

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Pada era globalisasi saat ini, terjadi transformasi yang sangat signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kerja (Anita et al., 2025). Kondisi tersebut cenderung membuat perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Salah satu tantangan paling krusial yang tengah dihadapi organisasi adalah retensi karyawan (Nijwah & Septanti, 2024). Hal ini mendorong perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya (Mustafa et al., 2023). Sebaliknya, apabila keadilan prosedural tidak terpenuhi, maka karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya dapat mendorong mereka untuk meninggalkan pekerjaannya (O'Callaghan, 2024).

Sumber daya manusia ini menjadi salah satu dari berbagai tantangan kompleks yang dihadapi oleh perusahaan dan menjadi salah satu faktor penting dalam sektor bisnis (Zahra & Siregar, 2023). Perusahaan memang perlu memperhatikan bahwa karyawannya merasa puas. Namun, peran karyawan juga bukan hanya sekedar mengerjakan pekerjaan formal saja melainkan turut berkontribusi dalam budaya kerja yang positif (Noermijati et al., 2025).

Menurut studi IDN Research Institute dalam *Indonesia Gen Z Report 2024*, disebutkan bahwa sebesar 70,72% penduduk Indonesia berada pada usia produktif, yaitu 15–64 tahun (Sunaryanto & Idrus, 2025). Dalam konteks ini, Gen Z merupakan kelompok dengan rentang tahun kelahiran antara 1997-2012, dengan

jumlah mencapai 27,94% dari total keseluruhan penduduk Indonesia menurut data sensus tahun 2020 (Siregar et al, 2024). Hal tersebut menunjukkan bahwa Gen Z berada pada usia produktif dan mulai mendominasi pasar tenaga kerja saat ini.

Gen Z dikenal cenderung memilih pekerjaan yang tidak sekadar menarik, melainkan mampu berpotensi bagi pengembangan karier mereka (Rachmawati, 2019). Kondisi ini turut menjadi tantangan bagi pengelola sumber daya manusia dalam menyediakan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik generasi tersebut, sekaligus membantu perkembangan karier mereka (Fitri, 2023). Kondisi tersebut juga berdampak pada meningkatnya kecenderungan mereka untuk mengundurkan diri dari organisasi, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada keberhasilan organisasi (Panggabean & Satwika, 2024).

Perusahaan memerlukan adanya sumber daya manusia yang mampu berkontribusi melebihi tugas formalnya melalui perilaku *extra-role* guna mencapai kesuksesan (Cecilia et al., 2025). Melalui perilaku *extra-role* perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui kelancaran operasional, efektivitas interaksi, pengurangan konflik, serta cenderung mendorong peningkatan efisiensi dalam perusahaan (Zahra & Siregar, 2023). Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga sektor bisnis perlu memperhatikan dan mengelola kinerja karyawan secara optimal (Safitri & Wolor, 2025).

Namun, berdasarkan laporan Munika dan Mirza (2024) tingkat keterlibatan karyawan pada perusahaan di Indonesia masih berada dalam kategori rendah, yaitu hanya 23% pekerja yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Fenomena ini

juga tercermin pada karyawan Gen Z yang cenderung memiliki motivasi rendah dalam menjalankan tugas di luar peran formal (Phen & Hindarwati, 2025). Selain itu, Gen Z juga cenderung mempertanyakan nilai dari kerja keras tanpa imbalan yang jelas serta lebih memprioritaskan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Rahmasari & Putri, 2025). Sehingga kondisi ini berimplikasi pada menurunnya kecenderungan karyawan untuk berpartisipasi dalam pekerjaan di luar uraian tugasnya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang memberikan manfaat bagi organisasi secara sukarela serta dilakukan melebihi tuntutan peran yang telah ditetapkan (Van Dyne et al., 1995). Perilaku ini umumnya merupakan inisiatif karyawan dalam organisasi untuk memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan (Purba & Seniati, 2004). OCB diartikan sebagai perilaku karyawan secara sukarela melakukan pekerjaan di luar peran dan tanggung jawab formal mereka tanpa mengharapkan imbalan (Organ et al. 2006).

Organ et al. (2006) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri atas lima aspek utama, yaitu membantu rekan kerja secara sukarela tanpa diminta (*Altruism*), melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab (*Conscientiousness*), tidak mudah mengeluh atau bereaksi berlebihan ketika menghadapi kondisi kerja yang kurang efektif (*Sportsmanship*), menjalin relasi yang baik dengan rekan kerja (*Courtesy*), serta berpartisipasi aktif secara sukarela dalam berbagai kegiatan organisasi (*Civic Virtue*). Kelima aspek digunakan dalam penelitian ini karena dianggap mampu memberikan gambaran mengenai perilaku Gen Z dalam konteks dunia kerja. Selain itu, aspek-aspek tersebut berkontribusi

dalam mencerminkan karakteristik perilaku Gen Z saat ini, terutama dalam cara mereka berinteraksi secara sosial, menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, serta menjalankan tanggung jawab individu pada lingkup professional.

Berdasarkan penelitian Kartika dan Rizki (2019) yang dilakukan pada karyawan RSIA NUN Surabaya, ditemukan sebanyak 73,5% karyawan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tergolong rendah. Sementara itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Aritonang (2022) menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di PT Pos Indonesia Kanwil Medan secara umum berada pada kategori sedang. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Darsono et al. (2022) ditemukan bahwa terdapat 35 karyawan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang rendah, dengan persentase aspek *conscientiousness* hanya sebesar 18%.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 4–16 Oktober 2025 terhadap 10 karyawan Gen Z yang telah bekerja, dengan menggunakan pertanyaan yang mengacu pada lima aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ et al. (2006) yaitu *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *courtesy*, diperoleh beberapa temuan sebagai berikut. Pada aspek *altruism*, sebanyak empat karyawan menyatakan cenderung akan membantu rekan kerja, memberi dukungan, dan menawarkan bantuan secara sukarela ketika melihat rekan kerja mengalami kesulitan. Sementara itu, enam karyawan lainnya menyatakan bahwa mereka cenderung membantu rekan kerja hanya ketika diminta bantuan secara langsung dan lebih memprioritaskan penyelesaian pekerjaan pribadi

terlebih dahulu agar tidak merasa diandalkan oleh rekan kerja. Pada aspek *civic virtue*, sebanyak empat karyawan menyatakan bahwa mereka akan turut berkontribusi dalam kegiatan perusahaan apabila kegiatan tersebut dapat membantu membangun kerja sama tim, pengembangan diri, serta pengembangan karier mereka, dan keterlibatan tersebut juga dianggap hanya sebagai bentuk loyalitas terhadap perusahaan. Sementara, enam karyawan lainnya menyatakan cenderung akan terlibat apabila mendapatkan penghargaan dari perusahaan. Mereka cenderung akan mempertimbangan kegiatan perusahaan tersebut penting atau tidak dan biasanya cenderung memilih untuk beristirahat dan bertemu teman apabila terdapat kesempatan pulang lebih awal dibandingkan berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan. Pada aspek *conscientiousness*, mayoritas karyawan mengatakan bahwa mengikuti aturan perusahaan itu hal yang penting, namun hal tersebut dilakukan sebatas bentuk pemenuhan kewajiban dan tanggung jawab sebagai karyawan agar terlihat profesional. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa aturan perusahaan terkadang menyusahkan dan menjadi beban tersendiri bagi mereka. Pada aspek *sportsmanship*, mayoritas karyawan terlihat pernah mengalami kondisi kerja yang tidak selaras dengan harapan mereka. Sebanyak empat karyawan cenderung akan bertanya kepada atasan dan menyampaikan pendapat dengan baik tanpa mengganggu pekerjaan. Sementara enam karyawan lainnya memilih untuk tidak mengungkapkan kondisi tersebut, mencoba fokus pada diri sendiri dan tetap menjalani nya, hingga mempertimbangkan untuk mencari peluang karir di tempat yang lain. Terakhir, pada aspek *courtesy*, mayoritas karyawan berusaha menjaga hubungan interpersonal dengan rekan kerja dengan cara tidak ikut campur dalam

urusan pribadi, menetapkan batasan, serta menjaga komunikasi dengan baik. Mereka juga cenderung ingin segera menyelesaikan permasalahan dan menghindari mengaitkan masalah pekerjaan dengan kehidupan pribadi guna menciptakan suasana kerja yang nyaman, karena mereka beranggapan bahwa ketidaknyamanan di lingkungan kerja dapat mendorong keinginan untuk keluar dari tempat kerja, sementara pada saat yang sama mereka cenderung merasa membutuhkan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan data yang telah diuraikan, terlihat bahwa tingkat OCB pada karyawan masih relatif rendah. Kondisi ini perlu diperhatikan karena idealnya organisasi memiliki karyawan dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi. OCB dipersepsikan sebagai salah satu faktor yang mendorong keberhasilan organisasi, karena perilaku tersebut mencerminkan kualitas karyawan serta kesediaan mereka untuk berkolaborasi secara sukarela dengan rekan kerja (Sandora, 2024). Selain itu, OCB berkontribusi dalam mengurangi konflik antar karyawan, memperkuat loyalitas, dan menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis (Siregar, 2018). Selaras dengan temuan Safrida et al. (2024), yang juga mengindikasikan bahwa OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan kerja sama tim, komunikasi antar karyawan, memperkuat interaksi sosial serta mengurangi konflik dalam organisasi sehingga mendukung kinerja organisasi.

Organisasi yang memiliki karyawan tidak mencerminkan perilaku OCB akan memiliki dampak negatif pada efektivitas dan produktivitas perusahaan tersebut (Elvinawanty et al., 2024). Perilaku OCB karyawan meningkatkan kinerja efisien dan efektif serta pendapatan perusahaan. Selain itu, perilaku OCB mampu

mengoptimalkan tingkat kepuasan karyawan, kinerja karyawan, serta membentuk lingkup kerja stabil dan produktif (Azizah, 2024). Selain itu, apabila karyawan mengalami stres, hal ini dapat mengurangi motivasi mereka untuk memunculkan perilaku OCB, yang pada akhirnya menyebabkan ketidakpuasan, ketidaknyamanan, serta kurangnya keterlibatan karyawan dalam perusahaan (Puspita, 2024). Oleh sebab itu, mengingat karakteristik Gen Z pada dunia kerja, diperlukan pemahaman bagi organisasi untuk dapat merancang strategi yang tepat dalam mendorong dan meningkatkan OCB di kalangan karyawan Gen Z. Hal ini diperlukan untuk keberlangsungan dan perkembangan organisasi dapat lebih optimal.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), antara lain budaya dan iklim organisasi, kepribadian, suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap kualitas hubungan, serta masa kerja karyawan (Organ et al., 2006). OCB dikatakan hanya dapat muncul jika individu memiliki keterikatan dengan organisasinya serta bekerja dalam lingkungan yang mendukung kenyamanan (Aritonang, 2022). OCB memang tidak tercantum dalam uraian tugas, namun perilaku ini cukup berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Menurut Robbin (2006), lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan, sehingga mendorong mereka untuk membantu rekan kerja, menunjukkan kinerja yang melebihi tuntutan formal, serta lebih patuh terhadap tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan cenderung akan menjaga kenyamanan kerja karena hal tersebut mendorong motivasi mereka untuk

menunjukkan kinerja yang optimal. Pryce-Jones (2010), juga mengemukakan bahwa karyawan yang menunjukkan afek positif cenderung menunjukkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi, mampu mencapai target secara lebih efisien, serta dapat membangun hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja. Kemudian, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prakoso dan Listiara (2017), ditemukan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkorelasi dengan variabel *happiness at work*.

Happiness at work merupakan konsep yang mencakup kebahagiaan serta rekam jejak emosional positif di lingkungan kerja, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta menumbuhkan rasa bangga karyawan terhadap pekerjaannya (Fisher, 2010). *Happiness at work* juga dapat dipahami sebagai kondisi ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya yang cenderung mendorong motivasi individu dalam bekerja (Moccia, 2016). Sejalan dengan hal tersebut Neve et al. (2017), mengemukakan bahwa *happiness at work* merupakan kebahagiaan yang mencerminkan afek positif dan rasa puas karyawan ketika sedang bekerja.

Kemudian Fisher (2010), mengemukakan mengenai aspek-aspek yang memengaruhi *happiness at work*, yaitu, karyawan secara aktif berpartisipasi dan berkontribusi dalam berbagai kegiatan organisasi (*Engagement*), karyawan merasa nyaman dan puas terhadap lingkungan serta suasana kerja (*Job Satisfaction*), karyawan memiliki keinginan dan tekad untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang panjang (*Affective Organizational Commitment*). Aspek-aspek tersebut *happiness at work* dianggap penting untuk melihat bagaimana mengenai tingkat kebahagiaan individu dalam konteks bekerja terutama pada

kalangan karyawan Gen Z.

Secara umum, karyawan yang telah menyelesaikan tugas utamanya cenderung enggan melakukan pekerjaan tambahan di luar tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil wawancara, delapan dari 10 narasumber menyatakan bahwa suasana hati dan kenyamanan lingkungan kerja berpengaruh terhadap perilaku mereka di tempat kerja. Ketika suasana hati sedang tidak baik, mereka cenderung enggan untuk berkontribusi dalam kegiatan perusahaan. Sebaliknya, ketika lingkungan kerja terasa nyaman dan suasana hati sedang baik, mereka lebih bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, mematuhi aturan perusahaan, serta menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Selain itu, narasumber juga mengungkapkan bahwa hubungan yang baik dengan atasan turut mendorong semangat mereka untuk berkontribusi lebih, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Organ et al. (2006), yang mengemukakan bahwa suasana hati merupakan salah satu aspek krusial yang memengaruhi munculnya perilaku OCB. Kemudian, penelitian Bestari dan Prasetyo (2019) juga turut memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa karyawan yang kurang bahagia cenderung tidak menampilkan perilaku OCB pada tempat kerja mereka. Dengan demikian, temuan tersebut mengindikasikan bahwa *happiness at work* yang mencakup rasa puas, keterikatan emosional, dan makna kerja berkontribusi dalam meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan, sehingga mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti ingin mengetahui apakah terdapat

hubungan antara *happiness at work* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Gen Z?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara *happiness at work* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), khususnya pada karyawan Gen Z.

2. Manfaat penelitian

- a) Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian di bidang psikologi industri, khususnya terkait *happiness at work* dan perilaku OCB, serta memperkuat teori dan temuan yang telah ada sebelumnya.
- b) Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai pentingnya menjaga kondisi kebahagiaan karyawan sebagai upaya mendukung kemajuan organisasi.