

Diferensiasi Status Kerja sebagai Lensa Kontekstual Perceived Organizational Support pada Bank X Kota Semarang

Aura Sekar Aulia¹, Febrina Adhelia Puspita², Andromeda³

^{1,2,3}Psikologi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Email: ¹aurasekar1275@students.unnes.ac.id, ²febrinadella12@students.unnes.ac.id, ³andromeda@mail.unnes.ac.id,

Email Penulis Korespondensi: ¹aurasekar1275@students.unnes.ac.id

Abstrak—Sektor perbankan menuntut produktivitas tinggi di tengah tekanan digitalisasi, namun bagaimana dukungan organisasi dimaknai secara psikologis oleh karyawan dengan status kerja berbeda masih jarang dieksplorasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana *Perceived Organizational Support* (POS) dipersepsikan dan berkontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan Bank X Kota Semarang. Menggunakan pendekatan kualitatif desain studi kasus tunggal dengan pendekatan *idiographic*. Partisipan berjumlah empat orang (tiga responden kuesioner terbuka, satu informan wawancara mendalam) yang dipilih secara purposif untuk mendapatkan kedalaman narasi. Data dianalisis menggunakan analisis tematik reflektif. Analisis menghasilkan empat tema utama: (1) kepercayaan sebagai pemantik motivasi intrinsik; (2) status kepegawaian sebagai lensa penyaring persepsi POS; (3) ketidakjelasan karier sebagai celah struktural dukungan; dan (4) kepuasan sosial-relasional sebagai konstanta lintas status. POS tidak berdampak seragam, melainkan bergeser polanya berdasarkan konteks status kerja (kontrak vs. tetap). Karyawan kontrak melihat POS secara transaksional-finansial, sementara karyawan tetap menuntut keadilan prosedural dan kejelasan karier. Implikasi praktis mendesak manajemen perbankan untuk membangun transparansi sistem karier dan standardisasi penilaian yang objektif guna menjaga produktivitas jangka panjang.

Kata Kunci: Dukungan Institusional, Kinerja Karyawan, Status Kerja, Teori Pertukaran Sosial, Studi Kasus Kualitatif

Abstract— The banking sector demands high productivity amid digitalization pressures, yet how organizational support is psychologically interpreted by employees with different employment statuses remains under-explored. This study aims to analyze how *Perceived Organizational Support* (POS) is perceived and contributes to the work productivity of Bank X employees in Semarang. A qualitative approach with a single case study design and an *idiographic* focus was employed. Four participants (three open-ended questionnaire respondents, one in-depth interview informant) were purposively selected to achieve narrative depth. Data were analyzed using reflexive thematic analysis. The analysis revealed four main themes: (1) trust as a driver of intrinsic motivation; (2) employment status as a contextual lens shaping POS perception; (3) career ambiguity as a structural support gap; and (4) social-relational satisfaction as a cross-status constant. POS does not yield uniform impacts but its pattern shifts based on the context of employment status (contract vs. permanent). Contract employees view POS transactionally-financially, whereas permanent employees demand procedural justice and career clarity. Practical implications urge banking management to establish transparent career pathways and objective performance appraisal standards to sustain long-term productivity.

Keywords: Institutional Support, Employee Performance, Employment Status, Social Exchange Theory, Qualitative Case Study

1. PENDAHULUAN

Sektor perbankan merupakan salah satu pilar strategis perekonomian nasional yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, ditandai oleh intensitas persaingan yang tinggi, dinamika regulasi yang terus berkembang, dan transformasi digital yang berlangsung secara masif. Dalam konteks tersebut, produktivitas sumber daya manusia menjadi variabel kritis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing institusi perbankan secara jangka panjang. Produktivitas karyawan tidak sekadar mencerminkan *output* kerja individual, melainkan merupakan resultan dari interaksi antara kapasitas individu, kondisi lingkungan kerja, dan kualitas dukungan yang diberikan oleh organisasi [1]. Produktivitas kerja dalam organisasi perbankan tidak hanya diukur dari kuantitas pekerjaan yang mampu diselesaikan, tetapi juga kualitas pelayanan, ketepatan kerja, kemampuan memenuhi target, serta konsistensi dalam menjalankan standar operasional dan regulasi yang berlaku. Tingginya tuntutan pelayanan prima dalam industri perbankan menyebabkan organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kondisi psikologis yang mendukung performa kerja optimal [2].

Pada organisasi modern, produktivitas kerja berkaitan erat dengan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, serta kemauan untuk memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya dukungan organisasi berpotensi memunculkan kelelahan kerja, penurunan motivasi, hingga perilaku kerja kontraproduktif yang dapat menghambat efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Oleh sebab itu, organisasi perbankan perlu memperhatikan faktor-faktor psikologis yang memengaruhi perilaku kerja karyawan, salah satunya melalui pemberian dukungan organisasi yang memadai [3].

Di antara berbagai konstruk organisasional yang relevan, *Perceived Organizational Support* (POS) atau dukungan organisasi yang dipersepsikan mendapat perhatian signifikan dalam literatur psikologi industri dan organisasi kontemporer. POS pertama kali dikonseptualisasikan oleh [4] sebagai keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini berkembang menjadi salah satu variabel penting dalam menjelaskan hubungan antara organisasi dan perilaku kerja karyawan. [2] dalam tinjauan yang diterbitkan dalam *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* menegaskan bahwa anteseden utama POS meliputi keadilan organisasional, dukungan atasan, serta praktik manajemen sumber daya manusia yang dipersepsikan sebagai pilihan diskresioner organisasi.

Secara teoritis, POS tidak hanya berkaitan dengan pemberian fasilitas material, melainkan juga mencakup dukungan emosional, penghargaan, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Ketika organisasi menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan melalui kebijakan yang adil, komunikasi yang suportif, kesempatan pengembangan karier, maupun penghargaan terhadap kinerja, karyawan akan membentuk persepsi bahwa organisasi benar-benar menghargai keberadaan mereka. Persepsi tersebut kemudian memunculkan keterikatan psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan mempertahankan hubungan positif dengan organisasi [2].

Kerangka teoretis yang mendasari *Perceived Organizational Support* (POS) banyak merujuk pada *Social Exchange Theory* [5], yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas prinsip timbal balik, di mana dukungan organisasi akan mendorong karyawan memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Dalam perspektif teori pertukaran sosial, hubungan kerja dipandang sebagai proses pertukaran yang melibatkan kewajiban timbal balik antara individu dan organisasi. Ketika organisasi memberikan perhatian, penghargaan, dan dukungan kepada karyawan, maka karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perlakuan tersebut melalui peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi [3].

[3] menjelaskan bahwa mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antara POS dan perilaku kerja beroperasi melalui dua jalur utama, yaitu rasa kewajiban karyawan untuk berkontribusi optimal bagi organisasi serta pemenuhan kebutuhan sosio-emosional individu. Dukungan organisasi mampu memenuhi kebutuhan dasar individu untuk dihargai, diterima, dan diakui keberadaannya dalam lingkungan kerja. Pemenuhan kebutuhan tersebut berdampak pada meningkatnya rasa aman psikologis dan keyakinan bahwa organisasi akan memberikan perlindungan ketika karyawan menghadapi kesulitan kerja. Kondisi ini pada akhirnya dapat meningkatkan rasa percaya diri, semangat kerja, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi tekanan pekerjaan yang kompleks [1].

Meta-analisis yang dilakukan oleh [1] terhadap ratusan penelitian membuktikan bahwa POS berkorelasi positif dan signifikan dengan peningkatan produktivitas kerja, penguatan komitmen organisasional, serta penurunan intensi keluar karyawan. Selain itu, POS juga diketahui memiliki hubungan dengan meningkatnya *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan demi mendukung efektivitas organisasi. Pada organisasi perbankan, perilaku semacam ini sangat penting karena kualitas pelayanan sering kali dipengaruhi oleh inisiatif, kerja sama tim, dan kesediaan karyawan untuk membantu nasabah maupun rekan kerja di luar tugas formalnya [2].

Meskipun hubungan POS dengan berbagai *outcome* organisasional telah terdokumentasi secara luas, kajian yang secara spesifik menghubungkan POS dengan produktivitas kerja di lingkungan perbankan Indonesia masih mengalami *empirical gap* yang serius. Mayoritas penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh [6] pada Bank BCA Express Jabodetabek, bertumpu pada pendekatan kuantitatif yang mengukur korelasi linier antarvariabel. Pendekatan tersebut gagal menangkap dinamika psikologis internal, pengalaman personal, dan proses pemaknaan subjektif karyawan terhadap dukungan tersebut dalam keseharian kerja [1]. Lebih lanjut, literatur kontemporer belum banyak mengeksplorasi bagaimana status kepegawaian (kontrak vs. tetap) bertindak sebagai lensa penyaring psikologis dalam menginterpretasikan POS di dalam satu institusi perbankan yang sama. Padahal, karakteristik perbankan Indonesia kental dengan target tinggi, hierarki ketat, dan dualisme status kerja yang berpotensi memunculkan fragmentasi persepsi dukungan [3].

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif melalui analisis tematik reflektif untuk membongkar mekanisme mikro bagaimana POS ditransformasikan menjadi produktivitas, dengan menyoroti divergensi tajam antara kelompok karyawan kontrak dan tetap. Berpijak pada kesenjangan teoretis dan empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi bagaimana tingkat POS dipersepsikan oleh karyawan Bank X Kota Semarang; (2) menganalisis kondisi aktual produktivitas kerja mereka; serta (3) menguraikan secara mendalam mekanisme psikologis yang menghubungkan POS dengan produktivitas melalui eksplorasi pengalaman subjektif lintas status kepegawaian.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal eksploratif. Bank X diposisikan sebagai kasus tunggal untuk memahami fenomena kontemporer POS dalam konteks dunia nyata industri perbankan [7]. Desain ini dipilih karena pertanyaan penelitian menuntut jawaban mendalam atas aspek "bagaimana" mekanisme psikologis POS menstimulasi produktivitas kerja. Pendekatan analitik yang digunakan adalah analisis tematik refleksif yang menekankan peran aktif peneliti dalam mengonstruksi tema-tema bermakna dari data kualitatif [8].

2.2 Partisipan Penelitian

Partisipan penelitian berjumlah empat orang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Jumlah partisipan yang terbatas ini didasarkan pada prinsip justifikasi metodologis pendekatan idiographic dalam penelitian kualitatif kontemporer. Pendekatan ini mengutamakan kedalaman (*depth*) dan kualitas informasi psikologis dari lokus yang spesifik, alih-alih keluasan (*breadth*) untuk generalisasi statistik. Kriteria inklusi meliputi: (1) Masa kerja minimal 12 bulan di Bank X demi memastikan pemahaman yang matang atas iklim organisasi; (2) Memiliki variasi status kepegawaian untuk menangkap fenomena komparatif. Struktur partisipan terbagi atas dua kelompok: tiga responden kuesioner terbuka (staf pelaksana kontrak dan tetap) dan satu informan kunci untuk keperluan wawancara mendalam demi mencapai triangulasi sumber data [9].

Tabel 1. Profil Partisipan Penelitian

Kode	Usia	Lama Kerja	Divisi	Status
I (Responden 1)	25 tahun	14 bulan	Funding	Kontrak
M (Responden 2)	23 tahun	14 bulan	Funding/Marketing	Kontrak
N (Responden 3)	26 tahun	3 tahun	SDM/HRD	Tetap
D (Informan)	21 tahun	2 tahun	SDM	Tetap

2.3 Instrumen dan Pengumpulan Data

Dua instrumen dikembangkan berdasarkan dimensi teoretis POS [1], [4]. Pertama, kuesioner terbuka yang memuat sepuluh pertanyaan naratif dalam tiga domain: (a) dukungan perusahaan; (b) motivasi kerja; dan (c) produktivitas kerja. Pertanyaan – pertanyaan dirancang bersifat terbuka agar memungkinkan responden mengungkapkan pengalaman subjektif mereka secara bebas dan mendalam tanpa dibatasi pilihan jawaban yang telah ditentukan. Kedua, panduan wawancara semi-terstruktur dengan satu informan selama 45-60 menit [10], mencakup lima domain: pengalaman menerima dukungan, mekanisme timbal balik, hambatan struktural, hubungan dukungan produktivitas, dan persepsi sistem karier. Format semi-terstruktur dipilih untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi yang lebih kontekstual dan spontan. Wawancara dilaksanakan 19 Mei 2026, direkam dengan izin informan, dan ditranskripsikan secara verbatim.

2.4 Analisis Data

Analisis tematik reflektif diterapkan melalui enam tahap: (1) familiarisasi data; (2) pengkodean sistematis; (3) konstruksi tema; (4) review tema; (5) pendefinisian tema; dan (6) penyusunan laporan [8]. Dimensi pengkodean diorientasikan pada konstruk POS, indikator produktivitas (kualitas, efisiensi, inisiatif), dan prinsip timbal balik *Social Exchange Theory* [1], [11], [12]. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber (membandingkan data kuesioner terbuka staf pelaksana dengan wawancara mendalam) serta *member checking*, di mana draf transkrip dan hasil interpretasi dikonfirmasi kembali kepada partisipan untuk meminimalkan bias subjektif peneliti [13], [14].

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Persepsi Karyawan terhadap Dukungan Organisasi (POS)

Perceived Organizaational Support (POS) merupakan keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka [4]. Konstruk ini bersifat kognitif afektif: karyawan tidak hanya mengevaluasi apa yang diberikan organisasi, tetapi juga memaknai tindakan organisasi sebagai sinyal tentang seberapa besar nilai diri mereka di mata institusi. Analisis data mengungkap pola persepsi yang berbeda secara sistematis antara karyawan kontrak dan karyawan tetap, mencerminkan bagaimana pengalaman dan posisi struktural membentuk cara individu menginterpretasikan dukungan yang mereka terima.

3.1.1 Penghargaan atas Kontribusi

Karyawan kontrak mengoperasionalkan penghargaan hampir sepenuhnya dalam dimensi finansial; bonus, *fee*, dan tunjangan. Hal ini dapat dipahami dalam konteks ketidakpastian status kerja yang mereka hadapi: tanpa jaminan keberlanjutan kontrak, insentif finansial menjadi satu-satunya bentuk penghargaan yang terukur dan langsung dapat dirasakan. Karyawan tetap memaknainya lebih luas. N menyebut pelatihan dan lingkungan kerja yang produktif sebagai wujud nyata penghargaan organisasi; D menekankan kepercayaan organisasi sebagai bentuk penghargaan yang paling bermakna:

"Atasan langsung memberikan kepercayaan kepada kita. Caraku melihat bagaimana perusahaan menghargai kontribusi saya yaitu dengan memberikan kepercayaan yang lebih kepada saya." (D, Staf SDM, 2 tahun)

Temuan ini memperlihatkan adanya pergeseran orientasi penghargaan dari materialistik ke relasional seiring dengan stabilitas status kerja. Ketika kebutuhan dasar akan jaminan kerja belum terpenuhi (pada karyawan kontrak), insentif finansial menjadi satu-satunya indikator dukungan yang sah. Namun, begitu status kepegawaian bersifat permanen, ruang kebutuhan psikologis meningkat ke arah aktualisasi diri dan pengakuan profesional. Temuan ini mengkonfirmasi [1] yang menemukan bahwa dimensi non-finansial POS memiliki dampak lebih kuat terhadap komitmen dan kinerja dibandingkan insentif material semata.

3.1.2 Kepedulian terhadap kesejahteraan

Mendefinisikan kepedulian pada level paling dasar: ketepatan gaji, sebuah indikator minimal yang mencerminkan ekspektasi rendah terhadap organisasi. N menyebut fasilitas konkret yang dirasakan langsung: "bukan hanya memberikan kesejahteraan sebagian tapi seluruh karyawan dengan diberikannya fasilitas olahraga, akomodasi yang layak, program kepemilikan rumah karyawan." Pernyataan N mengungkap dimensi kepedulian yang lebih institusional, di mana kesejahteraan tidak sekadar dipahami sebagai kompensasi individual melainkan sebagai kebijakan sistemik yang menjangkau seluruh lapisan karyawan. D mengkritisi aspek yang masih lemah, yakni "keobjektifitasan dari manajemen terhadap karyawan" dan "penilaian yang tidak objektif", kritik ini konsisten dengan [2] bahwa keadilan prosedural merupakan anteseden POS paling konsisten lintas studi. Ketika karyawan mempersepsikan proses penilaian sebagai tidak adil, keyakinan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka akan tergerus, meskipun fasilitas material tersedia secara memadai.

3.1.3 Dukungan atasan langsung

Dimensi ini menunjukkan konsistensi tertinggi di antara seluruh partisipan. Studi [15] mengkonfirmasi bahwa dukungan atasan merupakan jalur utama pembentukan POS karena karyawan memperlakukan tindakan atasan sebagai representasi organisasi, artinya, perilaku atasan dibaca sebagai cerminan dari nilai dan prioritas institusi secara keseluruhan. N melaporkan pengalaman yang bersifat solusi-orientasi: "atasan saya selalu memberikan *advice* dan *insight* agar *case* tersebut dapat diselesaikan tanpa menimbulkan permasalahan baru." Dukungan semacam ini tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga membangun rasa aman psikologis karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. D menggambarkan relasi yang berorientasi pengembangan dan pemberdayaan: "memberikan peluang untuk menjadi pemutus kebijakan, sehingga dapat melatih kepemimpinan dalam diri saya." Narasi D mengindikasikan bahwa ketika atasan secara aktif menciptakan ruang bagi karyawan untuk tumbuh, dukungan tersebut ditransformasikan menjadi investasi jangka panjang pada kapasitas individual yang sekaligus memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi.

3.1.4 Kesempatan Pengembangan Karir

N memberikan contoh konkret tentang bagaimana organisasi mengaktualisasikan dukungan pengembangan: penunjukan sebagai PIC *pilot project* dan pelatihan HRIS yang "sangat berguna untuk menunjang produktivitas." Pengalaman N menunjukkan bahwa ketika pelatihan dirancang relevan dengan kebutuhan pekerjaan aktual, karyawan tidak hanya memperoleh kompetensi teknis, tetapi juga mempersepsikan bahwa organisasi secara sungguh-sungguh berinvestasi dalam pertumbuhan mereka. D mengakui pelatihan yang merata namun bersikap kritis terhadap jalur karier yang tidak transparan: "perusahaan belum memiliki kebijakan atau standarisasi terkait dengan level... tidak ada patokan, tidak ada polanya." Ketidakjelasan ini merupakan gap POS yang signifikan karena ia menciptakan ketidakpastian tentang masa depan yang tidak dapat dikompensasi oleh kualitas pelatihan sebaik apapun. Temuan ini sejalan dengan [2] bahwa investasi dalam pengembangan karier memiliki dampak terkuat terhadap intensi keluar karyawan dan sebaliknya, absennya kejelasan karier mendorong karyawan untuk secara aktif mempertimbangkan alternatif di luar organisasi.

3.2 Persepsi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan konstruk multidimensi yang mencakup kuantitas, kualitas, efisiensi, dan inisiatif [12]. Keempat dimensi ini tidak selalu muncul secara bersamaan dalam persepsi karyawan; sebaliknya, individu

cenderung memprioritaskan dimensi tertentu sesuai dengan gaya kerja, nilai personal, dan konteks pekerjaan mereka. Data mengungkap spektrum pemaknaan yang beragam: I memaknai produktivitas secara *behavioral-terencana*, yakni berangkat lebih awal dan menyiapkan rencana harian sebagai fondasi kerja efektif; M secara kondisional-motivasional, di mana produktivitas muncul saat ada dorongan pencapaian yang konkret; N secara sistematis melalui "*skala prioritas, mengelola waktu secara efektif dan efisien, konsistensi*"; dan D secara psikologis-holistik:

"Bagaimana cara kita mengendalikan emosi, pikiran — dengan cara kita mengendalikan itu baik, produktivitas akan tumbuh dengan sendirinya." (D, Staf SDM, 2 tahun)

Pemaknaan D mengungkap dimensi produktivitas yang melampaui perilaku eksternal dan berfokus pada kondisi internal sebagai prasyarat kinerja. Perspektif ini merefleksikan kedewasaan profesional yang menempatkan regulasi diri sebagai kompetensi inti, bukan sekadar manajemen tugas.

Terkait pengaruh organisasi, terjadi disosiasi kognitif yang menarik pada partisipan M (kontrak) yang secara eksplisit menjawab "tidak ada" pengaruh dukungan organisasi terhadap produktivitasnya. Fenomena ini menunjukkan bahwa dalam skema kerja kontrak, siklus timbal balik yang diasumsikan oleh *Social Exchange Theory* [11] tidak terjadi secara otomatis. Karyawan kontrak cenderung mengatribusikan produktivitas sebagai hasil dari usaha keras individual (*survivability*) demi mengamankan posisi kerja, bukan sebagai respons sukarela atas kebaikan organisasi. Sebaliknya, karyawan tetap (D) memperlihatkan *felt obligation* yang kuat melalui dedikasi tinggi saat menghadapi audit eksternal demi menjaga reputasi institusi [11]

3.3 Tema Kualitatif: Mekanisme POS terhadap Produktivitas

3.3.1 Tema 1: Kepercayaan dan tanggung jawab sebagai penggerak motivasi intrinsik

Ketika organisasi memberikan kepercayaan melalui tanggung jawab yang nyata dan meningkat, karyawan merespons dengan motivasi intrinsik yang mendorong komitmen melampaui kewajiban formal. Kepercayaan bukan sekadar delegasi tugas, melainkan sinyal bahwa organisasi memandang karyawan sebagai individu yang kompeten dan dapat diandalkan. Mekanisme ini selaras dengan [2] yang membedakan dua jalur POS: jalur normatif melalui *felt obligation* dan jalur afektif melalui peningkatan *positive work affect*. Ketika kedua jalur ini berjalan beriringan, dampaknya terhadap produktivitas bersifat sinergistik. Tema ini muncul secara konsisten pada N dan D (karyawan tetap) namun absen pada I dan M (karyawan kontrak), mengindikasikan bahwa jalur kepercayaan-motivasi intrinsik hanya dapat terbentuk dalam kondisi relasi kerja yang stabil dan berjangka panjang.

3.3.2 Tema 2: Status kepegawaian sebagai lensa kontekstual persepsi POS

Perbedaan paling sistematis dalam data terletak pada status kepegawaian, bukan divisi atau usia. Karyawan kontrak memaknai POS secara transaksional-finansial, membingkai hubungan dengan organisasi sebagai pertukaran jangka pendek yang terukur; karyawan tetap memaknainya lebih luas dan multidimensi, mencakup aspek relasional, pengembangan, dan kepercayaan. Perbedaan ini bukan semata soal karakter personal, melainkan mencerminkan bagaimana struktur kontrak secara objektif membentuk horizon ekspektasi karyawan. Temuan ini konsisten dengan [16] serta [3] yang menemukan bahwa hubungan POS dengan komitmen dan kinerja dibatasi oleh jaminan kerja. Implikasinya adalah bahwa intervensi POS yang seragam untuk seluruh karyawan tanpa mempertimbangkan status kepegawaian berisiko menghasilkan dampak yang tidak merata.

3.3.3 Tema 3: Ketidakjelasan sistem karier sebagai celah POS struktural

Meskipun pelatihan dinilai positif oleh seluruh partisipan, dimensi karier diidentifikasi sebagai *gap* secara konsisten, terutama oleh karyawan yang telah cukup lama bekerja dan mulai mempertanyakan prospek jangka panjang mereka di organisasi. Distraksi tawaran pekerjaan lain yang D ceritakan sebagai pemicu penurunan produktivitas merupakan konsekuensi langsung dari ketidakpastian ini: "*produktivitas menurun, efisiensi waktu menjadi tidak maksimal, pikiran ambigunya bekerja.*" Narasi D mengungkap bagaimana ketidakjelasan karier tidak hanya berdampak pada intensi keluar, tetapi secara aktif mendegradasi produktivitas harian melalui gangguan kognitif dan menurunnya keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* [11], ketidakjelasan karier memutus siklus timbal balik karena karyawan tidak dapat memproyeksikan bahwa investasi usaha mereka saat ini akan dibalas dengan peluang pertumbuhan di masa depan.

3.3.4 Tema 4: Kepuasan sosial-relasional sebagai konstanta lintas status

Sumber kepuasan kerja seluruh partisipan secara konsisten bertumpu pada dimensi sosial-relasional: I pada relasi dan teman baru yang diperoleh selama bekerja, M pada kesempatan dipertemukan dengan orang-orang berpengalaman, N pada lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif, serta D pada dinamika interaksi dan *problem-solving* bersama rekan kerja. Kesamaan ini melintas batas status kepegawaian dan divisi, mengindikasikan bahwa dimensi sosial merupakan sumber makna kerja yang bersifat universal dalam konteks organisasi yang diteliti. Temuan ini mengonfirmasi relevansi budaya kolektivistik Indonesia dalam memahami

POS[3], [17], di mana keterikatan sosial bukan sekadar faktor pelengkap kepuasan kerja melainkan komponen inti dari pengalaman kerja yang bermakna.

3.4 Pembahasan Teoretis

Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi *Organizational Support Theory* [4] dan *Social Exchange Theory* [11] bahwa POS berkontribusi positif terhadap produktivitas, namun dengan nuansa kontekstual yang penting dan tidak dapat diabaikan. Pertama, POS tidak beroperasi secara seragam intensitas dan bentuknya bervariasi tergantung status kepegawaian, masa kerja, dan posisi hierarki, sehingga pemahaman tentang POS harus bersifat diferensial dan konteks-sensitif. Kedua, terdapat *perceptual gap* antara keberadaan dukungan dan relevansi yang dipersepsikan: M mengakui adanya pelatihan dan gaji tepat waktu namun tidak melihat kaitannya dengan produktivitas hariannya. *Gap* persepsi ini menunjukkan bahwa efektivitas POS tidak hanya ditentukan oleh apa yang diberikan organisasi, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan secara aktif menghubungkan dukungan tersebut dengan pengalaman kerjanya sebuah proses yang dipengaruhi oleh komunikasi organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan. Ketiga, kepuasan sosial-relasional sebagai konstanta menegaskan relevansi konteks budaya kolektivistik dalam membaca fenomena POS di Indonesia, konsisten dengan [3] dan [1], di mana nilai kebersamaan dan harmoni kelompok berperan sebagai mediator antara dukungan organisasi dan keterikatan karyawan.

Studi kasus ini mengungkap karakteristik khas Bank X: kuat pada dimensi dukungan atasan dan fasilitas fisik, namun lemah pada kejelasan sistem karier dan objektivitas penilaian manajemen. Kekuatan pada dimensi dukungan atasan menciptakan fondasi relasional yang kokoh, tetapi tidak cukup untuk menopang produktivitas jangka panjang apabila tidak disertai dengan kejelasan arah pengembangan. Saran partisipan mengonfirmasi pemetaan ini: N menyarankan digitalisasi administrasi untuk meningkatkan efisiensi kerja, D menyarankan perbaikan sistem secara menyeluruh dengan penekanan pada objektivitas penilaian dan kejelasan karier, sementara I menyarankan peningkatan kompensasi finansial. Ketiganya mengarah pada simpulan bahwa Bank X membutuhkan penguatan pada level sistem dan kebijakan institusional agar POS dapat beroperasi secara merata dan efektif di seluruh lapisan karyawan, dari staf kontrak yang membutuhkan kepastian dan pengakuan finansial, hingga karyawan tetap yang memerlukan transparansi karier dan keadilan prosedural sebagai pondasi komitmen jangka panjang mereka terhadap organisasi.

4. KESIMPULAN

4.1 Simpulan

Penelitian ini berhasil mengungkap dinamika psikologis POS dan kontribusinya terhadap produktivitas kerja di Bank X Kota Semarang melalui tiga simpulan inti. Pertama, terdapat pembelahan persepsi dukungan; karyawan kontrak mempersepsikan POS secara transaksional-finansial, sedangkan karyawan tetap melihatnya secara relasional-multidimensi. Kedua, produktivitas kerja dimaknai secara bervariasi mulai dari perencanaan perilaku hingga regulasi emosi harian, di mana relevansi dukungan organisasi belum dirasakan secara otomatis oleh kelompok karyawan kontrak akibat adanya disosiasi kognitif. Ketiga, mekanisme konversi POS menjadi produktivitas dimodulasi secara ketat oleh status kepegawaian melalui empat jalur psikologis: motivasi intrinsik berbasis kepercayaan, lensa status kerja, distorsi kognitif akibat ketidakjelasan karier, dan kohesi sosial-relasional budaya kolektivistik.

4.2 Implikasi Praktis

Manajemen Bank X disarankan melakukan restrukturisasi kebijakan SDM dengan: (1) Membawa kejelasan regulasi karier melalui pembuatan standarisasi matriks kompetensi promosi yang transparan; (2) Meningkatkan objektivitas penilaian kinerja (*performance appraisal*) terdigitalisasi untuk meminimalkan bias subjektif atasan; dan (3) Merancang program insentif non-finansial berupa pemberian otonomi bertahap bagi staf pelaksana potensial demi menyalakan motivasi intrinsik mereka.

4.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah kasus tunggal dan jumlah partisipan yang terbatas pada satu instansi perbankan di tingkat regional Kota Semarang, sehingga dinamika yang ditemukan bisa jadi memiliki variasi berbeda pada bank berskala makro atau syariah. Peneliti mendatang disarankan menggunakan desain metode campuran (*mixed-methods*) sekuensial eksploratif: menggunakan tema kualitatif hasil penelitian ini untuk membangun instrumen kuesioner baru, yang kemudian diuji secara statistik kepada sampel karyawan perbankan yang lebih masif lintas wilayah demi mendapatkan tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penyelesaian penelitian ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan kontribusi berbagai pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh partisipan penelitian (I, M, N, dan D) yang telah bersedia meluangkan waktu, membuka pengalaman, dan berbagi perspektif secara jujur dan sukarela. Keterbukaan para partisipan dalam merefleksikan pengalaman kerja mereka di Bank X merupakan fondasi utama yang memungkinkan penelitian ini menghasilkan temuan yang bermakna. Kepercayaan yang diberikan dijaga sepenuhnya melalui prinsip kerahasiaan dan anonimitas sebagaimana yang telah disepakati.

Terima kasih secara khusus disampaikan kepada supervisor lapangan yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberikan dukungan penuh. Bimbingan yang diberikan tidak hanya membantu kelancaran proses penelitian, tetapi juga menjadi pembelajaran profesional yang sangat berharga. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada pihak manajemen Bank X yang telah memberikan izin dan kemudahan akses selama proses pengumpulan data berlangsung. Keterbukaan institusi dalam mendukung kegiatan penelitian ilmiah merupakan wujud nyata komitmen terhadap pengembangan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Apresiasi yang tulus penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini, baik melalui diskusi akademis, masukan substantif, maupun dukungan moral selama proses penelitian berlangsung. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam memahami dinamika *Perceived Organizational Support* dalam konteks perbankan Indonesia.

REFERENCES

- [1] J. N. Kurtessis, R. Eisenberger, M. T. Ford, L. C. Buffardi, K. A. Stewart, and C. S. Adis, "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory," *J. Manage.*, vol. 43, no. 6, pp. 1854–1884, Jul. 2017, doi: 10.1177/0149206315575554.
- [2] R. Eisenberger, L. Rhoades Shanock, X. Wen, and E. ARjatscls, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts," 2019, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012119.
- [3] G. Caesens and F. Stinglhamber, "Toward a More Nuanced View on Organizational Support Theory," *Front. Psychol.*, vol. 11, Mar. 2020, doi: 10.3389/fpsyg.2020.00476.
- [4] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 500–507, 1986, doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500.
- [5] E. Sulistiyani, Y. A. Hidayat, A. Setiawan, and Suwardi, "Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective," *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, pp. 133–143, 2022, doi: 10.26623/jreb.v15i2.5336.
- [6] J. E. S. Tarigan, S. M. S. Sadana, B. Siagian, and O. P. Winarto, "The Influence of Perceived Organizational Support and Competence on Employee Performance, with Job Satisfaction as a Mediating Variable in BCA Express Jabodetabek," *Dinasti International Journal of Management Science*, vol. 7, no. 3, pp. 466–474, Jan. 2026, doi: 10.38035/dijms.v7i3.6170.
- [7] R. K. Yin, *Case Study Research and Applications. Sixth Edition*. SAGE Publications, 2018.
- [8] V. Braun and V. Clarke, "Reflecting on reflexive thematic analysis," Aug. 08, 2019, *Routledge*. doi: 10.1080/2159676X.2019.1628806.
- [9] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative-Data-Analysis*. SAGE Publications, 2014.
- [10] J. W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approache*, 3rd ed. SAGE Publications, 2013.
- [11] R. Cropanzano, E. L. Anthony, S. R. Daniels, and A. V. Hall, "Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies," Jan. 01, 2017, *Routledge*. doi: 10.5465/annals.2015.0099.
- [12] L. Koopmans, C. Bernaards, V. Hildebrandt, S. Van Buuren, A. J. Van Der Beek, and H. C. w. de Vet, "Development of an individual work performance questionnaire," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 62, no. 1, pp. 6–28, Nov. 2012, doi: 10.1108/17410401311285273.
- [13] N. K. Denzin, "Triangulation 2.0*," *J. Mix. Methods Res.*, vol. 6, no. 2, pp. 80–88, Apr. 2012, doi: 10.1177/1558689812437186.
- [14] M. Husnullail, Risnita, M. S. Jailani, and Asbui, "TEKNIK PEMERIKSAAN KEABSAHAN DATA DALAM RISET ILMIAH," *Jurnal Genta Mulia*, vol. 15, no. 2, 2024.

- [15] Y. Jeong and M. Kim, "Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment," *Asia Pacific Management Review*, vol. 27, no. 3, pp. 190–199, Sep. 2022, doi: 10.1016/j.apmr.2021.08.002.
- [16] B. Suharto and S. Suprpto, "The Role of Organizational Commitment and Employee Engagement in Mediating The Impact of Perceived Organizational Support on Employee Performance," *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, vol. 4, no. 6, 2023, doi: 10.31933/dijms.v4i6.
- [17] D. Janiarti, A. Shalahuddin, R. Fauzan, M. I. Hendri, and Y. Fahrana, "Work-life balance, organizational support, and emotional intelligence on banking employee performance through organizational commitment," *Journal of Management Science (JMAS)*, vol. 8, no. 1, pp. 84–93, 2025, [Online]. Available: www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS