kerja, hal ini mencakup lingkungan tempat kerja, seperti peralatan kerja, ventilasi, dan tata ruang.

Dengan demikian indikator-indikator pada kepuasan kerja di atas, digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan, meliputi: pekerjaan itu sendiri, gaji yang sesuai dengan pekerjaan, kesempatan promosi, pengawasan kerja, rekan kerja, dan kondisi kerja. Luthans, (2011) menambahkan bahwa ada tiga faktor penting untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil kerja dapat memenuhi atau melebihi harapan. Misalnya jika organisasi peserta merasa bahwa mereka bekerja jauh lebih sulit daripada yang lain di departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, atau rekan kerja. Di sisi lain, jika mereka merasa bahwa diperlakukan dengan sangat baik dan dibayar secara adil, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan.
2. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi pekerjaan. Karena itu tidak dapat dilihat dan hanya dapat disimpulkan.

3. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait, yang merupakan karakteristik yang paling penting dari pekerjaan tentang orang yang memiliki respons efektif.

Berbagai dampak yang ditimbulkan karena karyawan memiliki atau tidak memiliki kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Dampak terhadap produktivitas

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Pekerja yang bahagia atau puas terhadap pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.

2. Dampak terhadap kepuasan konsumen

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan konsumen meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan konsumen. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen, dan sebaliknya bagi karyawan yang tidak puas.

3. Dampak terhadap kepuasan hidup

Kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampak bagaimana ketika seseorang merasa dan berpikir tentang suatu pekerjaannya yang menyenangkan, maka hal itu akan memengaruhi bagaimana mereka merasa dan berpikir lebih luas tentang perannya terhadap organisasi, tentang makna dirinya. Sedangkan karyawan yang tidak puas, mereka kurang bisa mendefinisikan makna peran dirinya dalam organisasi tempatnya bekerja.

4. Dampak terhadap absensi

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu tidak disiplin, sering membolos, tidak patuh, mencuri properti perusahaan, atau menghindari sebagian tanggung jawab mereka.

5. Dampak terhadap *turnover*

Dampak dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan. Mereka keluar dari perusahaan, besar kemungkinannya berhubungan dengan perasaan ketidakpuasan kerja. Sementara karyawan yang

puas akan cenderung tetap tinggal di organisasi, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

6. Dampak terhadap OCB

Kepuasan kerja yang tinggi akan mampu mengarahkan karyawan untuk punya perilaku rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. karyawan bersedia dengan sukarela untuk melakukan pekerjaan melebihi dari tugas formalnya. Karyawan akan berupaya agar organisasi dapat mencapai tujuannya, sehingga organisasi terus hidup, tumbuh, dan berkembang.

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, juga disampaikan oleh Kreitner & Kinicki (2001), sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan

Individu dapat memperoleh kepuasan ketika pekerjaannya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Ketika harapan individu terpenuhi, maka bisa dikatakan individu tersebut mendapatkan kepuasan. Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh dapat memengaruhi kepuasannya. jika kenyataannya kurang dari yang diharapkan, maka individu merasa tidak puas. Sebaliknya, jika kenyataannya memberikan manfaat lebih dari yang diharapkan, maka individu akan merasa puas.

3. Pencapaian nilai

Apabila individu berhasil mencapai nilai yang diharapkan, maka individu akan merasa puas.

4. Keadilan

Seberapa adil individu diperlakukan di tempat ia bekerja oleh pengelola organisasi, akan memengaruhi kepuasan individu tersebut. Semakin mereka merasa diperlakukan secara adil, maka mereka akan semakin puas.

5. Komponen genetik

Perbedaan sifat individu juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan masing-masing individu itu sendiri.

Robbins & Judge (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, sebagai berikut:

1. Kerja yang menantang secara mental

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta kebebasan dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental karena pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan.

2. Penghargaan yang sesuai

Saat pembayaran atas kerja dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar pembayaran yang berlaku, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Saat karyawan bekerja, maka harus tercipta sebuah kondisi yang dianggap memiliki kenyamanan oleh karyawan tersebut. Rasa nyaman tersebut berasal dari lingkungan kerja yang termasuk di dalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, serta temperatur dan tingkat kebisingan.

4. Kolega yang suportif

Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama, oleh karena itu perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antarsatu dengan yang lain, sikap terbuka dan kekraban antarkaryawan. Adapun pengukuran kepuasan kerja yang disampaikan oleh Greenberg & Baron, (2003) terdapat tiga cara yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja:

- a. *Rating scales* dan kuesioner

Metode yang paling umum digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, dengan skala penilaian yang dirancang secara khusus.

- b. *Critical Incidents*

Kejadian kritis individu dijelaskan sebagai kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

c. *Interviews*

Interviews atau wawancara merupakan metode tatap muka dengan karyawan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja mereka dengan menanyakan sikap mereka secara langsung.

Tidak terlepas dari dampak pekerja yang puas dan tidak puas terhadap tempat kerja, Robbins & Judge (2016) menyampaikan bahwa ada berbagai respons ketika pekerja merasakan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Selanjutnya respons karyawan tersebut digambarkan dengan model sebagai berikut:

	KONSTRUKTIF	DESKTRUKTIF
AKTIF	SUARA	KELUAR
PASIF	KESETIAAN	PENGABAIAN

Gambar 3.1 Dampak Kepuasan Kerja

Sumber: Robbins & Judge, (2016)

Berikut penjelasan tentang Gambar 3.1 di atas:

1. Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri dari organisasi.

2. Suara (*Voice*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif. Misalnya, dengan berdiskusi dengan atasan, memberikan masukan-masukan kepada pimpinan organisasi yang sifatnya membangun.

3. Loyalitas (*Loyalty*)

Ketidakpuasan diungkapkan secara pasif, dengan menunggu kondisi membaik. Karyawan percaya bahwa manajemen akan melakukan

hal-hal yang terbaik dalam untuk memperbaiki keadaan.

4. Pengabaian (*Neglect*)

Ketidakpuasan yang dirasakan karyawan diungkapkan dengan membiarkan terjadinya kondisi memburuk. Termasuk sering absen atau keterlambatan yang parah, berkurangnya usaha untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan bertambahnya tingkat kesalahan kerja, sehingga produktivitas karyawan menurun.

E. Stres Kerja

Stres kerja adalah kondisi psikologis yang muncul ketika individu merasa bahwa tuntutan pekerjaan yang dihadapinya melebihi kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan yang dimiliki. Salah satu pendekatan utama dalam memahami stres kerja adalah teori Transaksional yang dikemukakan oleh Lazarus dan Folkman (1984). Teori ini menjelaskan bahwa stres adalah hasil dari transaksi antara individu dengan lingkungannya, yang melibatkan penilaian primer terhadap ancaman atau tantangan yang dihadapi dan penilaian sekunder terhadap sumber daya yang tersedia untuk mengatasinya. Ketika tuntutan pekerjaan dirasakan melebihi kemampuan, stres menjadi tidak terhindarkan. Selain itu, *Demand Control Model* oleh Karasek (1979) menyoroti bahwa stres kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu tuntutan pekerjaan yang tinggi dan rendahnya kontrol individu terhadap pekerjaannya. Kombinasi dari kedua faktor ini sering kali menciptakan tekanan psikologis yang signifikan.

Teori lain yang relevan adalah *Effort-Reward Imbalance Model* dari Siegrist (1996), yang mengungkapkan bahwa stres kerja terjadi ketika usaha yang diberikan individu dalam pekerjaan tidak sebanding dengan penghargaan yang diterima, baik dalam bentuk finansial, pengakuan, maupun peluang promosi. Selain itu, *Conservation of Resources Theory* oleh Hobfoll (1989) menyatakan bahwa stres muncul ketika individu mengalami kehilangan sumber daya penting, seperti waktu, energi, atau dukungan sosial. Ketidakseimbangan ini diperburuk jika individu gagal memperoleh sumber daya baru untuk menggantikan yang hilang. Sedangkan *Person-Environment Fit Theory* yang dirumuskan oleh Edwards dan Cooper (1990) menekankan pentingnya kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan serta antara kebutuhan

individu dan sumber daya pekerjaan. Ketidaksesuaian dalam kedua aspek ini sering kali menjadi penyebab utama stres kerja. *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007) memberikan perspektif yang lebih modern dengan membagi faktor pekerjaan menjadi dua kategori: tuntutan kerja, seperti beban kerja dan konflik peran, serta sumber daya kerja, seperti dukungan sosial dan otonomi. Ketika tuntutan pekerjaan tinggi dan sumber daya yang tersedia rendah, stres kerja cenderung meningkat secara signifikan. Secara keseluruhan, teori-teori ini menunjukkan bahwa stres kerja bukan hanya hasil dari tekanan eksternal, tetapi juga interaksi kompleks antara individu, lingkungan, dan sumber daya yang tersedia. Pemahaman mendalam tentang teori stres kerja dapat membantu organisasi merancang strategi untuk mengelola stres, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung.

Stres kerja juga dimaknai sebagai suatu keadaan ketegangan yang menyebabkan ketidak-seimbangan fisik dan mental, yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan keadaan kerja seorang karyawan (Vanchapo, 2020). Kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dapat terancam jika stres yang diterima terlalu tinggi. Oleh karena itu, karyawan mengalami berbagai gejala stres yang dapat mengganggu kinerja mereka di tempat kerja. Orang yang mengalami stres menjadi *nervous*/tegang, cemas dan khawatir sehingga mereka menjadi mudah marah, agresif, tidak dapat merelaksasi, sehingga sering kali justru menunjukkan sikap yang tidak kooperatif (Hasibuan, 2013).

Stres kerja yang memiliki dampak positif yang menguntungkan diharapkan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stres dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya karyawan yang stres akan menunjukkan perubahan perilaku. Menurut Luthans, (2011), stres di tempat kerja tidak selalu memiliki konsekuensi negatif yang disebabkan oleh faktor-faktor negatif. Sebaliknya, stres juga memiliki efek positif, bahkan dapat meningkatkan kinerja seseorang pada tingkat tertentu. Ekawarna (2018) mengatakan bahwa stres kerja berdampak pada empat hal: mental, fisik, perilaku, dan emosional. Sementara itu, Agustiningasih (2019) membagi dampak stres menjadi dua kategori, yaitu *constructive stress* yang berpengaruh positif terhadap individu dan organisasi, hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya usaha, merangsang kreativitas

dan meningkatnya semangat kerja; sedangkan *destructive stress*, yaitu stres yang berpengaruh negatif terhadap individu atau organisasi yang ditunjukkan oleh penurunan beban kerja, penurunan terhadap kemampuan fisik dan mental seseorang bahkan dapat berpotensi terhadap ketidakpuasan akan sesuatu.

Robbins & Judge, (2016) menyatakan banyak faktor yang dapat memengaruhi stres kerja, di antaranya adalah tiga faktor sebagai berikut:

1. Faktor-faktor pribadi

Faktor-faktor yang berkaitan dengan masalah keluarga, ekonomi, pribadi kepribadian, dan sifat bawaan seseorang dapat memengaruhi karier seseorang. Hubungan keluarga dan pribadi sangat penting, menurut survei nasional. Termasuk juga masalah keuangan di mana karyawan mengelola keuangan mereka berdasarkan gaji mereka. Stres juga dapat dipengaruhi oleh sifat dasar seseorang. Sifat dasar ini berasal dari kepribadian seseorang.

2. Faktor-faktor organisasi

Faktor-faktor organisasi ini terbagi menjadi tiga: kebutuhan tugas, kebutuhan peran, dan kebutuhan antarindividu. Faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang adalah tuntutan tugas. melibatkan kondisi kerja, tata letak fisik pekerjaan, otonomi, keragaman tugas, dan tingkat otomatisasi. Tuntutan peran adalah istilah yang mengacu pada tekanan yang diberikan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi mereka dalam organisasi. Konflik peran membuat ekspektasi sulit untuk dipenuhi atau diselesaikan. Ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak dari waktu yang mereka miliki, mereka akan mengalami beban peran yang berlebihan. Karena karyawan tidak memahami secara jelas dan tidak yakin dengan tugas, peran menjadi ambigu. Terakhir, tuntutan pribadi yaitu, tekanan yang diberikan oleh karyawan lain.

3. Faktor-faktor lingkungan

Ketidakpastian di tempat kerja dapat memengaruhi tingkat stres yang dialami oleh karyawan. Ketidakpastian ekonomi akan disebabkan oleh perubahan yang terjadi di dunia bisnis. Keberlanjutan pekerjaannya akan menimbulkan kekhawatiran bagi masyarakat. Faktor lingkungan tidak hanya dipengaruhi oleh ekonomi, tetapi juga politik. Masyarakat mengalami stres sebagai

akibat dari situasi politik yang tidak stabil atau berubah. Dalam waktu singkat, keterampilan dan pengalaman karyawan dapat digantikan dengan inovasi baru. Banyak orang melihat komputer, sistem robotik, otomatisasi, dan kemajuan teknologi lainnya sebagai bahaya.

Selain faktor-faktor yang dapat memengaruhi stres kerja, terdapat dampak positif dan negatifnya. Pengaruh stres kerja yang berdampak positif akan menguntungkan dan memacu karyawan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Menurut (Luthans, 2011) stres kerja tidak selalu memiliki dampak negatif yang disebabkan sesuatu yang tidak baik namun stres juga mempunyai sisi yang positif, pada tingkatan tertentu justru dapat meningkatkan kinerja seseorang.

Disampaikan oleh Ekawarna (2018) bahwa dampak dari stres kerja dilihat dari empat aspek, yaitu: mental, fisik, perilaku, dan emosional. Dari sisi yang berbeda, Agustiniingsih (2019) mengelompokkan dampak stress kerja menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1. *Constructive Stress*

Constructive stress berpengaruh positif terhadap individu dan organisasi, hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya usaha, merangsang kreativitas dan meningkatnya semangat kerja.

2. *Destructive Stress*

Berpengaruh negatif terhadap individu atau organisasi yang ditunjukkan oleh penurunan kerja, penurunan terhadap kemampuan fisik dan mental seseorang bahkan dapat berotensi terhadap ketidakpuasan akan sesuatu.

Mengatasi stres kerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi. Pendekatan individu penting dilakukan karena stres kerja dapat memengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan organisasi karena alasan kemanusiaan dan juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dari organisasi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Perbedaan penanggulangan stres kerja antara pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas. Penanggulangan stres kerja dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya. Menurut Luthans (2011) strategi dalam mengatasi stres

kerja dibagi menjadi dua, yaitu strategi individu dan strategi organisasi. Strategi individu adalah tanggung jawab mengatasi stres kerja melebihi kesehatan fisik, tetapi juga mencakup kesehatan psikologis, vitalitas spiritual, dan etika. Teknik khusus yang dapat dilakukan individu untuk menghilangkan atau mengelola stres kerja. Sedangkan strategi organisasi dalam mengatasi stres kerja dirancang langsung oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol *stressor* tingkat organisasi. Tujuannya untuk mencegah atau mengurangi stres kerja pada karyawan individual. Masing-masing penyebab stres kerja akan menjadi perhatian bagi organisasi dalam menyusun strategi mengatasinya. Misalnya dalam hal kebijakan, peninjauan kinerja dan rencana upah akan mendapat perhatian yang sama dan seadil mungkin. Dalam hal struktural, tingkat spesialisasi yang tinggi akan dikurangi.

Menurut Robbins & Judge (2016) stres kerja merupakan kondisi di mana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Berikut merupakan indikator stres kerja menurut Robbins & Judge (2016):

1. Faktor lingkungan

Perubahan yang terjadi secara tidak pasti dalam lingkungan organisasi dapat memengaruhi tingkat stres di kalangan karyawan. Faktor lingkungan ini dipengaruhi oleh keadaan ekonomi dan bisnis yang tidak pasti, kondisi politik suatu negara, dan perubahan yang terjadi dalam bidang teknologi. *Item-item* yang digunakan adalah:

- a. Ketidakpastian ekonomi yang disebabkan oleh perubahan bisnis yang berputar
- b. Ketidakpastian politik yang disebabkan politik negara yang berubah-ubah
- c. Inovasi teknologi yang berkembang pesat dan dapat menggantikan peran manusia dengan mesin seperti penggunaan komputer, robot, mesin-mesin otomatis lainnya

2. Faktor organisasi

Faktor organisasi merupakan faktor yang datang dari dalam organisasi sendiri. Contoh seperti tuntutan tugas, tuntutan peran, serta tuntutan antarpribadi yang menyangkut hubungan sesama rekan kerja. *Item-item* yang digunakan adalah:

- a. Tuntutan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang dan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan
 - b. Target yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu
 - c. Dukungan dari rekan kerja
3. Faktor pribadi
- Faktor pribadi yang menyangkut kehidupan pribadi masing-masing karyawan, meliputi masalah yang dia alami di keluarga, keuangan pribadi, atau bawaan dari karakter diri seorang karyawan. Item-item yang digunakan adalah:
- a. Konflik dengan keluarga dibawa ke dalam pekerjaan
 - b. Masalah keuangan pribadi
 - c. Sifat dasar karyawan yang mudah merasa tertekan

Sedangkan Faktor organisasi sebagai sumber stres potensial menurut Wibowo, (2018) adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas (*task demands*)
Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja dan letak fisik.
2. Tuntutan peran (*role demands*)
Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seorang karyawan sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi. Tuntutan peran ini dapat menimbulkan terjadinya *role ambiguity*, *role conflict*.
3. Tuntutan antarpribadi (*interpersonal demands*)
Merupakan tekanan yang diciptakan oleh rekan kerja dalam satu organisasi.
4. Struktur organisasi
Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
5. Kepemimpinan organisasi
Memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak di dalamnya dapat membuat iklim organisasi yang mengakibatkan suatu ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Stres kerja juga memiliki indikator yang dapat diukur melalui perubahan-perubahan yang terjadi pada setiap individu. Adapun indikator stres kerja menurut Robbins & Judge (2016) adalah sebagai berikut:

1. Gejala fisiologis

Pada gejala ini terdapat perlawanan dari dalam tubuh untuk mengatasi stres. Contoh perubahan yang terjadi pada gejala fisiologis akibat stres adalah meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, seringnya buang air kecil, mengalami kelelahan secara fisik, berat badan turun tanpa sebab, lebih sering berkeringat, mudah sakit kepala, dan mengalami gangguan lambung.

2. Gejala psikologis

Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres, yang dapat muncul dalam keadaan psikologis lainnya seperti kebosanan, depresi, kekecewaan, kehilangan kesabaran, mudah marah atau emosi, kecemasan, dan ketegangan.

3. Gejala perilaku

Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam menurunnya produktivitas, suka menunda atau menghindari pekerjaan, peningkatan absensi atau ketidakhadiran, dan tingginya tingkat *turnover*.

Setelah membahas berbagai faktor-faktor, dampak dan indikator stres kerja, maka adapun cara untuk mengelola stres kerja. Mengatasi stres dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi. Pendekatan individu penting dilakukan karena stres dapat memengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan organisasi karena alasan kemanusiaan dan juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dari organisasi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Perbedaan penanganan stres kerja antara pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas. Penanggulangan stres dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya. Menurut Luthans (2011) strategi dalam mengatasi stres kerja dibagi menjadi dua yaitu, strategi individu dan strategi organisasi.

1. Strategi individu

Saat ini tanggung jawab mengatasi stres melebihi kesehatan fisik, tetapi juga mencakup kesehatan psikologis, vitalitas spiritual, dan etika. Teknik khusus yang dapat dilakukan individu untuk menghilangkan atau mengelola stres, yaitu:

a. Olahraga

Olahraga dapat memberikan pengaruh berupa relaksasi, meningkatnya kepercayaan diri, dan bisa membuat orang lupa sejenak dengan pekerjaannya.

b. Relaksasi

Dapat berupa meditasi, membaca buku, menonton, atau menulis diari. Meditasi sendiri mencakup relaksasi otot dan mental.

c. Mengendalikan perilaku

Berarti bagaimana karyawan memiliki kontrol terhadap situasi yang mereka hadapi. Contohnya, karyawan harus tahu limit yang mereka miliki dalam menghadapi suatu situasi. Termasuk juga dalam menghindari orang atau situasi yang menyebabkan stres.

d. Terapi kognitif

Bertujuan untuk memperoleh atau meningkatkan efikasi seseorang dalam menghadapi stres, sebagai strategi individu dalam menghadapi stres lewat pengalaman kinerja yang sukses, pengalaman pribadi, persuasi sosial, atau keadaan fisik dan emosi yang terkontrol.

e. Jaringan

Strategi yang satu ini, yaitu dengan membentuk hubungan dekat dengan rekan kerja dan kolega yang berempati dan dipercaya. Dukungan sosial dari orang-orang yang mampu mendengarkan individu dengan baik dapat mengatasi stres lebih baik dan efektif.

2. Strategi organisasi

Strategi organisasi dalam mengatasi stres kerja dirancang langsung oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol *stressor* tingkat organisasi. Tujuannya untuk mencegah atau mengurangi

stres kerja pada karyawan individual. Masing-masing penyebab stres akan menjadi perhatian bagi organisasi dalam menyusun strategi mengatasinya. Misalnya dalam hal kebijakan, peninjauan kinerja dan rencana upah akan mendapat perhatian yang sama dan seadil mungkin. Dalam hal struktural, tingkat spesialisasi yang tinggi akan dikurangi. Banyak perusahaan mencoba mengurangi stres dan konflik melalui insiatif kerja-keluarga. Hal ini mencakup inisiatif reorganisasi (restrukturisasi pekerjaan dan kewajiban kerja, *telecommuting*, kerja paruh waktu dan pembagian kerja, serta jadwal yang fleksibel) dan program serta kebijakan *benefit* hidup dan pekerjaan (perawatan anak dan orangtua, cuti medis, waktu untuk pribadi serta keluarga, dan batasan pada frekuensi atau jarak perjalanan bisnis).

Berikut ini menyajikan dua pendekatan dalam menanggulangi stres kerja secara individu dan secara organisasi menurut (Siagian, 2013):

1. Secara individu

- a. Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke ruang istirahat (jika menyediakan), pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka atau berwudu bagi orang Islam, dan sebagainya.
- b. Melakukan relaksasi dan meditasi. Relaksasi dapat membangkitkan perasaan rileks dan nyaman bagi karyawan. Meditasi membuat karyawan tetap tenang dan bersemangat disaat melakukan pekerjaan.
- c. Melakukan kegiatan olahraga seperti lari secara rutin, tenis, bulu tangkis, dan sebagainya. Olahraga dapat mengurangi hormon-hormon stres dan memberi manfaat bagi kesehatan fisik maupun mental.
- d. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan. Dengan membuat jadwal yang harus diprioritaskan agar dapat memperkecil peluang stres dengan mempersibuk diri sendiri.
- e. Dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, sesama pekerja, pimpinan. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak.

- f. Memahami tugas dan kewajiban sebagai karyawan, mungkin inilah yang jelas-jelas akan mengurangi stres yang dialami di tempat kerja.
 - g. Melakukan pengelolaan waktu yang tepat. Keseimbangan dengan membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga.
 - h. Kekuatan yang bersumber dari dalam diri sendiri berupa keberanian menerima cobaan dengan berdoa, ikhlas menerima akan membantu menyelesaikan masalah, mampu mengendalikan perasaan, lebih mementingkan kesehatan badan, selalu *positive thinking*, dan selalu tersenyum dalam menghadapi masalah.
2. Secara organisasi
- a. Melakukan perbaikan iklim organisasi. Sebuah strategi pengaturan dengan membuat struktur lebih jelas dengan pembuatan keputusan partisipatif dan membuka jalur komunikasi dengan para karyawan. Perubahan struktur dan proses struktural dapat menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi karyawan, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan dapat mencegah atau mengurangi stres kerja.
 - b. Melakukan perbaikan terhadap kondisi fisik tempat kerja meliputi tata ruang kerja, suhu, cahaya, kualitas udara, tempat duduk yang nyaman dan keamanan dalam bekerja.
 - c. Melakukan analisis dan kejelasan tugas. Dengan merancang desain pekerjaan dan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan seperti variasi *skill*, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik yang dapat memotivasi dan memberikan pengalaman, tanggung jawab, serta pengetahuan karyawan.

F. Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi kerja, yang merujuk pada tingkat tuntutan fisik, mental, dan emosional yang harus dihadapi individu dalam

menjalankan tugas pekerjaannya. Salah satu teori yang sering digunakan untuk memahami beban kerja adalah *Job Demand-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007). Model ini menjelaskan bahwa beban kerja dapat dikelompokkan menjadi dua: tuntutan kerja (*job demands*) yang mencakup beban tugas, tekanan waktu, atau konflik peran, dan sumber daya kerja (*job resources*), seperti dukungan sosial, otonomi, dan pengakuan. Beban kerja tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menyebabkan stres yang berlebihan dan menurunkan kinerja karyawan.

Teori *Cognitive Load* yang dikemukakan oleh Sweller (1988) juga relevan dalam konteks beban kerja, terutama dalam aktivitas yang melibatkan proses kognitif. Teori ini menjelaskan bahwa kapasitas kognitif manusia terbatas, dan beban kerja yang terlalu tinggi dapat mengurangi kemampuan untuk memproses informasi secara efektif. Beban kerja kognitif terdiri dari tiga jenis: beban intrinsik (*intrinsic load*), yang terkait dengan kompleksitas tugas; beban ekstrinsik (*extraneous load*), yang berasal dari faktor luar yang tidak relevan; dan beban yang berhubungan dengan pembelajaran (*germane load*), yang mendukung pemahaman dan pengembangan keterampilan baru. Berikutnya *Theory of Workload* menurut Hart dan Staveland (1988) melalui instrumen NASA-TLX (*Task Load Index*) menawarkan pendekatan multidimensional untuk mengukur beban kerja. Beban kerja dalam teori ini dinilai melalui enam dimensi: tuntutan mental, tuntutan fisik, tuntutan temporal, usaha, kinerja, dan tingkat frustrasi. Instrumen ini memberikan wawasan tentang persepsi individu terhadap beban kerja yang dialami, memungkinkan identifikasi sumber tekanan yang spesifik.

Terakhir *Person-Environment Fit Theory* (Edwards, 1996) yang menjelaskan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan, dan sumber daya individu. Ketidakesesuaian antara pekerjaan dan pekerja ini sering kali memicu perasaan kewalahan dan kelelahan. Lebih lanjut, teori ini menekankan bahwa beban kerja yang dirasakan tidak hanya bergantung pada karakteristik pekerjaan itu sendiri, tetapi juga pada persepsi individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tuntutan tersebut.

Komarudin, (1996) mengemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja seseorang yang digunakan atau dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan

untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Robbins & Judge (2016) menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan suatu persepsi. Persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indra mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan, di mana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaannya.

Menurut Munandar (2014) beban kerja adalah suatu keadaan dari pekerjaan dengan beberapa rincian tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Selanjutnya beban kerja dikategorikan menjadi dua, yaitu beban kerja kualitatif dan kuantitatif. Beban kerja kualitatif dapat dikatakan, adalah beban kerja yang terjadi ketika karyawan tidak mampu untuk melakukan pekerjaannya ataupun tidak menggunakan kemampuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan tersebut, sedangkan beban kerja kuantitatif adalah beban kerja yang timbul akibat pekerjaan yang diberikan terlalu banyak ataupun terlalu sedikit. Hart & Staveland (2011) menyatakan bahwa beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas, lingkungan kerja di mana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Kemampuan setiap manusia bersifat mental dan fisik sehingga setiap individu memiliki tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Jika kemampuan seorang karyawan lebih tinggi dari pekerjaan yang diberikan, maka akan timbul perasaan bosan, sedangkan kemampuan karyawan lebih rendah dari pekerjaan yang diberikan maka akan timbul rasa lelah yang berlebihan.

Terdapat dua jenis beban kerja, yaitu beban kerja kuantitatif dan beban kualitatif yang selanjutnya dijabarkan sebagai berikut:

1. Beban kerja kuantitatif

Beban berlebih fisik ataupun mental yang mengharuskan seseorang untuk mengerjakan banyak hal dalam pekerjaannya yang memungkinkan menjadi sumber utama stres kerja. Selain itu, unsur penyebab dari beban kerja kuantitatif ini yaitu desakan waktu seperti adanya deadline ketika melakukan suatu pekerjaan.

Hal ini dapat menimbulkan kesalahan-kesalahan dalam pengerjaan tugas karena adanya tekanan waktu yang diberikan dan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan.

2. Beban kerja kualitatif

Beban kerja yang terjadi karena tuntutan pekerjaan yang banyak melebihi batas kemampuan dan teknis pekerja. Beban kerja ini dapat menyebabkan pekerja menjadi tidak produktif dan juga dapat menjadi destruktif bagi karyawan. Apabila terus berlanjut maka dapat menimbulkan kelelahan mental serta dapat membentuk reaksi emosional yang berlebih (Vanchapo, 2020).

Secara umum hubungan beban kerja dengan kapasitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Berikut penjelasan tentang faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi beban kerja (Soleman, 2011):

1. Faktor eksternal

Faktor yang bersumber dari luar tubuh pekerja yang biasanya berkaitan dengan situasi ataupun kondisi kerja yang dapat memberikan beban tambahan pada jasmani dan rohani pekerja itu sendiri. Secara umum yang termasuk kedalam beban kerja eksternal adalah tugas, organisasi, dan kondisi kerja.

a. Tugas

Tugas yang dikerjakan bersifat fisik dan mental. Dalam hal ini yang dimaksud dengan tugas yang bersifat fisik seperti tata ruang tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, sikap kerja, beban yang diangkut, alat bantu kerja dan sarana informasi. Sedangkan tugas mental seperti tingkat kesulitan pekerjaan yang akan memengaruhi emosi pekerja serta tanggungjawab terhadap tugas.

b. Organisasi kerja

Dalam organisasi kerja yang dimaksud meliputi lama waktu bekerja, waktu istirahat, pergantian jam kerja, shift malam, sistem upah dan kerja, suasana kerja, model struktur organisasi, pemberian tugas dan wewenang.

c. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja juga dapat memengaruhi beban kerja tambahan yang akan dirasakan oleh pekerja itu sendiri. Lingkungan kerja diantaranya, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Lingkungan kerja yang tidak sesuai bisa memengaruhi serta menambah beban kerja seseorang.

2. Faktor internal

Faktor internal memengaruhi beban kerja karena berasal dari dalam diri sebagai reaksi terhadap beban kerja eksternal. Berat ringannya tekanan dapat dinilai secara objektif atau subjektif. Sementara penilaian objektif didasarkan pada perubahan reaksi fisiologis, penilaian subjektif dapat didasarkan pada perubahan reaksi psikologis dan perilaku. Akibatnya, tekanan subjektif terkait erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya.

Selain faktor-faktor yang dapat memengaruhi beban kerja, beban kerja juga tidak terlepas dari cara pengukurannya, adapun cara yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja menurut Krisna (2012) adalah sebagai berikut:

1. *Work sampling*

Teknik ini dikembangkan di industri untuk menilai beban kerja yang diemban oleh personil dalam suatu unit, bidang, atau jenis tenaga tertentu. Dalam pengambilan sampel kerja, kita dapat mengamati hal-hal berikut:

- a. Kegiatan yang dilakukan oleh personil selama jam kerja.
- b. Hubungan antara kegiatan personil dengan fungsi dan tugasnya selama jam kerja.
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk aktivitas produktif atau tidak produktif.
- d. Pola beban kerja personil terkait dengan waktu dan jadwal jam kerja.

2. Studi waktu dan gerak (*time and motion study*)

Teknik ini dilakukan dengan mengamati secara seksama kegiatan yang dilakukan oleh personil yang sedang diamati. Dalam studi waktu dan gerak, juga diamati hal-hal sebagai berikut:

- a. Kegiatan yang dilakukan oleh personil selama jam kerja.
 - b. Hubungan antara tugas personil dengan fungsi dan tugasnya selama jam kerja.
 - c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk aktivitas produktif atau tidak produktif.
 - d. Pola beban kerja personil terkait dengan waktu dan jadwal jam kerja.
3. *Daily Log*

Catatan harian adalah bentuk sederhana dari pengambilan sampel kerja, di mana orang-orang yang diteliti mencatat sendiri kegiatan dan waktu yang digunakan untuk kegiatan tersebut. Penggunaan teknik ini sangat bergantung pada kerja sama dan kejujuran dari personil yang diteliti. Dalam catatan harian atau formulir kegiatan dapat dicatat jenis kegiatan, waktu, dan lamanya kegiatan dilakukan.

Penjelasan tentang beban kerja, Harry G., *et al.* (2014) menyatakan bahwa dimensi dan indikator beban kerja mencakup berbagai aspek yang dapat digunakan untuk mengukur dan menilai beban kerja seseorang maupun kelompok. Beberapa indikator umum dari beban kerja meliputi 1) Beban waktu, 2) Beban usaha mental dan 3) Beban tekanan psikologis yang selanjutnya dijabarkan sebagai berikut:

1. Beban waktu (*time load*) yang dimaksud adalah mencakup:
 - a. Hambatan atau gangguan lingkungan sekitar ketika melakukan pekerjaan
 - b. Masa waktu kerja atau tuntutan waktu kerja
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yang dimaksud adalah sebagai berikut:
 - a. Frekuensi datangnya pekerjaan
 - b. Tingkat konsentrasi dalam melaksanakan tugas
3. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) yang dimaksud adalah mencakup sebagai berikut:
 - a. Tingkat resiko pekerjaan
 - b. Kebingungan dan frustrasi (*frustasion lavel*)

Dampak Beban Kerja: Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik, sedangkan beban kerja yang terlalu sedikit karena pengulangan gerak dapat menyebabkan kebosanan bagi karyawan yang melakukan pekerjaan dalam rutinitas sehari-hari, karena tugas atau pekerjaan yang sifatnya monoton. Beban kerja yang berlebihan juga dapat menyebabkan kelelahan fisik. Akibatnya, pekerja mungkin berada dalam bahaya, karyawan dapat mengalami konsekuensi yang tidak menguntungkan dari beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas kemampuan mereka. Karyawan dapat berada dalam kondisi *burnout*. Beban kerja dapat berdampak negatif bagi karyawan seperti dikemukakan oleh Irawati (2017), sebagai berikut:

1. Kenaikan tingkat absensi

Karyawan menjadi jatuh sakit karena terlalu banyak beban kerja yang dia terima, yang dapat menyebabkan tingkat absensi semakin tinggi, sehingga dapat menyebabkan kerugian dan membahayakan bagi kelancaran operasional organisasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Kualitas kerja menurun

Karyawan akan mengalami kelelahan fisik dan penurunan konsentrasi, penurunan akurasi, dan pengawasan diri bahkan karyawan bisa sampai mengalami *burnout*, sebagai akibat dari beban kerja yang berlebihan dan tidak sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas karyawan.

3. Keluhan pelanggan

Akibat beban kerja yang berlebihan, karyawan dapat menghadapi banyak keluhan dari pelanggan. Hal ini terjadi karena kelelahan yang dialami karyawan menyebabkan hasil kerja yang tidak memuaskan atau tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Pada akhirnya pelanggan akan merasa kecewa.

Beban kerja berlebih akan menyebabkan karyawan stress, Ketika stress kerja berlebihan hal ini akan menyebabkan karyawan berada dalam situasi *burnout*, yaitu tingkat stres kronis pada diri karyawan, mereka merasa kelelahan fisik, kelelahan mental, dan juga kelelahan emosional karena beban pekerjaan yang *overload*. Kondisi ini akan menyebabkan karyawan sulit untuk berperilaku OCB, atau akan menurunkan perilaku OCB dari karyawan.

G. *Career Cushioning*

Career cushioning merupakan istilah baru dalam dunia kerja, yang menggambarkan tindakan proaktif karyawan dalam mempersiapkan diri menghadapi potensi ketidakpastian atau perubahan dalam karier mereka sehingga keamanan karier, pekerjaan maupun profesi mereka akan tetap aman. Meskipun istilah ini masih belum luas dibahas dalam literatur sebelumnya, ada beberapa pengertian *career cushioning*. Mengacu dari pendapat Castrillon (2022), *career cushioning* sebagai strategi yang digunakan oleh individu yang meskipun saat ini mereka memiliki pekerjaan, namun mereka akan terus mencari peluang baru di tempat lain. Hal ini dilakukan sebagai langkah preventif untuk memastikan bahwa mereka memiliki opsi jika situasi di tempat kerja saat ini berubah menjadi tidak menguntungkan lagi, sehingga memberikan semacam “bantalan” atau keamanan ekstra terhadap pekerjaan dan karier mereka. *Career cushioning* juga diartikan sebagai perilaku di mana individu yang saat ini bekerja di organisasi terus menjajaki peluang berkarier di institusi lain. Jika ada hal-hal buruk terjadi, individu tersebut punya ‘bantalan’ sehingga hidupnya tak harus berakhir berantakan (Coen, 2023). Dengan kata lain, si pelaku *career cushioning* sengaja memilih untuk tidak sepenuhnya ‘setia’ atau loyal pada organisasinya. Dapat dikatakan bahwa mereka lebih loyal kepada karier atau profesinya. Para individu ini selalu berusaha untuk memiliki cadangan atau alternatif terkait dengan karier dalam pekerjaannya. Jika salah satu peluang karier tidak bisa dicapai maka masih ada satu posisi lagi yang bisa mereka andalkan.

Faktor yang menjadi alasan *Career cushioning* dilaksanakan, karena adanya kekhawatiran tentang masa depan karier seseorang. Salah satu cara untuk menghadapi kekhawatiran ini adalah dengan terus berkembang melalui peningkatan kemampuan secara berkelanjutan. Pola pikir ini dipengaruhi oleh cara individu menilai diri sendiri (*self-appraisals*), penilaian dari orang lain (*appraisals of others*), keterlibatan mereka di tempat kerja (*workplace engagement*), dan kinerja mereka (*performance*).

Career cushioning juga berkaitan erat dengan upaya yang bisa dilakukan oleh organisasi/perusahaan, yaitu dengan upaya organisasi/perusahaan untuk terlibat dalam kegiatan perencanaan karier bagi karyawan. Ketika perusahaan melaksanakan perencanaan karier karyawannya dengan baik,

maka karyawan akan berkurang rasa kecemasannya terhadap kariernya di masa yang akan datang. Mangkunegara(2013), mengaitkan *career cushioning* dengan pengembangan karier karyawan. Tujuan dari *career cushioning* yang disampaikan Mangkunegara, adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan, ketika seorang karyawan sukses mencapai tujuan kerjanya, ia kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dan tujuan individu dapat tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan, dengan melakukan perencanaan karier, perusahaan telah meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga loyalitas akan meningkat.
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka, pengembangan karier menyadarkan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan, karena dengan posisi yang lebih tinggi maka karyawan diberikan tanggung jawab yang lebih tinggi juga sesuai dengan potensi dan keahlian mereka.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, diadakannya program pengembangan karier, akan terjalin hubungan yang kuat antarkaryawan dengan perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial, pengembangan karier sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan kepada para karyawannya dalam rangka menyejahterakan karyawan. Sehingga akan memberikan iklim kerja yang positif dalam lingkungan kerja.
6. Memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan dengan dilaksanakannya program pengembangan karier, akan meluncurkan kegiatan perusahaan yang berdampak pada tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kekaryawanan, pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kekaryawanan menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial, pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

Indikator pada *career cushioning* akan menjadi faktor yang mengukur perubahan-perubahan yang terjadi baik secara langsung maupun tidak

langsung dan mengindikasikan atau memberi petunjuk tentang suatu keadaan tertentu. Berikut ini merupakan indikator *career cushioning* menurut Veithzal Rivai (2011):

1. Kebutuhan karier
Kebutuhan dalam karier akan membantu para karyawan dalam menyelesaikan kebutuhan-kebutuhan internalnya sendiri.
2. Pelatihan
Dengan adanya pelatihan kerja, dapat meningkatkan keterampilan ataupun kemampuan seorang karyawan dalam bidang operasional.
3. Perlakuan yang adil dalam berkarier
Perlakuan yang adil dalam berkarier dapat memberikan kesempatan yang sama dalam berkarier kepada karyawan untuk dapat mengembangkan dirinya.
4. Informasi karier
Dengan memberikan informasi karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai oleh karyawan untuk mengembangkan kariernya.
5. Promosi
Memberikan promosi, yaitu dengan memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang lebih besar kepada karyawan yang berprestasi.
6. Mutasi
Mutasi adalah dengan cara memindahkan dan menempatkannya dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan tersebut.
7. Pengembangan tenaga kerja
Memberikan pengembangan tenaga kerja dengan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan dalam meningkatkan potensi dalam dirinya.

Career cushioning yang mempersiapkan kemungkinan perubahan karier atau pekerjaan dengan mengembangkan keterampilan baru, memperluas jaringan profesional dan mengeksplorasi peluang karier alternatif, adapun identifikasi manfaat dari beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. M. Reynolds (2021)

Dr. Marcia Reynolds, seorang ahli psikologi organisasi, menyatakan bahwa *career cushioning* memberikan rasa aman dan stabilitas bagi individu. Dengan mempersiapkan alternatif karier, individu tidak hanya bergantung pada satu pekerjaan atau satu jalur karier. Ini sangat penting dalam situasi ekonomi yang tidak menentu atau dalam industri yang rentan terhadap perubahan cepat. Reynolds menjelaskan bahwa memiliki rencana cadangan dapat mengurangi kecemasan terkait pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan mental.

2. E.G. Brown (2020)

Dr. Edward G. Brown, seorang pakar produktivitas, mencatat bahwa *career cushioning* mendorong individu untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka. Mengambil kursus tambahan, sertifikasi, atau pelatihan di bidang baru dapat meningkatkan kompetensi dan daya saing mereka di pasar kerja. Brown menekankan pentingnya pengembangan keterampilan secara terus-menerus untuk tetap relevan dalam pasar kerja yang dinamis.

3. H. Ibarra (2019)

Dr. Herminia Ibarra, profesor di London Business School, mengungkapkan bahwa melalui *career cushioning*, individu membuka pintu untuk kesempatan karier yang mungkin tidak mereka sadari sebelumnya. *Career cushioning* membantu individu menemukan pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat dan bakat mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Ibarra menunjukkan bahwa memperluas jaringan profesional sering kali menghasilkan peluang kerja yang lebih baik dan lebih banyak.

4. J. Pfeffer (2018)

Dr. Jeffrey Pfeffer, profesor di Stanford Graduate School of Business, menyatakan bahwa *career cushioning* dapat mengurangi risiko pengangguran. Dengan memiliki rencana cadangan, individu memiliki keterampilan dan koneksi yang diperlukan untuk beralih ke pekerjaan lain dengan lebih cepat jika kehilangan pekerjaan utama terjadi. Pfeffer menekankan bahwa pekerja yang memiliki rencana cadangan lebih mungkin menemukan pekerjaan baru dalam waktu yang lebih singkat.

5. S. David (2020)

Dr. Susan David, seorang psikolog dan penulis, menyatakan bahwa *career cushioning* meningkatkan kemandirian dan kepercayaan diri individu. Dengan menyadari dan mengetahui bahwa mereka memiliki keterampilan dan jaringan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan, membuat para individu karyawan menjadi lebih percaya diri dalam mengambil risiko dan untuk membuat keputusan karier yang berani.

6. S.D. Friedman (2017)

Dr. Stewart D. Friedman, profesor di University of Pennsylvania, mengungkapkan bahwa merencanakan dan mengelola karier secara proaktif melalui *career cushioning* dapat membantu mencapai keseimbangan hidup yang lebih baik. Friedman menemukan bahwa karyawan yang memiliki kontrol lebih besar atas karier mereka cenderung melaporkan tingkat keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang lebih tinggi.

Karyawan yang melaksanakan *career cushioning* dengan baik, pada akhirnya akan merasa lebih aman terkait dengan pekerjaannya. Sehingga mereka lebih mudah untuk berperilaku *Organizational citizenship behavior*.

H. Flexible Work Arrangement/Fleksibilitas Kerja

Dalam dunia kerja kontemporer, fleksibilitas menjadi semakin penting. Perubahan dalam dinamika ekonomi, teknologi, dan tuntutan tenaga kerja telah mendorong pengembangan teori-teori yang membahas konsep ini. Perkembangan Konsep Teori fleksibilitas dipopulerkan salah satunya oleh P.F. Drucker (1985) pakar manajemen memainkan peran penting dalam mempopulerkan konsep Manajemen Fleksibel yang menekankan tentang pentingnya manajemen fleksibel dalam menghadapi perubahan ekonomi yang cepat. Kemudian C. Handy (1989) seorang teoretikus organisasi, berperan dalam memperkenalkan konsep organisasi fleksibel, Handy menggambarkan bagaimana organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan melalui struktur dan budaya yang lebih fleksibel. Berikutnya K. Christensen (1998) seorang pakar sumber daya manusia, yang mengadvokasi fleksibilitas waktu sebagai solusi untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dalam penelitiannya C. Handy (1989) menggarisbawahi pentingnya

fleksibilitas waktu dalam dunia kerja. Sehingga Tren Fleksibilitas khususnya fleksibilitas kerja ini terus berkembang hingga pada saat dunia dihadapkan oleh Pandemi Covid-19 hal ini diperkuat dengan pernyataan A.A. Davidescu, *et al.* (2020) *Flexible Work Arrangement* atau *Work Flexibility* adalah pengaturan waktu kerja secara fleksibel, yang menawarkan kepada karyawan untuk mengatur waktu secara lebih fleksibel dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Di masa pandemi Covid-19, walau ada pembatasan aktivitas yang disebabkan oleh krisis virus corona yang telah membawa perubahan struktural pada pola kerja, dengan program *flexible work arrangement* membuat karyawan lebih leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hill E, *et al.* (2001) mendefinisikan *Flexible Work Arrangement/Work Flexibility*/Fleksibilitas kerja, sebagai kemampuan karyawan untuk mengatur waktu dan lokasi kerja mereka secara fleksibel. Sedangkan menurut P. Mazaheri, *et al.* (2023) Fleksibilitas kerja ini memungkinkan karyawan untuk memiliki kendali terkait kapan dan di mana mereka lebih suka bekerja dan berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dengan indikator seperti *flexitime* (jam kerja fleksibel) dan *flexyplace* (*telecommuting*). Lebih lanjut berpendapat A.A. Davidescu, *et al.* (2020) berpendapat, penerapan *work flexibility*/FWA memiliki cakupan yang lebih luas dan beragam dalam lingkungan, Menjabarkan *work flexibility* dalam cakupan luas pekerjaan di antaranya terkait dengan *working time flexibility*, *contractual flexibility*, *functional flexibility*, and *workspace flexibility*. Davidescu juga menjelaskan, *work flexibility* yang lebih spesifik melalui “*flexible work arrangement*” di mana *work flexibility* berdasarkan pengaturan yang lebih khusus dan mengacu pada pengaturan kerja tertentu yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan tujuan bisnis mereka. Davidescu juga menjelaskan melalui *flexible working arrangement*, pengaturan kerja ini termasuk salah satunya kerja paruh waktu, di mana karyawan hanya bekerja selama sebagian waktu tertentu dalam seminggu, dan kerja jarak jauh, yang memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi yang jauh dari lokasi kantor fisik. Pengaturan kerja yang fleksibel juga dapat mencakup penerapan berbagai jenis jadwal kerja atau jadwal yang berbeda. Seperti jadwal berbasis proyek atau jadwal yang *flexible*.

T.K. Ray & R. Pana-Cryan (2021) menyatakan bahwa *flexible work arrangement* adalah pengaturan kerja yang fleksibel/*flexible work arrangement*

yang dilakukan karyawan atau organisasi melalui *working at home, taking time off, and changing one's schedule*. Paradoks terkait definisi *work flexibility* ini juga di dukung oleh E.J. Hill, *et al.* (2008) yang mengungkapkan bahwa “Meskipun tidak ada definisi standar tentang fleksibilitas kerja”, fleksibilitas kerja sering kali mencakup karakteristik bagaimana, di mana, kapan, dan untuk berapa lama pekerjaan dilakukan K. Shwab (2016) dan hal ini telah menjadi kebutuhan prioritas bagi sebagian pekerja.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, *flexible work arrangement* dapat disintesaikan sebagai hal mengacu pada *work flexibility* yang cenderung kepada kesejahteraan karyawan melalui *flexible working arrangement* atau *work flexibility by arrangement*. Fleksibilitas kerja yang lebih spesifik kepada fleksibilitas kerja berdasarkan pengaturan adalah konsep yang mengacu pada kemampuan untuk menyesuaikan jadwal kerja, metode kerja atau lingkungan kerja agar sesuai dengan kebutuhan individu atau organisasi. Ini mencakup berbagai bentuk, seperti fleksibilitas waktu, fleksibilitas tempat, atau fleksibilitas Jadwal, dan dapat melibatkan fleksibilitas dalam jam kerja, leave, pekerjaan jarak jauh, atau pengaturan kerja yang lebih berorientasi pada hasil. Pada dasarnya, fleksibilitas kerja bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan dengan memberikan mereka lebih banyak kontrol atas lingkungan kerja mereka dalam hal ini karyawan dapat mengatur jadwal bekerja *schedule, location, leave* (T.K. Ray & R. Pana-Cryan (2021); A.A. Davidescu, *et al.* (2020); E.J. Hill, *et al.* (2008); P. Mazaheri, *et al.* (2023)).

M.K. Tsen, *et al.* (2021) menentukan indikator yang diadaptasi untuk menilai fleksibilitas kerja menggunakan fleksibilitas lokasi, cuti dan jadwal atau *location, leave, and schedule flexibility variables*.

1. Fleksibilitas lokasi kerja (*location*)

Mempunyai pengertian bahwa indikator fleksibilitas kerja adalah mengenai fleksibilitas lokasi kerja (*flexplace*) yang dalam praktiknya menerapkan kerja jarak jauh (*telecommuting*) sebagai media penunjang. Fleksibilitas lokasi kerja adalah ketika karyawan memiliki kebebasan untuk bekerja di luar kantor seperti di rumah atau tempat kerja fisik yang ditentukan oleh perusahaan. Indikator ini biasanya dilakukan melalui teknologi digital, seperti telepon dan internet (*telecomuniting*) sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja dari tempat lain, seperti dari rumah atau tempat

lain yang sesuai. Pada indikator ini menekankan pada fleksibilitas lokasi bekerja berdasarkan frekuensi bekerja di rumah di luar lokasi kantor.

2. Fleksibilitas *leave*

Mempunyai pengertian bahwa fleksibilitas waktu kerja adalah kemampuan karyawan untuk mengatur waktu kerja mereka, sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga khususnya saat pengajuan cuti.

3. *Schedule flexibility*

Mempunyai pengertian bahwa *schedule flexibility* adalah kemampuan karyawan dan organisasi dalam mengatur *schedule*. fleksibilitas kerja di mana pekerja bekerja dengan jadwal kerja yang lebih pendek dari jadwal kerja penuh waktu namun tetap patuh pada kebijakan dari organisasi terkait jumlah waktu dalam bekerja serta cakupan ini juga berkaitan dengan kebijakan organisasi dalam mengatur kebijakan waktu bekerja, seperti penerapan jadwal masuk kerja karyawan di kantor yang berbeda seperti pemberian kuota bekerja dari kantor (WFO) dan bekerja di rumah (WFH).

Flexible work arrangements (FWA) memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal. *Flexible work arrangements* pada akhirnya mampu memotivasi karyawan untuk berperilaku *organizational citizenship behavior*. FWA memberikan karyawan kebebasan dalam mengatur waktu dan tempat kerja, yang dapat membantu mereka memenuhi kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan tanggung jawab profesional. Hal ini mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*). Menurut *Role Theory* (Katz & Kahn, 1978), FWA dapat mengurangi konflik peran dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan terlibat secara emosional dengan organisasi, sehingga termotivasi untuk memberikan kontribusi ekstra seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, dan mendukung tujuan organisasi.

I. *Work Life Balance*

Border Theory yang diperkenalkan Clark (2000) menggambarkan *work life balance* sebagai kemampuan individu untuk mengelola batas-batas antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi. Teori ini berfokus pada bagaimana individu mengatur interaksi kedua domain tersebut untuk meminimalkan gangguan satu sama lain. Batas yang fleksibel dan saling mendukung antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu individu mencapai *work life balance* yang lebih baik. Teori *Spillover* (Edwards & Rothbard, 2000) juga relevan dalam memahami *work life balance*. *Spillover* merujuk pada transfer emosi, energi, atau perilaku dari satu domain ke domain lainnya, baik secara positif maupun negatif. *Spillover* positif terjadi ketika kepuasan dan energi dari pekerjaan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi, sedangkan *spillover* negatif terjadi ketika stres atau konflik kerja memengaruhi keseimbangan dalam kehidupan pribadi. Di era modern, pentingnya *work life balance* semakin ditekankan dengan munculnya teori-teori baru seperti *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007). Teori ini menggarisbawahi bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat dicapai dengan mengelola tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan meningkatkan sumber daya yang mendukung (*job resources*), seperti fleksibilitas waktu kerja dan dukungan sosial di tempat kerja.

Definisi *Work Life Balance* menurut (J. Hayman, 2005) menyebutkan bahwa “*Work life balance is a construct that describes the individual’s perception of the extent to which there is a balance between work and non-work life.*” Yang dapat terjemahkan sebagai “Suatu istilah konstruk yang menjelaskan bagaimana seseorang melihat adanya keseimbangan dalam hidupnya, dilihat dari perspektif pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kehidupan pribadi mencakup semua hal yang dipersepsikan oleh seseorang, termasuk kehidupan mereka di tempat kerja atau di luar tempat kerja mereka. Ini tidak hanya merujuk pada kehidupan yang dijalani oleh seseorang di keluarganya. E.E. Kossek & A.L. Brenda (2017) mengatakan bahwa *work life balance* adalah ketika seseorang dapat mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan baik dan harmonis. E.E. Kossek & A.L. Brenda (2017) juga menjelaskan *work life balance* mulanya dicetuskan ketika terdapat gerakan pembebasan di tahun 1980 yang pada saat itu di Amerika menyuarakan tentang keseimbangan kerja untuk mengakomodasi perempuan. Sehingga

dapat didefinisikan bahwa seseorang dapat mengatur waktu, energi, dan sumber daya lainnya secara efisien untuk memenuhi tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, serta untuk mencapai kepuasan dan kesejahteraan dalam kedua bidang tersebut, dalam arti menghasilkan kualitas hidup yang lebih baik. Pentingnya *work life balance* semakin diperhatikan di era modern ini, ketika tekanan dan tuntutan pekerjaan semakin tinggi dan intensif. D.G. Tremblay & V. Murray (2018) mengungkapkan bahwa *work life balance* memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup karyawan, memperbaiki kesehatan mental dan fisik, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja kerja namun dalam mencapai *work life balance* dapat menjadi tantangan bagi sebagian individu karyawan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli (J. Hayman, 2005; E.E. Kossek & A.L. Brenda, 2017; D.G. Tremblay; & V. Murray, 2018), *work life balance* dapat disintesakan sebagai usaha serta cara yang dilakukan seseorang untuk dapat menyeimbangkan dan mengintegrasikan kehidupan pribadi yang tidak hanya menyangkut pada keluarganya namun juga yang melekat pada dirinya dan pekerjaannya. Hal ini berfokus pada upaya pengelolaan dalam menyeimbangkan dan mengintegrasikan kehidupan pribadi dengan pekerjaan dan sinergi pekerjaannya dengan kehidupan pribadinya, yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan dari individu karyawan.

Tiga indikator *work life balance* menurut G.G. Fisher., C.A. Bulger., & C.S. Smith (2009), S.C. Smeltzer, *et al.* (2016), yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL)
WIPL atau pekerjaan memengaruhi kehidupan pribadi. Mengacu pada seberapa banyak pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi seseorang.
2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW)
Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan. Hal ini dapat mencakup hal-hal seperti kewajiban keluarga, masalah kesehatan, dan masalah keuangan.
3. *Work Personal Life Enhancement* (WPLE)
Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dan kehidupan pribadi saling meningkatkan. Hal ini dapat mencakup hal-hal seperti memiliki

pekerjaan yang sukai, memiliki lingkungan kerja yang mendukung, dan memiliki cukup waktu untuk kehidupan pribadi.

Work life balance terjadi ketika seseorang dapat mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan baik dan harmonis, sehingga adanya keseimbangan dalam hidupnya. Kehidupan pribadi mencakup semua hal yang dipersepsikan oleh seseorang, termasuk kehidupan mereka di tempat kerja atau di luar tempat kerja mereka. *work life balance* memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup karyawan, memperbaiki kesehatan mental dan fisik, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Dengan seimbangnya kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi karyawan, hal ini akan mampu mendorong karyawan untuk berperilaku *organizational citizenship behavior*.







STRATEGI MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN GEN Z

Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan generasi Z, organisasi perlu mengelola beberapa faktor strategis, antara lain tujuh faktor berikut:

1. dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*),
2. kepuasan kerja, 3. stres kerja, 4. beban kerja, 5. *career cushioning*,
6. fleksibilitas kerja (*flexible work arrangement*), dan 7. keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*).

1. ***Perceived Organizational Support* (POS)** memainkan peran penting dalam membangun perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi. *Perceived organizational support* mencerminkan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, *et al.*, 1986). Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam aktivitas sukarela, dan mendukung tujuan organisasi secara proaktif. Dukungan ini menciptakan rasa kewajiban timbal balik (*reciprocity*), di mana karyawan merasa termotivasi untuk membalas dukungan organisasi dengan perilaku positif yang tidak diwajibkan secara formal (Rhoades & Eisenberger, 2002). Studi menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berkontribusi pada peningkatan keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong *organizational citizenship*

behavior (Ng & Sorensen, 2008). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung merupakan strategi kunci bagi organisasi untuk meningkatkan perilaku OCB karyawannya.

2. **Kepuasan kerja** juga memiliki peran penting dalam membangun dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, seperti membantu rekan kerja, menjaga harmoni tim, serta mendukung tujuan organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku prososial ini, karena kepuasan kerja menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Menurut Organ dan Ryan (1995), kepuasan kerja adalah salah satu prediktor utama *Organizational Citizenship Behavior*, karena karyawan yang merasa puas cenderung memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi mereka.

Faktor-faktor seperti pengakuan atas kontribusi, penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, dan kondisi kerja yang nyaman semuanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Ketika kebutuhan psikologis dan emosional karyawan terpenuhi, mereka merasa lebih dihargai dan cenderung membalas dengan perilaku yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan atau mendukung implementasi kebijakan baru (Podsakoff, *et al.*, 2000).

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) memberikan kerangka teoritis untuk menjelaskan peningkatan ini. Blau (1964) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas atas dukungan yang diberikan organisasi akan merasa berkewajiban secara moral untuk “membalas” melalui perilaku positif, seperti *organizational citizenship behavior*. dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi performa individu secara langsung tetapi juga menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi perilaku kolektif yang menguntungkan organisasi (Colquitt, *et al.*, 2019). Namun, penting untuk dicatat bahwa peran kepuasan kerja dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* juga dipengaruhi oleh faktor individual, seperti nilai-nilai pribadi dan persepsi terhadap keadilan organisasi. Karyawan yang melihat organisasi telah berlaku adil pada karyawannya, cenderung lebih responsif terhadap

kepuasan kerja dan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan gen Z, misalnya dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, peluang pengembangan karier, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif.

3. **Stres kerja.** Mengelola faktor stres kerja merupakan salah satu langkah penting dalam membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada organisasi. Stres kerja yang tidak terkendali dapat mengurangi motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka cenderung enggan untuk melampaui tanggung jawab formalnya. Sebaliknya, dengan manajemen stres yang efektif seperti melalui program kesejahteraan karyawan, dukungan sosial, dan fleksibilitas kerja karyawan dapat merasa lebih nyaman, termotivasi, dan terhubung dengan organisasi. Hal ini meningkatkan kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja atau mendukung tujuan organisasi di luar deskripsi pekerjaan. Menurut Podsakoff, *et al.*, (2000), faktor-faktor seperti dukungan organisasi yang dirasakan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerja, yang pada akhirnya mendorong *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) menyatakan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memberikan kontribusi ekstra kepada organisasi sebagai bentuk timbal balik (Blau, 1964). Oleh karena itu, pengelolaan stres kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu, tetapi juga memperkuat perilaku kolektif yang mendukung keberlanjutan organisasi.
4. **Beban kerja.** Karyawan pada suatu organisasi dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui berbagai mekanisme psikologis dan sosial yang memengaruhi persepsi, sikap, dan tindakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan menghadapi beban kerja yang tinggi namun dianggap wajar dan didukung oleh sistem organisasi yang baik, hal ini dapat menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan (Podsakoff, *et al.*, 2000). Beban kerja semacam ini sering kali memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan

kemampuan adaptasi, seperti mengambil peran tambahan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan atau memberikan kontribusi sukarela untuk menyelesaikan tugas yang berada di luar deskripsi pekerjaan formal (Organ, 1988). Dalam situasi ketika organisasi menunjukkan dukungan melalui pengakuan, penghargaan, atau pengembangan sumber daya manusia, karyawan cenderung menginternalisasi nilai-nilai kolektif yang memperkuat perilaku *organizational citizenship behavior*, seperti altruisme, loyalitas, dan partisipasi proaktif (Choi, 2006). Namun, jika beban kerja dirasakan terlalu berat dan tidak seimbang dengan sumber daya atau dukungan yang tersedia, hal ini dapat berdampak negatif pada pengembangan *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang merasa kelebihan beban tanpa dukungan yang memadai cenderung mengalami stres kerja, kelelahan emosional, dan penurunan kepuasan kerja, yang dapat menghambat perilaku ekstra-peran yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi (Turnipseed & Rassuli, 2005). Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola beban kerja secara efektif dengan mempertimbangkan kapasitas karyawan serta menyediakan mekanisme pendukung yang memadai untuk memastikan bahwa tuntutan pekerjaan dapat mendorong perilaku yang konstruktif dan kooperatif di tempat kerja.

5. **Career cushioning.** Faktor *career cushioning* berkontribusi dalam membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan menciptakan rasa aman psikologis dan sosial di tempat kerja. Blau (1964), melalui *Social Exchange Theory*, menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi dapat memperkuat perilaku ekstra-peran, yaitu perilaku *organizational citizenship behavior*, terutama ketika karyawan merasa organisasi mendukung mereka dalam menghadapi ketidakpastian pekerjaan. *Career cushioning* yang melibatkan strategi individu untuk mempersiapkan alternatif karier atau mengurangi risiko kehilangan pekerjaan, membantu menciptakan stabilitas emosional dan rasa percaya diri karyawan. Dengan stabilitas tersebut, karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku bersedia melakukan pekerjaan melampaui tugas formalnya secara sukarela, seperti membantu rekan kerja, menjaga harmoni organisasi, atau berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan kolektif (Organ, *et al.*, 2006). Selain itu, *career cushioning* memungkinkan karyawan merasa

lebih dihargai oleh organisasi karena dukungan yang diberikan terhadap kebutuhan jangka panjang mereka, yang secara tidak langsung meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka. Karyawan yang memiliki opsi karier cadangan lebih cenderung bekerja dengan rasa percaya diri yang tinggi, sehingga mereka merasa mampu berkontribusi lebih banyak tanpa rasa takut terhadap kegagalan atau konsekuensi negatif di lingkungan kerja (Macey & Schneider, 2008). Dengan demikian, *career cushioning* bukan hanya memberikan perlindungan terhadap ketidakpastian karier, tetapi juga mendorong karyawan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi, yang tercermin dalam peningkatan *organizational citizenship behavior*.

6. ***Flexible Work Arrangement (FWA)***. Dalam konteks *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), FWA memperkuat hubungan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi menyediakan fleksibilitas, karyawan merasa bahwa kebutuhan mereka dihargai, sehingga mereka lebih mungkin membalasnya melalui perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior*. Penelitian Allen, *et al.* (2013) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya memperkuat perilaku kolaboratif dan proaktif. Selain itu, fleksibilitas ini membantu mengurangi stres kerja yang sering menjadi penghalang untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior*, karena karyawan memiliki kendali yang lebih besar atas cara mereka menyelesaikan pekerjaan. *Flexible work arrangement* juga memungkinkan karyawan untuk merasa lebih diberdayakan, yang menurut Spreitzer (1995), meningkatkan rasa kontrol dan kompetensi mereka dalam pekerjaan. *Empowerment* ini sering kali dikaitkan dengan munculnya inisiatif dan kontribusi tambahan di luar tugas utama, yang merupakan karakteristik inti dari *organizational citizenship behavior*. Dalam organisasi yang mendukung fleksibilitas, karyawan juga cenderung melihat budaya kerja yang lebih inklusif dan menghargai keberagaman kebutuhan individu, menciptakan suasana kolektif yang mendukung partisipasi aktif dan kerjasama. Oleh karena itu, *flexible work arrangement* dapat dianggap sebagai strategi manajemen yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat elemen sosial dan emosional dalam organisasi, yang mendukung pembangunan *organizational citizenship behavior*.

7. **Work Life Balance (WLB).** Faktor *Work life balance* juga memainkan peran penting dalam membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di dalam organisasi, karena membantu karyawan mencapai keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi. Ketika organisasi menyediakan kebijakan fleksibilitas kerja, seperti jam kerja fleksibel atau dukungan terhadap kebutuhan keluarga, karyawan merasa lebih dihargai dan memperoleh tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap peran mereka di tempat kerja. Menurut Greenhaus dan Allen (2011), *work life balance* memungkinkan individu untuk memenuhi tuntutan peran ganda dengan lebih efektif, sehingga meningkatkan rasa keterlibatan dan komitmen emosional terhadap organisasi. Dengan rasa keterlibatan ini, karyawan cenderung memperlihatkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja, mengurangi konflik interpersonal, dan menjaga harmoni di lingkungan kerja, yang merupakan elemen inti dari *organizational citizenship behavior*.

Podsakoff, *et al.* (2009) menyoroti bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mengurangi stres kerja kronis, yang sering kali menjadi penghalang bagi perilaku prososial. Dengan kondisi mental yang lebih baik, karyawan dapat lebih fokus pada kontribusi tambahan di luar deskripsi kerja formal, seperti memberikan saran untuk peningkatan organisasi atau membantu karyawan baru beradaptasi. Hal ini menciptakan suasana kerja yang kooperatif dan kolaboratif, memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada tim. Oleh karena itu, organisasi yang secara proaktif mendukung *work life balance* tidak hanya memperkuat keterlibatan karyawan, tetapi juga membangun lingkungan yang kondusif bagi berkembangnya *organizational citizenship behavior* secara berkelanjutan.

Strategi untuk Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan Tantangan pada Gen Z

Untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada generasi Z, selain strategi yang telah disampaikan pada uraian sebelumnya, organisasi harus mengadopsi strategi yang berfokus pada kebutuhan dan tantangan unik yang dihadapi oleh gen Z. Salah

satu langkah utama adalah menyediakan dukungan kesehatan mental, mengingat generasi Z rentan terhadap tekanan emosional akibat ekspektasi kerja yang tinggi dan pengaruh media sosial (Twenge, 2017). Organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan menyediakan layanan konseling, pelatihan manajemen stres, dan program kesejahteraan karyawan. Dengan dukungan ini, karyawan merasa lebih nyaman, yang mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku ekstra-peran seperti membantu rekan kerja atau mendukung proyek organisasi secara sukarela. Selain itu, organisasi perlu menawarkan struktur kerja fleksibel yang terarah untuk mengakomodasi kebutuhan generasi Z akan fleksibilitas kerja. Meskipun fleksibilitas memberikan kebebasan, tanpa pedoman yang jelas, hal ini dapat menyebabkan *burnout* akibat tekanan untuk selalu tersedia (Schaufeli & Bakker, 2004). Dengan memberlakukan jadwal kerja *hybrid* dan menetapkan batasan jam kerja, organisasi dapat membantu generasi Z mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan kepada organisasi di luar deskripsi pekerjaan formal.

Generasi Z juga sangat menghargai umpan balik yang cepat dan spesifik, yang meningkatkan rasa dihargai atas kontribusi mereka (Seemiller & Grace, 2016). Untuk memenuhi kebutuhan ini, organisasi dapat menerapkan sistem evaluasi berbasis *real-time* melalui *check-in* mingguan atau platform digital yang memungkinkan pemberian penghargaan langsung atas pencapaian karyawan. Langkah ini akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran, seperti membantu rekan kerja atau memberikan ide inovatif untuk mendukung tujuan organisasi. Organisasi juga perlu menyediakan pelatihan dan peluang pengembangan berkelanjutan, karena generasi Z memiliki kebutuhan tinggi terhadap pembelajaran yang konstan untuk menghindari rasa stagnasi (Holmes & Collins, 2017). Dengan menyediakan akses ke kursus *online*, program pelatihan, atau kesempatan rotasi pekerjaan, organisasi tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga membangun loyalitas mereka. Hal ini mendorong generasi Z untuk terlibat dalam perilaku proaktif yang mendukung keberhasilan tim dan organisasi.

Terakhir, penting bagi organisasi untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal generasi Z, yang cenderung lebih nyaman

dengan komunikasi digital dibandingkan tatap muka (Turner, 2015). Pelatihan komunikasi dan kegiatan kolaboratif, seperti simulasi konflik tim atau *workshop*, dapat membantu mereka membangun hubungan interpersonal yang lebih kuat di tempat kerja. Dengan pendekatan ini, generasi Z akan lebih mampu bekerja dalam tim dan mendukung rekan kerja, yang merupakan elemen penting dari *organizational citizenship behavior*. Melalui strategi komprehensif yang mencakup dukungan kesehatan mental, fleksibilitas kerja, umpan balik yang cepat, pembelajaran berkelanjutan, dan peningkatan keterampilan interpersonal, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan generasi Z secara optimal dan meningkatkan kontribusi mereka pada keberhasilan organisasi.



PENUTUP

Generasi Z menjadi salah satu elemen kunci dalam transformasi angkatan kerja global. Karakteristik unik mereka, seperti penguasaan teknologi digital, preferensi terhadap fleksibilitas kerja, dan kepedulian terhadap kesejahteraan psikologis, menjadikan generasi ini berbeda dari generasi sebelumnya. Sebagai *digital natives*, generasi Z tumbuh di lingkungan yang sangat terhubung dengan teknologi, sehingga mereka cenderung cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi baru. Namun, hal ini juga diiringi dengan tantangan, termasuk kecenderungan terhadap *burnout*, kesulitan membangun komunikasi interpersonal secara langsung, serta ekspektasi tinggi terhadap transparansi dan keberagaman di tempat kerja.

Dalam organisasi, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi salah satu konsep penting untuk memahami dan mengoptimalkan kontribusi generasi Z. OCB mencakup perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tanggung jawab formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan sportivitas, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Perilaku ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang inklusif dan harmonis. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi, seperti meningkatkan stabilitas kerja, memperkuat hubungan sosial antarindividu, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada generasi Z mencakup dukungan organisasi (*perceived organizational support*), kepuasan kerja, stres kerja, dan beban kerja, *career cushioning*, *flexible work arrangement*, dan *work life balance*. Dukungan organisasi menjadi elemen penting dalam membangun rasa memiliki pada karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung memberikan timbal balik positif dalam bentuk kontribusi ekstra. Kepuasan kerja juga memainkan peran kunci, karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Di sisi lain, stres kerja dan beban kerja yang tidak seimbang dapat menjadi hambatan bagi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Stres yang berlebihan, baik yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan maupun konflik peran, berpotensi menurunkan tingkat keterlibatan dan produktivitas karyawan gen Z.

Generasi Z juga membawa tantangan dan peluang yang perlu dikelola dengan baik oleh organisasi. Tantangan yang mereka hadapi, seperti kurangnya keterampilan komunikasi interpersonal atau kecenderungan untuk cepat berpindah pekerjaan, dapat diatasi melalui strategi pengelolaan yang tepat. Di sisi lain, peluang yang mereka bawa, seperti kemampuan adaptasi terhadap teknologi, semangat kolaboratif, dan kepedulian terhadap keberlanjutan, merupakan aset penting yang dapat mendukung keberlanjutan organisasi di era modern.

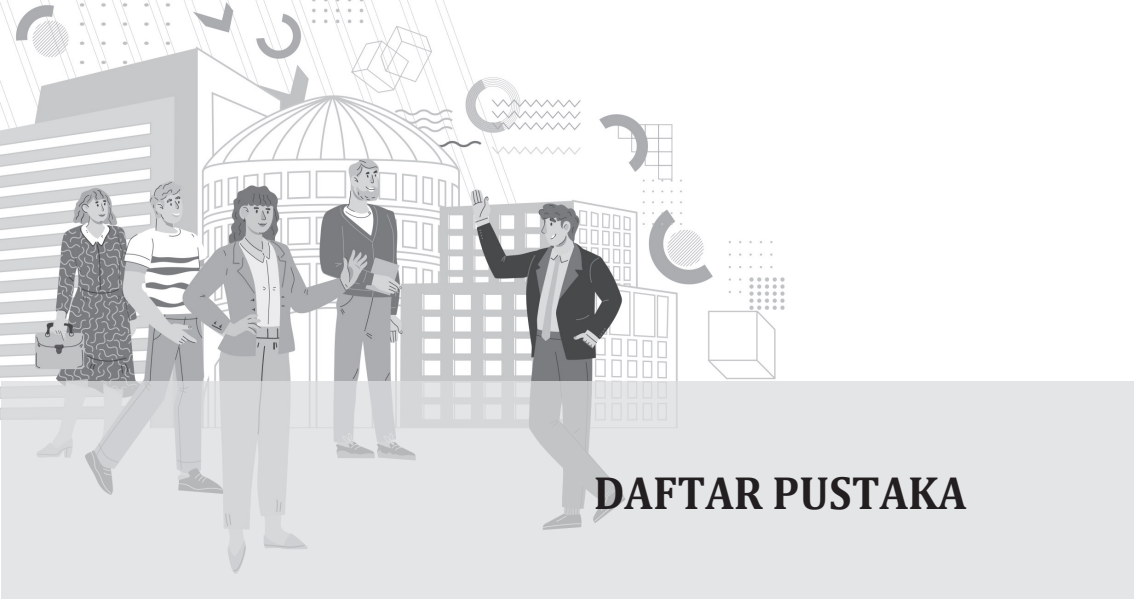
Dalam kaitannya dengan membangun perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada generasi Z, pendekatan internal seperti pelatihan berbasis teknologi, penguatan budaya inklusif, dan pengakuan terhadap kontribusi individu, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu, pendekatan eksternal, seperti penerapan kebijakan kerja fleksibel dan program kesejahteraan karyawan, juga diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan kombinasi strategi ini, organisasi dapat mengoptimalkan potensi generasi Z sebagai agen perubahan yang membawa organisasi menuju daya saing yang lebih tinggi dan keberlanjutan organisasi.

Keseluruhan pembahasan dalam buku ini menunjukkan bahwa pemahaman mendalam tentang karakteristik generasi Z dan faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan perilaku *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) adalah kunci keberhasilan dalam mengelola angkatan kerja modern. Dengan pendekatan yang tepat, generasi Z dapat menjadi aset strategis bagi organisasi, memberikan kontribusi yang signifikan terhadap inovasi, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi di masa depan. Karyawan generasi Z dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah generasi harapan bangsa, yang akan menyongsong dan aktor penentu dari kesuksesan tercapainya Indonesia Emas di tahun 2045.







DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Agustiningsih, N. (2019). “Gambaran Stres Akademik dan Strategi Koping pada Mahasiswa Keperawatan”. *Jurnal Ners dan Kebidanan*, 6(2), 241–250.
- Allen, T.D., R.C. Johnson., K.M. Kiburz., & K.M. Shockley. (2013). “Work–Family Conflict And Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility”. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>.
- “As The Mediator of The Relationships Between High-Performance Work Practices and Counterproductive Work Behavior: Evidence from Airline industry”. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107–115.
- Bakker, A.B., & E. Demerouti. (2007). “The Job Demands-Resources Model: State of the Art”. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bateman, T.S., & D.W. Organ. (1983). “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship””. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Jersey: Wiley.
- Borman, W.C., & S.J. Motowidlo. (1997). “Task Performance and

- Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research". *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3.
- Castrillon, C. (2022). "What is 'Career Cushioning' And How Can It Help You?". *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/11/20/what-is-career-cushioning-and-how-can-it-help-you/>.
- Choi, J. (2006). "Workload, Work-Family Interference, And Employee Well-Being: A Korean Case Study". *International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1979–1998. <https://doi.org/10.1080/09585190601000174>.
- Clark, S.C. (2000). "Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance". *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.
- Coen, A. (2023). "Career Cushioning: 6 Tips for Coming Up With a Plan B for Your Job". *Euronews*. Retrieved from <https://www.euronews.com/next/2023/01/18/career-cushioning-6-tips-for-coming-up-with-a-plan-b-for-your-job>.
- Colquitt, J.A., J.A. LePine., & M.J. Wesson. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Davidescu, A.A., A.A. Apostu., A. Paul., & I. Casuneanu. (2020). "Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance Among Romanian Employees—Implications For Sustainable Human Resource Management". *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Edwards, J.R., & C.L. Cooper. (1990). "The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested Solutions". *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293–307. <https://doi.org/10.1002/job.4030110405>.
- Edwards, J.R. (1996). "An Examination of Competing Versions of The Person-Environment Fit Approach to Stress". *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339. <https://doi.org/10.5465/256782>.

- Edwards, J.R., & N.P. Rothbard. (2000). "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying The Relationship Between Work and Family Constructs". *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>.
- Eisenberger, R., R. Huntington., S. Hutchison., & D. Sowa. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Fadhli, M. (2020). "Implementasi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan". *Continuous Education Journal of Science and Research*, 1(1), 11-23. <https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7>.
- Fahmi, I. (2021). "Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Organisasi Budaya (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya)". *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), 52-67. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1.677>.
- Gazi, M.A., A.M. Akyüz., & S. Gazi. (2022). "The Effect Of Job Satisfaction on Employee Performance: A Study on Healthcare Professionals". *Journal of Health Management*, 24(1), 45–56. <https://doi.org/10.1177/09720634211056899>.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Greenberg, J., & R.A. Baron. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenhaus, J.H., & T.D. Allen. (2011). "Work–Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed., pp. 165-183). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-008>.
- Gupta, V., U.A. Agarwal., & N. Khatri. (2016). "The Relationships Between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behaviour and Work Engagement". *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806-2817.

- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. London: Business Books Limited.
- Harry, G., Tarwaka, & L. Sudiajeng. (2014). *Ergonomi untuk Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Produktivitas*. Surakarta: Harapan Press.
- Hart, S.G., & L.E. Staveland. (1988). "Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research". In P.A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human Mental Workload* (pp. 139-183). Amsterdam: Elsevier Science.
- Hastini, T., S. Wibowo., & R. Kurniasari. (2020). "The Role of Digital Literacy in Generation Z's Everyday Life". *Journal of Digital Culture Studies*, 2(1), 45-56.
- Hayman, J. (2005). "Psychometric Assessment Of An Instrument Designed to Measure Work-Life Balance". *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91.
- Hendra, H. (2020). "Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan". *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>.
- Hill, E.J., A.J. Hawkins., M. Ferris., & M. Weitzman. (2001). "Finding an Extra Day A Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility On Work And Family Life Balance". *Family Relations*, 50(1), 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>.
- Hobfoll, S.E. (1989). "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress". *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
- Holmes, A., & R. Collins. (2017). *Workplace Engagement for Gen Z*. Abingdon: Routledge.
- Hutagalung, D., D. Novitasari., N. Silitonga., M. Asbari., & N. Supiana. (2021). "Membangun Inovasi Organisasi: Antara Kepemimpinan Transformasional dan Proses Manajemen Pengetahuan". *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4568-4583. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1522>.
- Irawati, R., & D.A. Carollina. (2017). "Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Operator pada PT Giken Precision Indonesia". *Inovbiz: Jurnal Inovasi dan Bisnis*, 5(1), 51-58. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v5i1.171>.

- Ismail, S., & A. Nugroho. (2022). "Generation Z and Digital Literacy: A Comprehensive Review". *Asian Journal of Sociology*, 10(3), 145-160.
- Kirkland, A. (2019). *Generational Diversity in the Workplace*. Berlin: Springer.
- Karasek, R.A. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, And Mental Strain: Implications For Job Redesign". *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>.
- Karatepe, O.M., & M. Aga. (2016). "The Effects of Organization Mission Fulfillment and Perceived Organizational Support on Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement". *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 368-387.
- Komarudin, A. (1996). *Dasar-dasar Manajemen Modal Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kossek, E.E., & B.A. Lautsch. (2018). "Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs". *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>.
- Kossek, E.E., & S.J. Lambert. (2005). "Work and Life Integration: Organizational".
- Kreitner, R., & A. Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Krisna, M. (2012). "Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Tenaga di Instalasi Farmasi RSJ Daerah Provinsi Lampung Tahun 2012".
- Lazarus, R.S., & S. Folkman. (1984). "Stress, Appraisal, and Coping". Berlin: Springer Publishing Company.
- Locke, E.A. (1969). "What is Job Satisfaction? Organizational Behavior & Human Performance", 4(4), 309-336.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lyness, K.S., & M.K. Judiesch. (2014). "Gender Egalitarianism and Work-Life Balance for Managers: Multisource Perspectives in 36 Countries". *Applied Psychology*, 63(1), 96-129. <https://doi.org/10.1111/apps.12011>.

- Macey, W.H., & B. Schneider. (2008). "The Meaning Of Employee Engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
- Mazaheri, P., & M. Asgari. (2023). "The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Performance: The Mediating Role Of Work-Life Balance". *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 45-60. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20231102.12>.
- Meister, J.C., & K. Willyerd. (2020). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. Manhattan: HarperBusiness.
- Mondy, R.W., & J.J. Martocchio. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). London: Pearson.
- Munandar, A.S. (2014). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Ng, T.W.H., & K.L. Sorensen. (2008). "Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis". *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>.
- Noermijati. (2013). *Kajian tentang Aktualisasi Teori Herzberg, Kepuasan Kerja dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Noermijati, N., E.Z. Firdaus., D.T. Kurniawati., & Masyhuri. (2024). "The Role of followership on Organizational Citizenship Behavior in the Service Industry: A Double Mediation Model". *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 124-136. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.11](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.11).
- Onyemah, V., D. Rouzies., & D. Lacobucci. (2018). "Impact of Religiosity and Culture on Salesperson Job Satisfaction and Performance". *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(2), 191-219.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lanham: Lexington Books.
- Organ, D.W., P.M. Podsakoff., & S.B. MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: SAGE Publications.

- Pahira, S. & R. Rinaldy. (2023). "Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi". *Comserva Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810-817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>.
- Pew Research Center. (2019). "On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far". *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org>.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie., J.B. Paine., & D.G. Bachrach. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie., J.B. Paine., & D.G. Bachrach. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>.
- Porter, L.W. (1961). "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job". *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1–10.
- Ray, T.K., & R. Pana-Cryan. "Work Flexibility and Work-Related Well-Being". (2018) *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: A review of the literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Rivai, Veithzal. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & T.A. Judge. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). London: Pearson.
- . (2016). *Essentials of Organizational Behavior* (13th ed.). London: Pearson Education.
- Rofi'ah, R., S. Avira., B. Budiasih., & S. Agustin. (2022). "Penggunaan Manajemen Talenta pada Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Strategi Organisasi". *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (Mea)*, 6(3), 1791-1801. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2643>.

- Saleem, S., & S. Amin. (2013). "The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector". *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.
- Schaufeli, W.B., & A.P. Bakker. (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study". *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schroth, H. (2019). "Are You Ready for Gen Z in the Workplace?" *California Management Review*, 61(3), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>.
- Seemiller, C., & M. Grace. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
- Shantz, A., K. Alfes., & G.P. Latham. (2016). "The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes". *Human Resource Management*, 55(1), 25-38.
- Shwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*, 1st ed.; World Economic Forum: Geneva, Switzerland, 2016; p. 184.
- Siagian, S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siegrist, J. (1996). "Adverse Health Effects Of High-Effort/Low-Reward Conditions". *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>.
- Singh, A., & J. Dangmei. (2016). "Understanding the Generation Z: The Future Workforce". *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Smith, C.A., D.W. Organ., & J.P. Near. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>.

- Soleman, A. (2011). "Analisis Beban Kerja Ditinjau dari Faktor Usia dengan Pendekatan Recommended Weighy Limit". *Arika*, 5(2), 83–98.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>.
- Stillman, D., & J. Stillman. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Manhattan: Harper Business.
- Sweller, J. (1988). "Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning". *Cognitive Science*, 12(2), 257-285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4
- Tremblay, D.-G., & V. Murray. (2018). "Work–Family Balance: Is The Social Economy Sector More Supportive and If So, Is This Because of a More Democratic Management?". *Review of Social Economy*, 76(2), 170-192. <https://doi.org/10.1080/00346764.2017.1286031>
- Tsen, M.K., M. Gu., C.M. Tan., & S.K. Goh. (2021). "Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter?". *International Journal of Sociology*, 51(6), 451-472. <https://doi.org/10.1080/00207659.2021.1925409>.
- Turner, A. (2015). "Generation Z: Technology and Social Interaction". *Journal of Intergenerational Relationships*, 13(3), 233-248. <https://doi.org/10.1080/15350770.2015.1059998>.
- Turnipseed, D.L., & A. Rassuli. (2005). "Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors at Work: A Bi-Level Study Among Managers and Employees". *British Journal of Management*, 16(3), 231-244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00456.x>.
- Twenge, J.M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Ulrich, D., & W. Brockbank. (2005). *The HR Value Proposition*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Van Dyne, L., J.W. Graham., & R.M. Dienesch. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Constract Redefinition, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.

- Vanchapo, A.R. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja*. Pasuruan: Penerbit Qiara Media.
- Wexley, K., & G. Yukl. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo, F.P. (2018). “Pengaruh Komunikasi, Konflik, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Di Perusahaan Perak Tom’s Silver Yogyakarta)”. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 211–228.





GLOSARIUM

Generasi Z: Individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang dikenal sebagai generasi *digital native* dengan karakteristik unik, seperti kemahiran teknologi dan preferensi kerja fleksibel.

Organizational Citizenship Behavior (OCB): Perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal, bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Perceived Organizational Support (POS): Keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Kepuasan Kerja: Keadaan emosional positif karyawan yang muncul dari evaluasi terhadap pekerjaannya.

Stres Kerja: Kondisi psikologis akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dalam mengatasinya.

Karakteristik Generasi Z: Ciri khas generasi Z yang meliputi mahir teknologi, menghargai keseimbangan kerja-hidup, dan berorientasi pada keberlanjutan.

Civic Virtue: Perilaku yang mencerminkan partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan organisasi untuk kepentingan bersama.

Sportmanship: Sikap positif dan sportif dalam menghadapi kondisi yang tidak ideal di lingkungan kerja.

Courtesy: Perilaku sopan dan menjaga hubungan baik antaranggota organisasi untuk mencegah konflik.

Digital Native: Generasi yang lahir dan tumbuh dalam era teknologi digital sehingga sangat akrab dengan perangkat teknologi.

Burnout: Kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat tekanan kerja yang berkepanjangan.

Fleksibilitas Kerja: Kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk menentukan lokasi atau waktu kerja sesuai kebutuhan mereka.

Feedback: Umpan balik yang diberikan kepada karyawan sebagai evaluasi atas kinerja mereka.

Komitmen Organisasi: Keterikatan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi yang memengaruhi perilaku kerja.

Keberlanjutan (Sustainability): Upaya untuk menciptakan lingkungan kerja dan bisnis yang mendukung kelangsungan hidup, etika, dan kesejahteraan.



INDEKS

A

adaptasi, 9, 22, 80, 86

Altruism (Sikap tolong-menolong),
34

ambiguitas peran, 40

B

beban kerja, viii, 28-30, 37, 40,
49-50, 58-64, 77, 79-80, 86,
92-93, 97-98

burnout, 6, 14, 64, 83, 85, 96, 100

C

civic virtue, 33-36, 99

Courtesy (Kesopanan), 34

D

digital native, 2, 4, 9, 99-100

Dukungan Supervisor, 39

E

efisiensi organisasi, 7, 32, 99

F

feedback, 47, 100

fleksibilitas kerja, viii, 2, 4, 6, 8-9,
18, 20, 25-27, 29, 69-72, 77,
79, 81-85, 100

G

Generasi Z, v, vii, viii, 1-8, 10, 13,
15-29, 77, 82-87, 99

K

karakteristik generasi Z, 86, 99

kepuasan kerja, viii, ix, 8-10, 22,
27-30, 33-35, 37-38, 40-48,
68, 72, 77-80, 86, 91, 94, 99

komitmen organisasi, 27, 100

O

Organizational Citizenship Behavior (OCB), 18, 27-31, 38, 72, 77-80, 82, 85-87, 99

Organizational Support, viii, 38, 77, 86, 91, 93, 95-96, 99

P

Perceived Organizational Support, viii, 38, 77, 86, 91, 93, 95-96, 99

produktivitas, 1-2, 6, 8-9, 14, 18, 20, 24-26, 28-29, 33, 35, 45, 49, 52, 55, 68, 74-75, 81, 85-87, 92, 98, 105

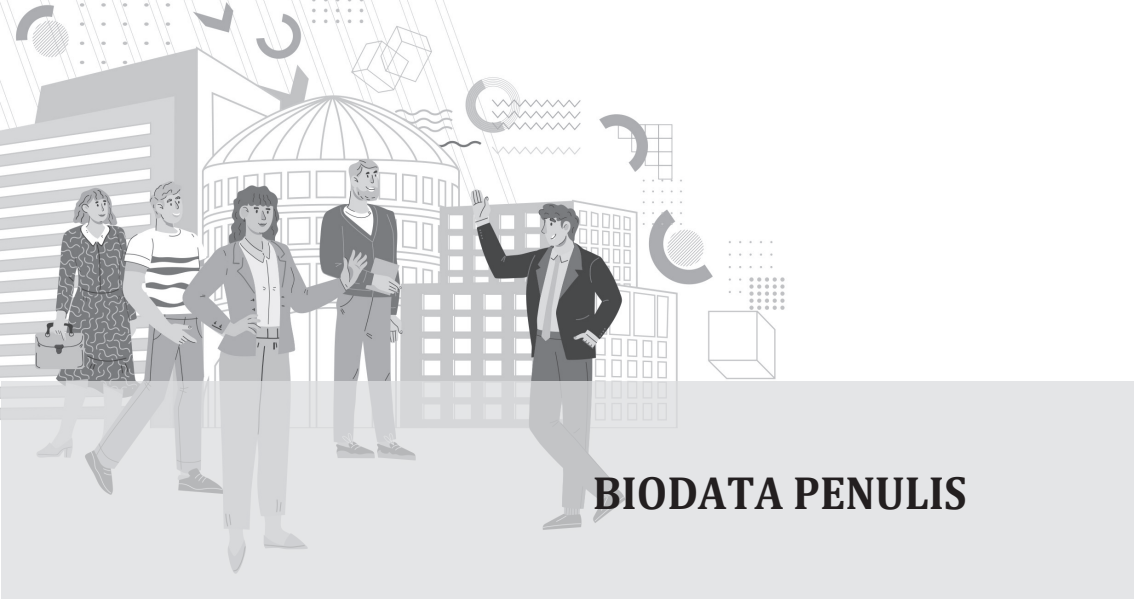
S

Sportmanship, 34, 99

stres kerja, viii, 28-30, 49-58, 60, 77, 79-82, 86, 98-99

Sustainability, 90, 100





BIODATA PENULIS



Prof. Dra. Dr. Noermijati, M.T.M., CPHR., lahir di Kabupaten Tuban pada tanggal 8 November 1961. Menempuh pendidikan sarjana (S-1) pada jurusan Manajemen/MSDM di Universitas Brawijaya, Magister (S-2) pada Jurusan Manajemen/MSDM di UTM Malaysia, dan Pendidikan Doktor (S-3) pada Jurusan Manajemen/MSDM di Universitas Brawijaya. Penulis juga aktif

dalam penelitian sejak tahun 1998, selain itu penulis juga aktif dalam penulisan jurnal ilmiah, menjadi pembicara dalam berbagai seminar dan pelatihan serta kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Beberapa penghargaan yang pernah penulis peroleh di antaranya Satya Lencana Karya Satya 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun dari Presiden RI, dan penghargaan lainnya. Pernah menjadi Sekretaris Jurusan Manajemen, tahun 2009–2011; Ketua Program S-2 Magister Manajemen tahun 2011–2013, Direktur Badan Usaha Non-Akademik Universitas Brawijaya tahun 2015–2017, ketua program studi S-3 PDIM FEB UB tahun 2018–2021; dan menjadi Ketua ULK-PKS (Unit Layanan Konseling Perundungan dan Kekerasan Seksual) tahun 2021–2025.



Daniyatul Farhiya, S.T., M.M., lahir di Malang pada tanggal 26 Juli 1997. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S-1) di jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya, pada tahun 2019. Setelah itu, penulis bekerja sebagai *Distributor Administration Staff* di PT Dinamika Daya Segara (Wings Group) pada tahun 2020 hingga 2022, sambil melanjutkan pendidikan Magister (S-2) di jurusan Manajemen, Universitas Brawijaya. Pada tahun 2023, penulis berhasil meraih gelar magister dengan predikat *cumlaude* serta mendapatkan sertifikasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Sejak tahun 2023 hingga saat ini, penulis bekerja sebagai asisten profesor dan aktif dalam menulis artikel, melakukan penelitian ilmiah, serta berpartisipasi dalam berbagai *conference* dan penulisan buku. Beberapa artikel ilmiah yang telah diterbitkannya terdapat pada jurnal-jurnal bereputasi seperti “Journal of Business and Management Review”, “International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration”, *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen* dan *Jurnal Aplikasi Manajemen*.



Dr. Desi Tri Kurniawati, S.E., M.M., CPHR., lahir di Malang pada tanggal 5 Desember 1981. Penulis menempuh pendidikan (S-1) pada tahun 2002 jurusan Manajemen di Universitas Brawijaya, Magister (S-2) pada tahun 2006 di jurusan Magister Manajemen dan pada tahun 2018 melanjutkan studinya pada program S-3 Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya. Sejak tahun 2008, penulis aktif sebagai staf pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Pada Tahun 2022 hingga saat ini, penulis memiliki jabatan sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Selain itu, penulis juga dikenal sebagai peneliti yang produktif dalam bidang kajian manajemen sumber daya manusia serta sering mendapatkan hibah penelitian dalam bidang Manajemen dan Ekonomi Islam.



Abdurrahman Hakim, S.E., MBA.,CPHR. meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada jurusan Manajemen Universitas Brawijaya pada tahun 2016 kemudian melanjutkan pendidikan dan memperoleh gelar Master of Business Administration (MBA) dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 2020. Selain pendidikan formal, penulis juga mendapatkan sertifikasi Certified Professional Human Resource (CPHR) dari Quantum Quality International pada tahun 2016. Dalam bidang nonformal, penulis mengikuti pelatihan di ITUC pada tahun 2017 tentang Supply Chain Organizing and Corporate Research serta di SCORE melalui konsorsium ILO, APINDO, KEMENKOP, KSPI, KSPSI, dan KSBSI yang membahas produktivitas dan kondisi kerja pada UMKM, juga memperdalam ilmu ekonomi politik di Indef School of Political Economy pada tahun yang sama. Pada tahun 2018 mengikuti *international event* ILO/Japan Multilateral Programme, dan penulis pernah menjadi Konsultan di Solidarity Center USA (perwakilan Indonesia) dan menjabat sebagai *Vice President* di PT Media Tiga Enampuluh, perusahaan konsultasi bisnis yang berfokus pada efisiensi dan digitalisasi proses bisnis, dari tahun 2016 hingga 2021. Saat ini sebagai Sekretaris Pusat Sistem Informasi, Infrastruktur Teknologi Informasi, dan Kehumasan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya sejak tahun 2024, setelah sebelumnya menjabat sebagai ketua unit pengembangan karier dosen dan tenaga kependidikan. Selain itu, juga aktif sebagai Dosen di Departemen Manajemen sejak tahun 2022 serta sebagai Manajer Area Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur Zona Integritas sejak tahun 2023.



Ferriyal Rosita, S.E., M.M. lahir di Pasuruan, pada tanggal 22 Februari 1993. Menempuh pendidikan sarjana (S-1) di Jurusan Manajemen/Marketing di Universitas Brawijaya dan melanjutkan studi S-2 di Jurusan Manajemen/MSDM di Universitas Brawijaya. Sebelum menekuni dunia akademik, posisi terakhir dalam berkarier sebagai National Deputy Department

Head Marketing Support of Dana Syariah di salah satu perusahaan pembiayaan (PT Bussan Auto Finance) pada *Head Office* di Jakarta. Pengalaman profesional ini memberikan saya pemahaman yang mendalam tentang *marketing*, *operational*, administrasi, dan internal audit dan sempat mempelajari bidang sumber daya manusia pada saat *on the job training program management trainee program*; dan hal inilah yang menginspirasi saya untuk mendalami bidang manajemen serta berbagi pengetahuan melalui tulisan. Beberapa pengalaman dan penghargaan dalam bidang profesional di antaranya (2016) Management Trainee Program Batch III dan Intermediate Level Communication Skill; (2018) Certification Syariah Financing score Excellence dan pengalaman kerja dalam bidang profesional di antaranya; (2016–2017) Chief Finance and Admin Semarang Branch, Chief Marketing, Chief Operational Collection; (2017–2018) Supervisor Operational Audit, Admin and finance area 1, Supervisor Collection area 2.2 (Kalimantan, Jawa Timur, Bali Nusra, Sulawesi) at Headquarter Jakarta serta sebagai Supervisor Credit Business Re-engineering; (2019) Supervisor Marketing RO Yamaha motor Indonesia; dan (2020–2021) National Deputy Department Head Syariah Dana. Menjadi lulusan *management trainee program* mengharuskan saya berani dalam tantangan untuk belajar semua lini di dalam perusahaan untuk agar bisa secara komprehensif dalam *helicopter view* di dalam perusahaan. Berbekal pengalaman profesional inilah yang menjadikan saya untuk terus memacu diri mengaktualisasikan diri keluar dari zona nyaman dan mencoba meng-*upgrade* keilmuan secara akademik khususnya sumber daya manusia. Hal demikian semakin menarik karena muara belajar saya semakin matang dengan pendalaman dalam bidang MSDM ini. Penghargaan dalam bidang akademisi saat menempuh pendidikan sarjana menjadi mahasiswa lulusan terbaik (2015) dan magister dengan *record* akademik GPA 4.0 (2024).



Dr. (Cand.) Masyhuri, S.M., M.M. terlahir di Kabupaten Lumajang pada tanggal 7 Oktober 1995. Menempuh pendidikan Sarjana (S-1) pada Jurusan Manajemen/MSDM di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, (S.M.) dengan beasiswa dari Bidikmisi Kemendikbud Republik Indonesia. Magister (S-2) pada jurusan Manajemen/MSDM dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang (UNISMA), dan sampai sekarang sedang mengikuti Program Doktor Ilmu Manajemen/MSDM di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dengan beasiswa dari Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penulis sejak tahun 2022 sampai sekarang bekerja sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen di Institut Teknologi dan Bisnis Widyagama Lumajang. Penulis juga aktif dalam penelitian sejak tahun 2019, selain itu penulis juga aktif dalam penulisan jurnal ilmiah baik di jurnal nasional terakreditasi maupun internasional terakreditasi. Beberapa jurnal ilmiah yang telah terbit di Jurnal Internasional Terindeks Scopus dan Web of Science (WoS) antara lain, *Problems and Perspective in Management*, *Journal of Applied Research in Higher Education*, *Journal of Islamic Marketing*, *Journal of Behavioral Science*, dan beberapa jurnal nasional terakreditasi Sinta 1 dan 2 seperti, “Etikonomi”, “Jurnal Keuangan dan Perbankan”, “Journal of Economics Business Accountancy Ventura”, *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*.

Membangun *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Gen Z

Buku *Membangun Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Generasi Z* mengungkap rahasia sukses mengelola generasi Z di dunia kerja modern. Sebagai generasi digital yang penuh potensi, generasi Z membawa tantangan sekaligus peluang luar biasa bagi organisasi. Melalui konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), buku ini menjelaskan bagaimana perilaku sukarela karyawan dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan harmoni dalam tim.

Dilengkapi dengan strategi praktis dan pembahasan mendalam tentang dukungan organisasi, kepuasan kerja, hingga keseimbangan kerja-kehidupan, buku ini menjadi panduan inspiratif bagi manajer, akademisi, dan praktisi untuk memanfaatkan potensi generasi Z sebagai agen perubahan yang menggerakkan organisasi menuju masa depan yang lebih gemilang.



RajaGrafindo Persada

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Jl. Raya Leuwisangung No. 112

Kel. Leuwisangung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telp 021-84311162

Email: rajapers@rajagrafindo.co.id

www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



9 786230 814754