

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Gen Z: Tinjauan Sistematis

^[1,2]Nurul Anwar, ^[1]Febrian Achmad Sulton, ^[1]Mohamad Dafa Armanta,
^[1]Intan Ratnawati dan ^[1]Suharnomo

^[1]Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Diponegoro, Jl. Erlangga Tengah No.17, Pleburan, Kec. Semarang Sel., Kota
Semarang, Jawa Tengah 50241

^[2]Teknik Pembuatan Garmen, Akademi Komunitas Industri Tekstil dan Produk
Tekstil Surakarta, Jl. Ki Hajar Dewantara, Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah
57126

Email: nrl.anwar117@gmail.com, dafaarmanta14@gmail.com,
febrian.sulton99@gmail.com, intanratnawati87@gmail.com,
suharnomo@live.undip.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menyelidiki dampak Perceived Organizational Support (POS) terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Menganalisis 25 jurnal, penelitian ini menggunakan metodologi tinjauan sistematis untuk mengeksplorasi dinamika antara POS dan kinerja Gen Z. Temuan mengungkapkan sifat POS yang beragam, mencakup pendahulunya dan hubungan rumit dengan berbagai faktor mediasi. Studi ini menekankan peran penting dari inisiatif organisasi yang disesuaikan, termasuk program bimbingan dan strategi mengatasi harapan yang tidak terpenuhi dan kebosanan terkait pekerjaan. Studi pasca-COVID-19 menggarisbawahi pentingnya kepuasan kerja dan hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior* di kalangan karyawan Gen Z. Kesimpulannya, penelitian ini memberikan pemahaman yang berbeda tentang optimalisasi struktur dukungan untuk meningkatkan kinerja karyawan Gen Z. Sintesis temuan berfungsi sebagai landasan bagi inisiatif strategis, memandu organisasi dalam mendukung dan memanfaatkan potensi karyawan Generasi Z secara efektif.

Kata kunci: Persepsi Dukungan Organisasi; Kinerja karyawan; Generasi Z.

PENDAHULUAN

Peningkatan produktivitas kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan efisien. Bila hal ini tercapai maka kinerja pegawai akan memberikan kontribusi langsung terhadap produktivitas organisasi. Jadi, ketika karyawan kurang puas dengan lingkungan

kerja dan tidak adanya dukungan dari organisasi, maka akan mengakibatkan lemahnya komitmen kerja yang berdampak buruk bagi perusahaan . Akibatnya produktivitas menurun dan disiplin menjadi lemah. Oleh karena itu sumber daya manusia memegang peranan penting dan strategis dalam setiap bisnis, karena komponen tenaga kerja sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Becker (2020) *Human Capital* mencakup pengetahuan, informasi, ide, keterampilan, dan kesehatan individu, merupakan modal terpenting dalam perekonomian modern. Perusahaan harus menyadari bahwa sumber pendapatan utamanya adalah manusia. Perusahaan dikatakan sukses apabila mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif. Ketika perusahaan berinvestasi pada karyawannya, misalnya dengan menciptakan lingkungan yang baik bagi karyawan, maka secara tidak langsung karyawan akan mendorong dirinya untuk berinvestasi pada dirinya sendiri. Namun karena berbagai permasalahan globalisasi ekonomi, kegagalan perusahaan dan PHK di seluruh dunia memberikan dampak yang besar terhadap karyawan, sehingga karyawan terkadang tidak bekerja maksimal dan kinerja karyawan menurun. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mendukung karyawan dalam segala hal untuk memotivasi karyawan guna meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Di era modern, revolusi industri keempat (Industri 4.0) ditandai dengan pesatnya adopsi teknologi digital di seluruh industri. Teknologi mulai berkembang dari perusahaan besar hingga perusahaan skala kecil. Schwab (2017) menjelaskan empat tahap revolusi, yaitu tahap pertama adalah mesin uap pada abad ke 18 yang memicu terjadinya revolusi 1.0. Tahap kedua adalah revolusi industri 2.0 yang melibatkan ketenagalistrikan pada abad ke-19 hingga abad ke-20. Selanjutnya pemanfaatan teknologi komputer pada industri, bisnis perkantoran, dan jasa merupakan revolusi 3.0. Tahap terakhir, revolusi 4.0 yang muncul pada tahun 2010, mencakup kecerdasan buatan seperti internet. Kemajuan tersebut sangat mempengaruhi pemikiran, gaya hidup, dan interaksi interpersonal manusia sehingga menimbulkan disrupsi di berbagai bidang teknologi, ekonomi, sosial, dan politik, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas sumber daya manusia itu sendiri.

Mayoritas individu Gen Z juga menunjukkan karakteristik yang terkait dengan generasi milenial, seperti tanggung jawab, kesetiaan, tekad, dan perhatian. (Mandagi dan Aseng, 2021). Kehadiran generasi unik ini diharapkan mampu mendorong terjadinya transformasi organisasi di dunia kerja karena merupakan representasi dari generasi sebelumnya. Daripada mencoba secara langsung mengubah kesenjangan generasi di tempat kerja, kehadirannya memerlukan penerimaan. Oleh karena itu, terdapat upaya berkelanjutan untuk mengakomodasi

ciri-ciri khas generasi ini, yang memerlukan tindakan segera dari para manajer perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan kelompok pekerja ini.

Gen Z, sering disebut sebagai pekerja adaptif, memiliki kapasitas luar biasa untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru. Perusahaan harus dapat memahami karakteristik ini dan secara proaktif mengatasi potensi masalah kebosanan, dengan menggunakan rotasi kerja sebagai strategi yang tepat untuk mempertahankan keterlibatan mereka dalam perusahaan (Dessler 2020). Selain itu, generasi ini menunjukkan kecenderungan untuk menjalin hubungan dengan orang-orang yang berpikiran sama, yang membedakan mereka dari pendahulunya. Perusahaan harus menyadari dan memanfaatkan keunggulan ini, karena individu-individu ini memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan para profesional di seluruh dunia. Selain itu, kemampuan beradaptasi yang melekat pada mereka terhadap teknologi yang berkembang disebabkan oleh pendidikan mereka di era yang ditandai dengan otomatisasi penuh (Poluan et al., 2022)

Saat ini karyawan didominasi oleh Generasi Z. Generasi tersebut fokus pada pembelajaran, mampu memanfaatkan teknologi informasi terkini, dan dapat menjalankan karirnya secara mandiri (Gebbers et al., 2020). Selain itu, Gen Z juga memerlukan dukungan dari berbagai pihak. Salah satunya adalah dukungan organisasi. Sebab dengan adanya dukungan organisasi maka mereka akan mempunyai kesinambungan dan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Selain itu, dengan dukungan perusahaan atau organisasi, Gen Z akan memberikan kinerja dan efisiensi terbaik (Z. Yang et al., 2020).

Lembaga Deloitte melakukan survey kepada Generasi Z dan Milenial dengan melibatkan 14.483 Gen Z dan 8.373 generasi milenial di 44 negara. Tanggapan mereka mengungkapkan bagaimana peristiwa-peristiwa disruptif yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir telah membentuk kehidupan dan pandangan mereka. Selain itu, mereka juga menyoroti bahwa meskipun mereka mengakui adanya perubahan positif, seperti perusahaan yang mendukung mereka, Gen Z sangat khawatir dengan masa depan mereka. Dalam penelitian ini responden merasa perusahaan mengalami kemajuan, namun responden masih mempunyai ekspektasi yang tinggi terhadap perusahaan akan tetapi belum terpenuhi. Selain itu, responden merasa biaya hidup mereka tinggi karena sebagian besar gaji mereka merupakan sumber utama pengeluaran sehari-hari. Responden merasa khawatir jika terjadi resesi ekonomi maka mereka kesulitan untuk meminta kenaikan gaji sehingga merasakan tekanan finansial (Parmelee 2023)

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa perusahaan menghadapi permasalahan terkait empat generasi yang aktif saat ini, salah satunya adalah Gen Z di pasar tenaga kerja, dimana kehadiran mereka di pasar tenaga kerja dapat menimbulkan konflik antar generasi karena memiliki nilai, ambisi, dan gaya kerja

yang berbeda. Untuk mencegah terjadinya konflik antargenerasi dalam ruang kerja, diperlukan desain ruang kerja yang tepat guna membatasi dan mencegah perilaku yang tidak diinginkan (Hanifah dan Wardono, 2020). Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Hidjaz 2011) mengungkapkan bahwa lingkungan merupakan faktor terpenting yang dapat membatasi kemungkinan-kemungkinan perilaku yang menentukan perilaku yang mungkin (*potential behavior*) dapat dibatasi oleh kondisi lingkungan.

Karena preferensi pekerjaan dan tempat kerja berbeda antar generasi, penting bagi perusahaan untuk memahami preferensi perilaku Generasi Z dengan harapan dapat terjalin komunikasi yang baik dan terciptanya lingkungan yang baik. Hal-hal baik diciptakan di sebuah perusahaan. Penting untuk dipahami apa yang menjadi motivasi Generasi Z untuk produktif, menciptakan sistem insentif yang baik juga dapat dijadikan sebagai penyemangat mereka untuk menghasilkan karya terbaiknya. Pengaruh lingkungan sosial juga menjadi faktor penting dalam membentuk budaya organisasi ketika generasi Z masuk ke dalam organisasi. Jika mereka tidak dapat menemukan kebahagiaan tersebut di tempat mereka bekerja, maka mereka akan berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya dengan mudah. Fitly et al., (2016) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa Generasi Z berharap untuk dibimbing oleh atasannya dan ingin mengembangkan hubungan kerja yang baik. Generasi Z tidak ingin bekerja sendiri-sendiri namun mereka cenderung lebih menyukainya.

Dukungan Organisasi yang Dirasakan

Dalam *Human Capital Theory*, manusia dinilai sebagai asset yang paling berharga bagi suatu organisasi dalam perekonomian modern. Modal manusia mengacu pada pengetahuan, informasi, ide, keterampilan, kesehatan individu, keberhasilan ekonomi individu, dan juga perekonomian secara keseluruhan, tergantung pada seberapa luas dan efektif orang berinvestasi pada diri mereka sendiri. Salah satu teori yang membahas bagaimana organisasi berinvestasi pada karyawan melalui kontribusi yang memberi penghargaan dan melihat nilai potensial dalam memandang hubungan karyawan dengan organisasi sebagai hubungan timbal balik positif yang harus dijaga adalah persepsi dukungan organisasi, yang dikenal juga dengan istilah persepsi dukungan organisasi (POS) (Gary S. Becker, 2002).

Dalam konteks internasional, sejak awal kemunculan POS pada pertengahan tahun 1980an, popularitasnya semakin meningkat dan tidak diabaikan, dengan lebih dari 1.200 penelitian telah dilakukan. Alasan mengapa penelitian tentang POS tersebar luas adalah karena pendahulunya yang jelas dan manfaat utamanya yang meliputi sikap, kinerja, dan kesejahteraan pegawai yang bermanfaat bagi kedua belah pihak yaitu individu pekerja dan organisasi (Rockstuhl et al., 2020).

Perceived Organizational Support (POS) merupakan suatu penilaian yang dilakukan oleh pegawai atau individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan bahwa tempat kerjanya menghargai hasil kerja dan keberadaannya. Karyawan juga merasa diberdayakan, diberikan hak dan kewajiban, serta dihargai (Eisenberg et al., 1986) Faktor yang mempengaruhi persepsi terhadap dukungan organisasi dan dampak positif dukungan organisasi yang dirasakan karyawan adalah kontrak psikologis (Sun, 2019).

Berdasarkan (Schermerhorn 2011), kontrak psikologis dianggap sebagai harapan karyawan mengenai hubungan di lingkungan kerja internal. Penelitian menunjukkan POS merupakan konsep independen dan memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan kontrak psikologis. Dilihat dari persamaan kedua konsep tersebut, POS memberikan kepuasan emosional karyawan sehingga karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi atau perusahaan. Selain itu, kontrak psikologis dalam POS berarti karyawan merasa bahwa kebaikan yang mereka peroleh saat ini berasal dari organisasi yang memberikannya secara sukarela, tanpa ada tekanan dari pihak luar seperti serikat pekerja atau peraturan pemerintah. Lebih lanjut, POS menerapkan teori pertukaran sosial yang menggunakan prinsip timbal balik antara pekerja dan pengusaha.

Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dapat diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana. Organisasi memberikan dukungan kepada pegawai dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan bila diperlukan. Berdasarkan Wann-Yih dan Htaik (2011), persepsi organisasi mendukung alasan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi selalu tidak lepas dari dukungan atasan (misalnya supervisor). Dalam komunikasi yang dibangun atasan dengan pegawai, akan tercipta pemahaman tentang sudut pandang pegawai terhadap organisasi, dan pegawai juga dapat melihat persepsi manajemen mengenai apa yang menjadi perhatian organisasi. POS juga dianggap sebagai jaminan yang membantu yang akan tersedia dari organisasi ketika diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan ketika menghadapi situasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Dukungan organisasi merupakan keyakinan seseorang bahwa tempat kerjanya menghargai kontribusinya dan juga peduli terhadap kesejahteraannya (Rhoades et al., 2001). Persepsi bahwa karyawan dihargai oleh tempat kerjanya inilah yang menjadi faktor penguat suatu organisasi. Karyawan yakin bahwa organisasi akan memenuhi kewajibannya dengan mengenali sikap dan perilaku karyawan, memberikan insentif sesuai permintaannya. Insentif tersebut dapat diberikan dalam bentuk pendampingan atau kursus gratis untuk meningkatkan keterampilan karyawan (atau bahkan beasiswa), namun dapat pula diberikan dalam bentuk kenaikan gaji dan bonus.

Dukungan organisasi yang dirasakan mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, memberikan dukungan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Dengan kata lain, dukungan organisasi yang dirasakan mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Perceived Organization Support merupakan tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraannya dengan baik dan menilai kontribusi yang telah mereka lakukan terhadap perusahaan (Gary S.Becker, 2002).

Perusahaan telah menerapkan POS dengan fasilitas kesehatan, perusahaan diharapkan dapat membantu karyawannya agar tetap sehat, aktif dan produktif. Misalnya saja perusahaan ternama Google yang memiliki berbagai fasilitas kesehatan seperti fasilitas olahraga, aktivitas fisik untuk kesehatan karyawan, dan program memasak sehat (Yang 2017). Meskipun tidak semua organisasi dapat menyediakan POS individual, kami percaya bahwa perusahaan harus menawarkan dukungan utilitas yang mempunyai dampak positif bagi tenaga kerjanya masing-masing.

Dukungan organisasi yang dirasakan juga merupakan dukungan organisasi, dukungan supervisor, dan dukungan rekan kerja. Dukungan organisasi yang dirasakan sangat penting karena itu dapat digunakan sebagai alat untuk mengurangi stres, mengurangi ketegangan psikologis, dan meningkatkan kesejahteraan di area kerja. Dukungan dari rekan kerja juga dapat memperkuat persepsi terhadap dukungan organisasi karena karyawan dapat berasumsi bahwa perusahaan selalu merekrut karyawan yang dianggap mampu memberikan kontribusi terhadap lingkungan dan budaya kerja yang sehat (Kosseck et al., 2011). Mitra kerja yang cocok diharapkan dapat memberikan ketenangan dan mengurangi stres dalam bekerja. Belum lagi jika ada dukungan psikologis yang diberikan biasanya akan mengurangi kemungkinan meningkatnya ketegangan. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja Gen Z tertarik pada dukungan organisasi, termasuk dukungan sosial dari supervisor dan rekan kerja(Asare 2018). Hal ini tidak mengherankan mengingat tingkat kecemasan dan depresi mereka.

Kinerja karyawan

Kinerja merupakan pencapaian pekerjaan dan harus dicapai. Hal ini sejalan dengan kecenderungan beberapa peneliti untuk memfokuskan pada kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui tingkat pencapaian dan fungsi-fungsinya. Kinerja mencerminkan perilaku yang diukur oleh kemampuan individu untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja secara definitif adalah standar untuk mengukur hasil keputusan organisasi, operasi dan menentukan tingkat pencapaian. Lebih lanjut kinerja diidentifikasi menjadi beberapa elemen tetapi secara spesifik dalam dimensi kinerja karyawan, elemen

tersebut diantaranya adalah keterampilan, pengetahuan, minat, nilai dan motivasi karyawan (Ghani Al-Saffar and Obeidat 2020). Di era yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan tentu membutuhkan karyawan yang unggul.

Chen et al. (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja individu setelah mengerahkan upaya yang diperlukan dalam pekerjaan . Perusahaan atau organisasi pasti menginginkan karyawannya memberikan hasil yang maksimal dan memuaskan. Kinerja pegawai menjadi landasan dalam bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu karakteristik pegawai, motivasi, harapan dan penilaian yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Ghani Al-Saffar and Obeidat 2020). Untuk mencapai hal tersebut diperlukan target kinerja pegawai, yaitu target spesifik yang ditetapkan dan menjadi tanggung jawab pegawai. Penting untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif. Artinya pelaksanaan penilaian harus mencerminkan kondisi pelaksanaan pekerjaan yang sebenarnya atau mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan (Bakri et al., 2018).

Robbins dan Hakim (2021) menyatakan bahwa dimensi kinerja mencakup indikator kinerja, yang dapat dinilai melalui metrik seperti produktivitas, ketidakhadiran, serta faktor-faktor seperti kepuasan, *citizenship*, dan tingkat *turnover* karyawan. Performa kerja, hasil kerja, dan kinerja tugas digunakan secara bergantian untuk menggambarkan kinerja individu. Kinerja menandakan pencapaian tujuan organisasi, yang dapat mengambil berbagai bentuk, termasuk produksi (baik kualitatif maupun kuantitatif), inovasi, kemampuan beradaptasi, keandalan, dan hasil lain yang diinginkan oleh organisasi.

Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kinerja berasal dari upaya yang dilakukan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan keterampilan, pengalaman, kemauan, dan waktu. Dengan kata lain kinerja menunjukkan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan tugas yang diberikan oleh seseorang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan yang menjadi ukuran efektivitasnya dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan merupakan indikasi kinerja seseorang. Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan individu (kemampuan kerja), usaha kerja (motivasi kerja), dan dukungan organisasi (kesempatan kerja).

Karyawan Gen Z terkenal dengan performa kerjanya yang luar biasa. Mereka memiliki etos kerja yang kuat, fleksibilitas, dan kemauan yang kuat untuk sukses. Gen Z berkembang pesat dalam mengelola tugas-tugas kompleks dan menggunakan teknologi untuk menyederhanakan proses pekerjaan. Mereka berorientasi pada tujuan dan berusaha untuk tumbuh secara berkelanjutan dan maju. Karyawan Gen Z menganggap umpan balik bersifat konstruktif dan positif, karena

dapat membantu mereka meningkatkan kemampuan mereka dan memberikan kontribusi yang berarti. Kepribadian kolaboratif dan produktivitas berkolaborasi memungkinkan mereka menghasilkan sinergi dalam kelompok. Secara keseluruhan, kinerja karyawan Gen Z dibedakan berdasarkan ambisi, ketangkasan, dan dedikasinya yang menjadikan mereka aset unggul di perusahaan mana pun.

Kinerja karyawan selalu menjadi hal yang penting dan utama dalam suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini selalu diupayakan oleh perusahaan guna mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Namun, ketika Gen Z memasuki dunia kerja, organisasi harus menyesuaikan strategi manajemen mereka untuk mengakomodasi perbedaan karakteristik dan kefasihan teknologi generasi ini (Tarigan et al. 2022). Oleh karena itu, terdapat kebutuhan yang semakin besar untuk mengeksplorasi dan memahami faktor-faktor yang mendorong kinerja karyawan Gen Z dan konsekuensi selanjutnya terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan (Aggarwal et al., 2022).

Dari penjelasan yang telah diuraikan dan fenomena yang terjadi maka ada beberapa variabel yang sesuai dengan fenomena dan fakta diatas. Variabel tersebut adalah komitmen organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja. Faktor-faktor inilah yang dapat memperkuat niat karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan tempatnya bekerja. Tinjauan literatur ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan-perusahaan Indonesia khususnya bagian-bagian terkait untuk menjaga sumber daya manusia di perusahaannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan metode *scoping literature review* untuk mengetahui kinerja karyawan Gen Z. Dalam proses penelitian ini, peneliti juga menggunakan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu Perceived Organizational Support. Pendekatan ini dirancang untuk menyusun dan menyajikan peta literatur yang luas mengenai topik yang sedang berkembang atau baru muncul, dan untuk mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan dalam domain penelitian tersebut (Mak dan Thomas, 2022). Sampel penelitian meliputi literatur ilmiah dari berbagai sumber seperti artikel jurnal, buku, dan literatur ilmiah terkait lainnya yang dapat diakses melalui database akademik seperti Scoup, Emerald, PubMed, Research Gate, Google Scholar, dan lain-lain. Sampel penelitian akhir yang digunakan adalah 25 jurnal yang telah terpilih.

Instrumen penelitian meliputi analisis literatur dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memilih literatur yang relevan dengan topik penelitian. Pemrosesan data melibatkan pengumpulan dan pengorganisasian temuan literatur, dengan ekstraksi informasi yang relevan seperti temuan penelitian dan metodologi yang digunakan. Analisis data akan bersifat deskriptif untuk mengidentifikasi pola

dan tren hubungan Perceived Organizational Support dengan kinerja Karyawan pada Gen Z.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam tinjauan sistematis ini, dilakukan eksplorasi terhadap 25 jurnal relevan untuk melihat pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap kinerja karyawan Generasi Z (Gen Z). Setiap studi, yang ditulis oleh berbagai peneliti, menyelidiki berbagai aspek POS, pendahulunya, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penggabungan temuan ini berkontribusi pada pemahaman komprehensif tentang dinamika antara POS dan kinerja karyawan Gen Z.

Studi oleh Kurtessis et al., (2017) dan Sun (2019) memberikan wawasan dasar tentang POS. Kurtessis et al., (2017) melakukan evaluasi meta-analitik terhadap Teori Dukungan Organisasi atau *Organizational Support Theory* (OST) dan memvalidasi kemampuannya untuk memprediksi anteseden dan konsekuensi POS. Sementara itu, tinjauan literatur Sun menyoroti sifat POS yang beragam, menekankan hubungannya dengan berkurangnya ketidakhadiran, peningkatan kepuasan kerja, kebahagiaan, dan kinerja organisasi. Studi-studi ini secara kolektif menggarisbawahi pentingnya komitmen organisasi terhadap karyawan dan hubungan sepihak yang terkandung dalam POS.

Beberapa penelitian berfokus secara eksplisit pada karyawan Gen Z. R. Alvianita et al., (2023) menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji pengaruh positif dukungan supervisor terhadap kinerja karyawan Gen Z, dengan identifikasi organisasi dan *office de-clutter* sebagai variabel mediasi. Studi ini memberikan wawasan tentang berbagai hubungan dalam demografi Gen Z. Selain itu, Ida Apriani et al., (2023) mengeksplorasi dampak POS dan kelompok generasi terhadap keterlibatan karyawan. Studi ini menggunakan desain kuasi-eksperimental dan mengungkapkan dampak positif yang signifikan dari POS terhadap keterlibatan karyawan, dengan menekankan dinamika unik dari keterlibatan Gen Z.

Studi oleh Ali Khan et al., (2022) masing-masing disampaikan ke dalam peran mediasi identifikasi organisasi dan kepuasan kerja. Kara et al., (2021) menunjukkan bahwa identifikasi organisasi secara parsial memediasi hubungan antara POS dan kinerja karyawan, sementara Ali Khan et al., (2022) menyoroti peran penting kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara POS dan kinerja karyawan. Temuan ini menjelaskan interaksi faktor psikologis yang rumit dalam konteks POS.

Beberapa penelitian mengeksplorasi dampak dinamika generasi terhadap kinerja karyawan. Borg et al., (2023) berfokus pada manajer proyek Generasi Z,

menekankan perlunya praktik organisasi seperti pendampingan dan waktu pelatihan khusus untuk mendorong keberlanjutan karier. Lebih-lebih lagi, Chillakuri (2020) menyelidiki ekspektasi yang tidak terpenuhi dan kebosanan terkait pekerjaan di Generasi Z, mengungkapkan peran moderat dari dukungan supervisor dalam mengurangi niat untuk mengundurkan diri. Studi-studi ini menyoroti pentingnya menyelaraskan strategi organisasi dengan karakteristik unik dan kebutuhan Generasi Z.

Studi yang dilakukan pasca-COVID-19 menggarisbawahi pentingnya kepuasan kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan Gen Z. Alshaabani et al., (2021) menemukan hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour*, dengan keterlibatan karyawan yang memediasi hubungan ini. Selain itu, Razen & Sulistyaningsih (2023) menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja di kalangan karyawan Gen Z pasca pandemi. Studi-studi ini menarik perhatian pada lanskap kinerja karyawan yang terus berkembang setelah peristiwa global yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Yuniawan et al ., (2021) mengeksplorasi dampak dukungan organisasi, peluang pertumbuhan, dan keterlibatan karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di kalangan karyawan Generasi Z di perbankan syariah. Studi kuantitatif mereka, dengan memanfaatkan SEM, menyoroti pengaruh positif dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan dan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa membina dukungan dalam organisasi memberikan kontribusi positif terhadap perilaku karyawan yang melampaui tanggung jawab pekerjaan formal mereka.

Dampak pandemi COVID-19 terhadap kinerja karyawan Gen Z terus menjadi fokus penelitian. Neher dan Maley (2020) mengusulkan studi konseptual yang mengeksplorasi peran nilai-nilai manajerial dalam meningkatkan efektivitas proses manajemen kinerja karyawan. Meskipun tidak spesifik untuk Gen Z, penelitian ini memberikan wawasan berharga mengenai praktik organisasi yang mungkin penting di era pascapandemi. Hal ini menekankan perlunya menyelaraskan nilai-nilai manajerial dengan proses manajemen kinerja untuk meningkatkan keberhasilan.

Barhate dan Dirani (2022) menyelidiki aspirasi karir Generasi Z dalam tinjauan literatur sistematis. Meskipun tidak meneliti secara langsung hubungan antara POS dan kinerja, penelitian ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang membentuk aspirasi karier Gen Z. Memahami aspirasi ini sangat penting bagi organisasi yang ingin menciptakan jalur karier berkelanjutan bagi generasi ini.

Dhoopar & Sihag (2023) melakukan studi kuantitatif yang menyelidiki dampak ketahanan organisasi (ORes) dan persepsi dukungan organisasi (POS)

terhadap kinerja karyawan di Institusi Pendidikan Tinggi India (HEI). Studi ini menemukan bahwa POS sepenuhnya memediasi korelasi antara ORes dan kinerja karyawan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan selama masa krisis.

Siahaan et al., (2023) mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Medan. Studi kuantitatif mereka, yang menggunakan regresi linier berganda, mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, keterlibatan kerja dan komitmen afektif mempunyai pengaruh positif langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi dan, akibatnya, terhadap kinerja karyawan.

Ayu Gumilang (2022) menyelidiki keterlibatan kerja karyawan milenial, menguji pengaruh modal psikologis dan dukungan organisasi yang dirasakan. Studi kuantitatif mereka, menggunakan regresi berganda, menemukan bahwa modal psikologis dan dukungan organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi keterlibatan kerja. Hasil ini menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor pribadi dan situasional dalam mencapai keterlibatan kerja.

Mandagi et al., (2023) melakukan tinjauan literatur yang bertujuan untuk mengisi kekosongan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dan hasil kinerja karyawan Generasi Z. Tinjauan sistematis ini menyoroti berbagai faktor, termasuk kemahiran teknologi, keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang inklusif, dan kemajuan karier, yang memengaruhi kinerja Gen Z. Temuan ini menggarisbawahi perlunya strategi yang disesuaikan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan Gen Z.

Mandagi et al., (2023) mengatasi kurangnya tinjauan komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z. Tinjauan ini berfokus pada faktor-faktor penentu utama seperti motivasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan Generasi Z. Temuan ini menekankan peran penting kepuasan kerja, motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi sebagai faktor penentu utama kinerja di kalangan Generasi Z khususnya yang menjadi karyawan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh K'osuri et al., (2020) pada sektor kesehatan untuk mengetahui dampak dari dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan serta keterlibatan mereka dalam menemukan solusi bagi pelanggan. Penelitian tersebut juga meneliti berkaitan dengan dampak dari pemberdayaan psikologis dari karyawan dalam mencapai keterlibatan karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa nilai yang melekat pada POS oleh karyawan berdasarkan kemampuannya

untuk memenuhi kebutuhan mereka dan mengurangi stres mereka memberdayakan mereka secara psikologis untuk meningkatkan tingkat keterlibatan mereka. Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis sama signifikannya sebagai pengatur Razaen & Sulistiyaningsih (2023) menyelidiki dampak kepuasan kerja terhadap kinerja kerja karyawan Generasi Z setelah pandemi COVID-19. 19 pandemi. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan kinerja di kalangan karyawan Generasi Z pasca pandemi COVID-19.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini, ialah menguji secara sistematis pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Penggabungan beragam penelitian memberikan pemahaman mendetail tentang dinamika rumit antara POS dan kinerja karyawan Gen Z. Sifat POS yang beragam telah digarisbawahi, mengingat pendahulunya dan hubungan kompleksnya dengan berbagai faktor mediasi.

Selain itu, penelitian ini menyoroti peran penting inisiatif organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan Gen Z. Baik melalui program bimbingan, waktu pelatihan khusus, atau mengatasi masalah seperti harapan yang tidak terpenuhi dan kebosanan terkait pekerjaan, strategi organisasi menjadi hal yang penting dalam membentuk kinerja karyawan Gen Z. Temuan ini tidak hanya memperdalam pemahaman dinamika kinerja POS-Gen Z tetapi juga menawarkan wawasan praktis bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan struktur pendukung mereka. Studi ini mengakui lanskap yang berkembang, terutama pasca-COVID-19, yang menekankan pentingnya kepuasan kerja dan hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi di kalangan karyawan Gen Z.

Dalam konteks yang beragam dan masa yang penuh tantangan, berbagai wawasan yang diperoleh dari penelitian ini memberikan panduan berharga bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja dan kesejahteraan tenaga kerja Gen Z mereka. Puncak dari penelitian yang dirangkai dalam penelitian ini berfungsi sebagai landasan bagi pengambilan keputusan dan inisiatif strategis, memastikan organisasi memiliki perlengkapan yang baik untuk mendukung dan memanfaatkan potensi karyawan Generasi Z mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Ali Khan, M., Shafique, D. Z., & Qasim, A. (2022). The Impact of Perceived Organizational Support Program on Employee Performance in the Presence of Job Satisfaction. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-33>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on ocb in the time of covid-19 pandemic in hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Alvianita, R. H., Emilisa, N., & Tiarapuspa. (2023). Pengaruh Supervisor Support Terhadap Employee Performance Dengan Organizational Identification Dan Office De-Clutter Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Gen-Z Perusahaan Bidang Jasa Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2175–2184. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.16888>
- Arena, R., Guazzi, M., Briggs, P. D., Cahalin, L. P., Myers, J., Kaminsky, L. A., ... Lavie, C. J. (2013). Promoting Health and Wellness in the Workplace: A Unique Opportunity to Establish Primary and Extended Secondary Cardiovascular Risk Reduction Programs. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(6), 605–617. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2013.03.002>
- Asare, Janice Gassam. 2018. “How Generation Z Will Impact Your Workplace.” *Forbes*.
- Ayu Gumilang, N. (2022). Work engagement among millennial employees: The role of psychological capital and perceived organizational support. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 19(2), 87–100. <https://doi.org/10.26555/humantias.v19i2.45>
- Bakri, M., Stie, D., & Bhakti Makassar, W. (2018). *Effect of Work Ability and Work Motivation on Employee Performance in PT. Lion Mentari Airlines in Makassar (Vol. 2)*.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022, January 24). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, Vol. 46, pp. 139–157. Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Becker, G. S. (n.d.). *The Age of Human Capital*.
- Borg, J., Scott-Young, C. M., & Borg, N. (2023). What Generation Z needs: the role of project-based organizations in creating career sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 571–591. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2022-0273>
- Chen, Taibo, Shuaikang Hao, Kaifang Ding, Xiaodong Feng, Gendao Li, and Xiao Liang. 2020. “The Impact of Organizational Support on Employee Performance.” *Employee Relations* 42(1):166–79. doi: 10.1108/ER-01-2019-0079.

- Chillakuri, B. (2020). Examining the Role of Supervisor Support on Generation Z's Intention to Quit. *American Business Review*, 23(2), 408–430. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>
- Dessler, Gery. 2020. *Human Resource Management (16th Ed.)*. 16th ed. Pearson.
- Dhoopar, Aastha, and Priyanka Sihag. 2023. "Managing Organisational Effectiveness during a Pandemic: A Conceptual Framework." *International Journal of Business Continuity and Risk Management* 13(2):188–203.
- Fitlya, R., Global, P. T., Nusantara, T., Yani, J. A., Mega, K. A. Y., Blok, M., & Pontianak, E.-21. (n.d.). *Peran Nilai Kerja Empat Faktor Dan Kepemimpinan Dengan Kontrak Psikologis Sebagai Mediator Terhadap Tim Kerja Efektif*.
- Ghani Al-Saffar, Nasser Abdul, and Abdallah Mishael Obeidat. 2020. "The Effect of Total Quality Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing." *Management Science Letters* 10(1):77–90. doi: 10.5267/j.msl.2019.8.014.
- Gebbels, M., Pantelidis, I. S., & Goss-Turner, S. (2020). Conceptualising patterns of career commitment: the leaving process in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 126–147. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2019-0338>
- Hanifah, H., & Wardono, P. (2020). Identifikasi Faktor Pembentuk Perilaku Pencari Kerja Generasi Z Di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.628>
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidjaz, Taufan. 2011. "Interaksi Perilaku Dan Suasana Ruang Di Perkantoran Kasus Di 2 Lokasi Kantor Pusat PT.Telkom, Bandung." *Jurnal Itenas Rekarupa* 1(1):13–27.
- Ida Apriani, Nefi Darmayanti, & Patisina. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support and Generation on Employee Engagement. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(5), 1125–1138. <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i5.2910>
- Kara, E., Kirpik, G., & Kaya, A. (2021). The Mediating Role of Organizational Identification in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance. *Sosyoekonomi*, 29(49), 47–64. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2021.03.03>
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Edisi pertama). Depok: Rajawali Pers .
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support And Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work-Family-Specific Supervisor And Organizational Support. In *Personnel Psychology* (Vol. 64). Retrieved from <http://www.kpchr.org/workplacenetwork/>.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

- K'osuri, Mercy Adoyo, Dr. Robert Eggesa (Ph.D), and Robert Onyango. 2020. "Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Public Health Facilities in Kenya. a Review." *Strategic Journal of Business & Change Management* 7(2). doi: 10.61426/sjbcm.v7i2.1609.
- Mak, S., & Thomas, A. (2022, October 1). Steps for Conducting a Scoping Review. *Journal of Graduate Medical Education*, Vol. 14, pp. 565–567. NLM (Medline). <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00621.1>
- Mandagi, D. W., & Aseng, A. C. (2021). *Millennials and Gen Z's perception of social media marketing effectiveness on the festival's branding: The mediating effect of brand gestalt*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/349462834>
- Mandagi, D. W., Mantik, J., Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., Management, M., Ekonomi, F., ... Manajemen, M. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik*, 7(2), 2685–4236. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i2.3919>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nancy Eisenberg, Klaus Boehenke, Petra Schuhler, Rainer K. Silbereisen. 1986. "The Development of Prosocial Behavior and Cognitions in German Children." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 503(1):122–36. doi: 10.1177/0022002185016001006.
- Neher, A., & Maley, J. (2020). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129–1152. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0201>
- Parmelee. 2023. "The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey." *Deloitte*.
- Poluan, Miykel S., Lefrand. S Pasuhuk, Deske W. Mandagi. 2022. "The Role Of Social Media Marketing In Local Government Institution To Enhance Public Atitude And Satisfaction." *Jurnal Ekonomi* 11(03):1268–79.
- Razen, Elvina Roseva, and Retno Sulistiyaningsih. 2023. "The Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Generation Z Employees in DKI Jakarta After the COVID-19 Pandemic." *KnE Social Sciences* 2023(1):1–18. doi: 10.18502/kss.v8i19.14343.
- 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>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ridwan, M., & Puspa, T. (2022). Perceived organizational support as key success factor to improve employee performance besides organization commitment and organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa* , 15(2).

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Essential of Organizational Behavior* (15th Edition). Pearson .
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, *51*(6), 933–962. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3>
- S. Poluan, M., Pasuhuk, Lefrand. S., & Mandagi, D. W. (2022). The Role of Social Media Marketing in Local Government Institution to Enchance Public Attitude and Satisfaction. *Sean Institute Journal* , *11*(3), 1–12.
- Schermerhorn, John R. 2011. *Introduction to Management*. 11th ed. John Wiley.
- Schwab, Klaus. 2017. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: World Economic Forum.
- Siahaan, J., Mardhiyah, A., & Marakali Siregar, O. (2023). *The Influence Of Perceived Organizational Support And Work Engagement On Employee Performance (A Study on Employees of PT Bank Tabungan Negara Medan Branch Office)*. *3*(1). Retrieved from <https://ojs.transpublika.com/index.php/MARGINAL/>
- Sihag, P., & Dhoopar, A. (2023). Organizational resilience and employee performance: the mediation of perceived organizational support in the Indian HEIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(9), 2674–2696. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0387>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Tarigan, Josua, Jordan Cahya, Albert Valentine, Saarce Hatane, and Ferry Jie. 2022. “Total Reward System, Job Satisfaction and Employee Productivity on Company Financial Performance: Evidence from Indonesian Generation Z Workers.” *Journal of Asia Business Studies* *16*(6):1041–65.
- Wann-Yih, W., & Htaik, S. (n.d.). *The Impacts Of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance In Hotel Industry*.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, *10*(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Yang, Lucy. 2017. “Coolest Perks of Working at Google in 2017.” *Insider*.
- Yang, Z., Wang, Y., & Hwang, J. (2020). Generation Z in China: Implications for Global Brands. In *The New Generation Z in Asia: Dynamics, Differences, Digitalization* (pp. 23–37). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201005>
- Yuniawan, A., Filatrovi, E. W., & Arraniri, I. (2021). Generation Z and organizational citizenship behavior of sharia banking. *Jurnal Siasat Bisnis*, *25*(2), 131–141. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art4>