

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia kerja terus mengalami perubahan, terutama dalam struktur organisasi, tuntutan pekerjaan, dan karakteristik tenaga kerja. Di Indonesia, dinamika sumber daya manusia semakin terlihat melalui perbedaan generasi dalam angkatan kerja, karena setiap generasi memiliki ciri dan nilai kerja yang berbeda (Komalasari et al., 2024). Perubahan komposisi tenaga kerja ditandai dengan semakin banyaknya Generasi Z yang memasuki dunia kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) dari Sensus Penduduk 2020, Generasi Z (kelahiran 1997–2012) mencapai sekitar 71.50 juta jiwa atau 27,94% dari total penduduk Indonesia sebanyak 270,2 juta jiwa, dengan proporsi laki-laki 36.79 juta dan perempuan 34.71 juta. Besarnya proporsi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki posisi penting dalam perkembangan dunia kerja saat ini dan pada masa mendatang, meskipun data jumlah penduduk tidak secara langsung menunjukkan bahwa Generasi Z telah mendominasi seluruh sektor pekerjaan.

Kehadiran Generasi Z di dunia kerja tidak hanya mengubah komposisi tenaga kerja, tetapi juga memunculkan tantangan baru bagi organisasi dalam mempertahankan keterlibatan dan kontribusi sukarela karyawan. Laporan Gallup (2025) mencatat bahwa keterlibatan karyawan secara global mengalami penurunan dari 23% pada 2023 menjadi 21% pada 2024 penurunan yang hanya terjadi dua kali dalam 12 tahun terakhir dan diperkirakan merugikan perekonomian dunia akibat hilangnya produktivitas. Kondisi serupa juga terjadi di kawasan Asia Tenggara, di mana sebesar 68% karyawan dilaporkan mengalami rendahnya keterlibatan kerja, dengan Generasi Z sebagai kelompok yang paling terdampak (Marwa, 2025). Penurunan keterlibatan ini berdampak langsung pada kesediaan karyawan untuk berkontribusi secara sukarela melebihi tuntutan formal yaitu sebuah perilaku yang dalam literatur psikologi organisasi dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior*. Generasi Z di Indonesia cenderung memperhatikan keseimbangan antara karier dan kehidupan pribadi, serta mengapresiasi perusahaan yang peka dan terbuka terhadap isu-isu kesejahteraan mereka (Statista, 2025). Ketika dukungan yang diberikan organisasi tidak memenuhi ekspektasi tersebut, keterikatan

emosional mereka terhadap pekerjaan cenderung memudar dan kesediaan untuk berkontribusi secara ekstra pun ikut berkurang (Rasulong et al., 2023).

Generasi Z memiliki karakteristik, nilai kerja, dan ekspektasi terhadap organisasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini tumbuh dalam perkembangan teknologi digital dan internet sehingga terbiasa beradaptasi dengan perubahan, memperoleh informasi secara cepat, dan memanfaatkan teknologi dalam kehidupan sehari-hari (Twenge, 2017). Dalam konteks pekerjaan, Generasi Z cenderung mengharapkan fleksibilitas, pekerjaan yang bermakna, kesempatan untuk berkembang, serta penghargaan terhadap ide dan kontribusi yang diberikan (Aggarwal et al., 2020; Schroth, 2019). Selain itu, mereka juga memiliki kecenderungan untuk mencari lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan kolaboratif serta memberikan kesempatan pengembangan diri secara berkelanjutan (Pózner & Kozák, 2025; Rasulong et al., 2024). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa respons kerja Generasi Z dapat dipengaruhi oleh cara mereka memandang perlakuan dan dukungan yang diberikan organisasi.

Dalam lingkungan organisasi, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas formal, tetapi juga oleh kesediaan mereka untuk memberikan kontribusi di luar tuntutan pekerjaan. Kontribusi tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang tidak secara langsung diwajibkan atau diatur dalam sistem penghargaan formal, tetapi secara kolektif dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988; Organ et al., 2006). OCB dapat ditunjukkan melalui perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, menunjukkan inisiatif, serta berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung keberlangsungan organisasi. Perilaku tersebut dapat meningkatkan kerja sama, koordinasi, produktivitas, dan efektivitas proses kerja (LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000; Ali et al., 2020).

Pentingnya OCB semakin terlihat ketika dikaitkan dengan karakteristik Generasi Z di dunia kerja saat ini. Penelitian Safitri, Wolor, dan Marsofiyati (2024) pada karyawan Generasi Z di PT. X menunjukkan bahwa kemunculan OCB pada kelompok ini bersifat kondisional dan tidak seragam antar organisasi, sehingga dukungan yang diterima karyawan menjadi faktor penentu penting. Urgensi ini

diperkuat oleh data Populix (2024) yang mengungkapkan adanya kesenjangan komitmen kerja antar generasi, di mana Generasi Z cenderung hanya bertahan 1–4 tahun di suatu perusahaan, jauh lebih singkat dibandingkan generasi sebelumnya yang berkomitmen lebih dari enam tahun. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya keterikatan jangka panjang Generasi Z terhadap organisasi, yang berpotensi menurunkan kesediaan mereka untuk berkontribusi melampaui tuntutan formal pekerjaan. Apabila kecenderungan ini tidak dipahami dan diintervensi organisasi, seiring meningkatnya proporsi Generasi Z dalam angkatan kerja Indonesia, organisasi berisiko kehilangan sumber daya sosial yang tidak dapat digantikan oleh mekanisme formal lainnya (Bolino & Turnley, 2005).

Kondisi tersebut semakin diperkuat oleh kenyataan bahwa OCB tidak muncul secara merata pada semua karyawan, termasuk pada karyawan Generasi Z. Generasi Z dikenal memiliki kesadaran diri yang tinggi namun kesadaran kolektif yang lemah, sehingga mereka cenderung memiliki batasan yang jelas terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan kurang bersedia terlibat dalam perilaku di luar peran formalnya (Chen et al., 2026). Sifat individualis dan kurang berperan dalam kelompok yang melekat pada Generasi Z merupakan hal yang bertolak belakang dengan nilai-nilai OCB, sehingga munculnya perilaku ekstra-peran pada kelompok ini bersifat sangat kondisional dan sangat bergantung pada kondisi organisasi yang melingkupinya (Damhuri & Chrisnatalia, 2026; Phen & Hindarwati, 2025). Mahmoud et al. (2021) juga menunjukkan bahwa proses motivasional yang mendasari OCB dapat berbeda pada masing-masing kelompok generasi, sementara Benitez Marquez et al. (2022) menegaskan bahwa potensi kolaboratif Generasi Z hanya akan berkembang apabila organisasi mampu menyediakan kondisi psikologis yang benar-benar suportif.

Rendahnya OCB pada karyawan Generasi Z membawa konsekuensi yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi. Permasalahan yang kerap muncul di berbagai sektor di Indonesia meliputi rendahnya komunikasi lintas divisi, kurangnya inisiatif untuk membantu rekan kerja di luar tugas pokok, lemahnya partisipasi dalam kegiatan non-formal, serta meningkatnya konflik antar anggota tim (Socius, 2025). Kondisi ini mengakibatkan koordinasi organisasi tidak berjalan baik, pekerjaan terabaikan, kualitas pelayanan menurun, dan pada akhirnya produktivitas organisasi

secara keseluruhan ikut terdampak (Cahyani et al., 2025). Bolino dan Turnley (2005) menegaskan bahwa ketika karyawan membatasi kontribusinya hanya pada tuntutan formal, organisasi kehilangan sumber daya sosial yang tidak dapat digantikan oleh mekanisme formal lainnya, seperti inisiatif proaktif dan bantuan antar karyawan yang secara kolektif menentukan efektivitas jangka panjang organisasi.

Salah satu faktor organisasional yang dapat mendorong *Organizational Citizenship Behavior* adalah *Perceived Organizational Support (POS)*. Eisenberger et al. (1986) mendefinisikan POS sebagai keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Persepsi ini muncul dari pengalaman terhadap kebijakan organisasi, dukungan yang diberikan oleh atasan, penghargaan, dan bantuan yang diterima selama bekerja. POS juga berkaitan dengan berbagai respons positif karyawan, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan terhadap pekerjaan (Laurent et al., 2021). Keterkaitan antara POS dan OCB dapat dijelaskan dengan *Social Exchange Theory*. Teori tersebut menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran dan norma timbal balik, yaitu individu cenderung membalas perlakuan positif yang diterimanya dengan perilaku yang menguntungkan pihak pemberi manfaat (Blau, 1964). Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai dan kesejahteraannya diperhatikan, mereka dapat mengembangkan kewajiban untuk membalas dukungan tersebut melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi (Eisenberger et al., 1986; Prasad & Jha, 2023). Salah satu bentuk timbal balik tersebut adalah kesediaan untuk memberikan kontribusi di luar kewajiban formal melalui OCB.

Sejumlah penelitian menemukan bahwa POS berpengaruh positif terhadap OCB. Karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi tinggi cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja, berinisiatif, dan memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi (Alshaabani et al., 2021). Namun, hasil penelitian sebelumnya belum sepenuhnya menunjukkan pola yang sama. Beberapa penelitian menemukan bahwa POS memiliki pengaruh langsung terhadap OCB, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi tidak signifikan setelah kondisi psikologis tertentu dimasukkan ke dalam model. Perbedaan hasil

tersebut mengindikasikan bahwa dukungan organisasi belum tentu secara langsung diterjemahkan menjadi perilaku ekstra-peran, tetapi dapat melalui suatu mekanisme psikologis yang terbentuk dalam diri karyawan.

Dari penjelasan tersebut *Work Engagement* merupakan salah satu mekanisme psikologis yang relevan untuk menjelaskan hubungan tersebut. *Work Engagement* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat atau vigor, dedikasi atau dedication, dan keterlibatan penuh atau absorption terhadap pekerjaan (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi umumnya akan menunjukkan energi, antusiasme, dan *engagement* yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mereka tidak hanya mampu menjalankan tugas utamanya dengan penuh energi, tetapi juga lebih bersedia menginvestasikan tenaga, pikiran, dan emosinya dalam pekerjaan.

Sejalan dengan penjelasan tersebut hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Work Engagement* dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Model*. Model tersebut menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan merupakan aspek fisik, sosial, maupun organisasional yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan diri (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2014). Dalam proses *motivasional JD-R*, ketersediaan sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan *Work Engagement* yang selanjutnya menghasilkan sikap dan perilaku kerja positif. Dengan demikian, *Perceived Organizational Support* dapat dipandang sebagai sumber daya organisasional karena mencerminkan adanya penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, dan bantuan oleh organisasi kepada karyawan.

Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai dan kesejahteraannya diperhatikan, mereka cenderung memiliki energi, antusiasme, dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Bonaiuto et al. (2022) menunjukkan bahwa dukungan yang diterima karyawan di lingkungan kerja, khususnya dari atasan, dapat berkontribusi terhadap peningkatan *Work Engagement*, meskipun kekuatan hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh kondisi psikososial dan tingkat identifikasi karyawan terhadap organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa dukungan dari perusahaan dapat menjadi sumber daya yang membantu membentuk

kondisi psikologis positif dalam diri karyawan. *Work Engagement* selanjutnya dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tugas pokok mereka. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya tidak hanya mampu menjalankan tugas utamanya dengan penuh energi, tetapi juga lebih terdorong untuk membantu rekan kerja, memberikan gagasan, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi yang pada akhirnya mendorong munculnya OCB (Marić et al., 2019).

Bukti yang lebih langsung mengenai hubungan *Perceived Organizational Support*, *Work Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* ditemukan oleh Sulea et al. (2012). Penelitian tersebut menempatkan *Perceived Organizational Support* sebagai sumber daya pekerjaan dan menemukan bahwa *Work Engagement* memediasi secara parsial hubungan antara sumber daya tersebut dan perilaku ekstra-peran. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat mendorong OCB baik secara langsung maupun dengan memperkuat keterikatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Dalam konteks Indonesia, Sakarina et al. (2023) juga menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *Work Engagement* mampu memediasi hubungan tersebut pada pegawai Dinas Pariwisata Kota Palembang. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa didukung oleh organisasinya, dorongan untuk berkontribusi lebih dari yang dituntut secara formal tidak selalu muncul secara langsung, melainkan dapat terbentuk melalui kondisi psikologis berupa keterikatan terhadap pekerjaan yang berkembang terlebih dahulu dalam diri karyawan. Meskipun demikian, penelitian tersebut dilakukan pada satu instansi dengan jumlah partisipan yang terbatas sehingga hasilnya masih perlu diuji pada populasi dan karakteristik karyawan yang lebih beragam.

Hasil yang berbeda ditemukan oleh Park dan Kim (2024) pada pegawai organisasi olahraga publik di Korea Selatan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*, sedangkan *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun, pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tidak

signifikan setelah *Work Engagement* dimasukkan ke dalam model, sehingga *Work Engagement* berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan kedua variabel tersebut.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa mekanisme hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* belum sepenuhnya konsisten. Sulea et al. (2012) menunjukkan terjadinya mediasi parsial, sedangkan Park dan Kim (2024) menunjukkan mediasi penuh. Sementara itu, Sakarina et al. (2023) memberikan bukti mediasi dalam konteks Indonesia. Perbedaan tersebut dapat berkaitan dengan karakteristik partisipan, sektor pekerjaan, budaya organisasi, serta konteks negara tempat penelitian dilakukan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah dukungan organisasi secara langsung mendorong OCB atau terlebih dahulu membentuk *Work Engagement* dalam diri karyawan.

Kebutuhan penelitian tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks karyawan Generasi Z. Generasi ini cenderung memberikan perhatian besar terhadap makna pekerjaan, pengakuan, umpan balik, fleksibilitas, dan kesempatan untuk berkembang (Schroth, 2019; Aggarwal et al., 2020). Apabila organisasi mampu memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan tersebut, karyawan Generasi Z berpotensi mengembangkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut kemudian dapat mendorong kesediaan mereka untuk memberikan kontribusi di luar tuntutan formal.

Namun, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak selalu terjadi secara langsung, sehingga diperlukan penjelasan teoretis mengenai mekanisme yang mendasarinya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak bersifat sederhana dan kemungkinan besar tidak bekerja secara langsung semata. Secara teoretis, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa dukungan organisasi mendorong timbal balik melalui proses psikologis internal terlebih dahulu, sementara *Job Demands-Resources Model* menjelaskan bahwa sumber daya organisasional bekerja dengan cara mengaktifkan kondisi motivasional dalam diri karyawan sebelum menghasilkan perilaku positif. *Work Engagement* merupakan

kondisi motivasional yang dimaksud dalam proses tersebut (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Dibandingkan dengan mediator lain seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi yang bersifat lebih evaluatif dan stabil, *Work Engagement* mencerminkan kondisi psikologis yang lebih dinamis dan langsung terhubung dengan energi serta motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari, sehingga lebih sensitif dalam menangkap perubahan yang dihasilkan oleh dukungan organisasi (Schaufeli et al., 2002). Hal ini menjadi sangat relevan bagi karyawan Generasi Z yang keterikatan kerjanya sangat responsif terhadap sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan mereka akan pengakuan, makna kerja, dan dukungan nyata (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021; Schroth, 2019). Oleh karena itu, *Work Engagement* dipilih sebagai mediator karena secara teoretis dan empiris paling tepat menjelaskan mekanisme yang menghubungkan dukungan organisasi dengan perilaku ekstra-peran pada karyawan Generasi Z.

Mengingat besarnya proporsi Generasi Z dalam angkatan kerja Indonesia, menurunnya keterlibatan kerja secara global, serta masih terbatasnya penelitian yang secara khusus menguji mekanisme POS terhadap OCB melalui *Work Engagement* pada konteks Generasi Z di Indonesia, penelitian ini menjadi penting dan mendesak untuk dilakukan, baik untuk mengisi kesenjangan teoretis maupun memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam mengelola karyawan Generasi Z secara lebih efektif. Dengan demikian, berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Generasi Z dengan *Work Engagement* sebagai mediator. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi dapat mendorong perilaku ekstra-peran. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang mampu meningkatkan dukungan, keterikatan kerja, dan kontribusi sukarela karyawan Generasi Z.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini, antara lain:

1. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas organisasi, tetapi perilaku tersebut tidak selalu ditampilkan secara konsisten oleh karyawan Generasi Z karena berada di luar tuntutan pekerjaan formal.
2. *Perceived Organizational Support* diperkirakan dapat mendorong *Organizational Citizenship Behavior*, tetapi hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh langsung kedua variabel tersebut masih menunjukkan temuan yang beragam.
3. Karakteristik Generasi Z yang mengutamakan makna kerja, pengakuan, dukungan nyata, fleksibilitas, dan kesempatan pengembangan diri dapat memengaruhi cara mereka merespons dukungan yang diberikan oleh organisasi.
4. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan belum tentu langsung diwujudkan dalam perilaku ekstra-peran, tetapi dapat terlebih dahulu membentuk *Work Engagement* yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh terhadap pekerjaan.
5. Penelitian mengenai peran *Work Engagement* dalam memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Generasi Z, khususnya dalam konteks Indonesia, masih relatif terbatas dan menunjukkan hasil mediasi yang belum konsisten.

1.3 Batasan Masalah

Guna menjaga fokus penelitian dan dapat dilakukan secara efektif, maka pembatasan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Subjek penelitian ini adalah individu yang tergolong dalam kelompok Generasi Z, yakni mereka yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2008 dan saat ini berstatus sebagai karyawan aktif.
2. Penelitian ini dibatasi pada pengujian hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel independen, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen, dan *Work Engagement* sebagai variabel mediator
3. Penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan antar variabel, bukan pada perbandingan lintas generasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Generasi Z ?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh secara signifikan terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z ?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Generasi Z ?
4. Apakah *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Generasi Z ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini dirancang secara sistematis untuk menjawab setiap pertanyaan penelitian serta memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam bidang perilaku organisasi, khususnya terkait dengan karyawan Generasi Z.

1. Untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Generasi Z.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Generasi Z.
4. Untuk menganalisis peran *Work Engagement* sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Generasi Z.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

1. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, terutama dalam memperkuat kedudukan *Social Exchange Theory* dan *Job Demands-*

Resources Model sebagai kerangka yang relevan untuk menelaah bagaimana dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan perilaku ekstra-peran saling berkaitan pada karyawan Generasi Z.

2. Penelitian ini juga hadir untuk merespons keterbatasan kajian yang ada, khususnya minimnya studi empiris yang secara spesifik menempatkan *Work Engagement* sebagai mekanisme penghubung antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam konteks karyawan Generasi Z di Indonesia.
3. Lebih lanjut, temuan yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi pijakan bagi peneliti berikutnya dalam mengembangkan model yang lebih komprehensif, misalnya dengan menghadirkan variabel moderator, memperluas cakupan pada lintas generasi, maupun mendalami dinamika yang terjadi pada sektor industri tertentu.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Bagi organisasi, penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam meningkatkan persepsi dukungan organisasi pada karyawan Generasi Z melalui kebijakan yang suportif, pengakuan kinerja, serta pengembangan karir yang jelas.
2. Bagi praktisi sumber daya manusia, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa *work engagement* merupakan faktor strategis yang perlu diperhatikan sebagai jembatan antara dukungan organisasi dan perilaku ekstra-peran karyawan, sehingga program peningkatan *engagement* seperti fleksibilitas kerja, umpan balik berkala, dan lingkungan kerja yang bermakna perlu diprioritaskan.
3. Bagi karyawan Generasi Z, penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya keterikatan kerja sebagai kondisi psikologis yang tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap perkembangan dan kepuasan kerja individu itu sendiri.