

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi ini, dunia terus mengalami kemajuan dengan inovasi di berbagai bidang, terutama teknologi. Dengan hadirnya teknologi-teknologi baru, terjadi pergeseran dalam sistem pekerjaan, di mana sebelumnya banyak tugas yang mengandalkan tenaga manusia kini beralih ke mesin dan otomatisasi. Namun, meskipun teknologi telah mengambil alih banyak aspek pekerjaan, peran manusia tetap krusial dalam banyak segmen, termasuk dalam instansi pemerintahan. Instansi pemerintahan memiliki tujuan utama untuk selalu berusaha meningkatkan efektivitas dan kualitas layanan publik.

Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan SDM yang berkualitas dan kompeten. Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus mampu menghadapi dan mengatasi beragam tantangan yang muncul di era yang terus berkembang ini. Keberlanjutan dan kemajuan organisasi pemerintah sangat bergantung pada kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan, menggunakan teknologi dengan bijak, dan tetap memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Oleh karena itu, pembangunan dan pengelolaan SDM khususnya pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang efektif dan efisien menjadi prioritas utama agar instansi pemerintahan dapat terus berfungsi dengan optimal di tengah perubahan zaman yang dinamis.

Dengan semakin beragamnya tantangan di era dinamis, manusia seolah dipaksa untuk selalu menemukan solusi dengan cepat dan tepat, yang tidak jarang malah membuat para SDM kewalahan dalam menghadapi pekerjaannya dan menurunkan produktivitas mereka. Berbagai tuntutan yang selalu muncul adalah beban kerja yang tinggi, tenggat waktu yang ketat, serta ekspekstasi yang terlalu

tinggi dari para atasan pekerja. *Organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi semakin penting dalam situasi ini, karena perilaku ini mencakup tindakan-tindakan sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formal mereka.

Organisasi yang sukses memerlukan karyawan yang bersedia melakukan tugas pekerjaan yang biasa mereka lakukan melebihi harapan organisasi (Amri et al.,2024). Menurut Robbins and Coulter (2016) *organizational citizenship behaviour* (OCB) merupakan tindakan sukarela yang tidak termasuk dalam persyaratan kerja formal seorang karyawan, namun berkontribusi pada peningkatan efektivitas fungsi organisasi. Dalam konteks instansi pemerintah, OCB memiliki peran krusial karena mampu meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat budaya organisasi. Para karyawan yang mampu menunjukkan ciri perilaku OCB biasanya langsung dianggap sebagai aset berharga bagi suatu organisasi.

Kementerian "X" merupakan salah satu instansi pemerintahan yang berada di bawah naungan serta bertanggung jawab kepada Presiden, dengan tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan pada salah satu sektor guna membantu presiden dalam menjalankan fungsi pemerintahan negara. Biro Umum Kementerian "X" mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, koordinasi, dan penyelenggaraan ketatausahaan, kerumahtanggaan, arsip, dokumentasi, dan layanan pengadaan barang/jasa di lingkungan kementerian. Tugas-tugas ini sangat penting untuk mendukung operasional yang lancar dan efisien dalam kementerian. *Organizational citizenship behaviour* (OCB) memainkan peran penting dalam mendukung tugas-tugas ini dengan memastikan bahwa karyawan di Kementerian

“X” tidak hanya memenuhi tanggung jawab formal mereka, tetapi juga berkontribusi di luar tugas mereka demi kemajuan organisasi.

Berdasarkan observasi, pra riset dan wawancara singkat dengan karyawan dan salah satu Kepala Sub Bagian yang peneliti lakukan, peneliti mengidentifikasi masih rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) di Biro Umum Kementerian “X”. Salah satu fenomena mengenai rendahnya kondisi *organizational citizenship behavior* (OCB) ini didukung dengan data keterlambatan pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Data Keterlambatan Karyawan

No	Bulan	Karyawan terlambat	Jumlah Karyawan	Persentase
1	September 2023	67	105	63%
2	Oktober 2023	63	105	60%
3	November 2023	66	105	62%
4	Desember 2023	69	105	65%
5	Januari 2024	47	105	44%
6	Februari 2024	50	105	47%
7	Maret 2024	42	105	40%
8	April 2024	53	105	50%

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2024)

Pada tabel 1.1 terlihat jumlah karyawan terlambat bervariasi setiap bulan, pada bulan September 2023 terdapat 67 karyawan (63%) melakukan keterlambatan. Hal ini pun berlanjut hingga bulan April 2024, dengan jumlah karyawan yang melakukan keterlambatan tertinggi terjadi pada Desember 2023 yaitu terdapat 69 karyawan (65%) dan terendah pada Maret 2024 terdapat 42 karyawan (40%). Dari data tersebut, terlihat bahwa meskipun ada fluktuasi jumlah karyawan yang melakukan keterlambatan, namun masalah ini konsisten terjadi setiap bulan. Skala Morrison (1995) adalah salah satu alat pengukur untuk dimensi OCB, pada salah satu dimensi dari skala ini, yaitu *conscientiousness* diukur berdasarkan tingkat kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan serta selalu datang

tepat waktu setiap hari, terlepas dari musim, kondisi lalu lintas, dan faktor lainnya. Ketidapatuhan terhadap jam masuk kerja yang ditetapkan membuktikan bahwa tingkat OCB dengan dimensi *conscientiousness* (sikap berhati-hati) masih rendah. Kemudian permasalahan ketidapatuhan lainnya berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bagian, narasumber menuturkan masih terdapat karyawan yang tidak menggunakan seragam kantor sesuai ketentuan, seperti seragam yang tidak ada logo identitas instansi.

Fenomena OCB lainnya yaitu masih kurangnya inisiatif dari rekan-rekan kerja untuk membantu satu sama lain di luar tugas formal mereka dan cenderung fokus hanya pada pekerjaan mereka masing-masing. Permasalahan ini berkaitan dengan dimensi *altruism* (menolong) yaitu perilaku membantu rekan kerja. Menurut karyawan, untuk membantu menyelesaikan pekerjaan terkadang rekan-rekan kerja menunggu terima instruksi dari atasan terlebih dahulu. Pada dasarnya karyawan yang menunjukkan OCB cenderung membantu rekan kerja, berinisiatif dalam memecahkan masalah, dan berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif. Fakta permasalahan OCB lainnya adalah kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan kantor di luar jam kerja yang masih sering terjadi. Kepala Sub Bagian menyatakan contoh nyata dari kurangnya partisipasi ini terjadi pada saat acara Hari Kemerdekaan Indonesia 17 Agustus. Acara ini diharapkan dapat dihadiri oleh seluruh karyawan, namun masih terdapat karyawan yang tidak hadir pada acara tersebut dikarenakan dilaksanakan pada hari Sabtu, yang mana merupakan hari libur. Permasalahan OCB ini berkaitan dengan dimensi *courtesy* (sikap kesopanan).

Kemudian permasalahan OCB lainnya yaitu beberapa karyawan merasa ragu untuk mengambil sebuah keputusan maupun inisiatif memberikan masukan untuk perbaikan organisasi. Kepala Sub Bagian menyatakan para karyawan hanya mengikuti perintah tanpa memberi kontribusi berupa ide inovatif untuk meningkatkan kinerja tim. Permasalahan OCB ini berkaitan dengan dimensi *civic virtue* (moral kemasyarakatan). Kemudian didapatkan fakta bahwa rekan-rekan kerja masih sering mengeluh dan terkadang memandang negatif setiap perubahan atau kebijakan baru yang diterapkan oleh organisasi. Hal ini terjadi ketika ada peraturan baru bahwa setiap perjalanan dinas yang dilakukan karyawan mesti melalui persetujuan pimpinan yang lebih tinggi lagi. Permasalahan OCB ini berkaitan dengan dimensi *sportsmanship* (sikap sportif).

Permasalahan ini juga didukung oleh pra riset dengan menyebarkan kuesioner untuk mengukur tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Biro Umum Kementerian “X”. Tujuannya untuk memperkuat dugaan peneliti terhadap fenomena yang muncul berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan.

Tabel 1.2 Kuesioner pra-riset OCB

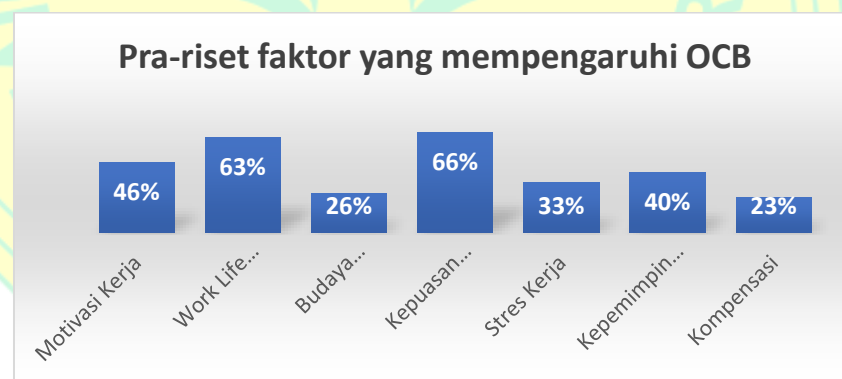
No	Pernyataan OCB	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya akan inisiatif membantu pekerjaan rekan kerja yang yang tidak masuk kerja	34%	66%
2.	Saya datang ke kantor sebelum jam masuk kerja	40%	60%
3.	Saya sering memberi masukan pada pimpinan saya	34%	66%
4.	Saya selalu berpartisipasi terhadap kegiatan yang sudah diadakan kantor	44%	56%
5.	Saya selalu bersemangat dan tidak mengeluh dalam bekerja	37%	63%
Rata-rata		37,8%	62,2%

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra-riset ini terlihat bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Biro Umum Kementerian “X” masih

tergolong rendah. Ditunjukkan rata-rata yang hanya mencapai 37,8%. Beberapa karyawan tidak berinisiatif membantu rekan kerja yang tidak masuk, tidak datang sebelum jam masuk kerja, jarang memberi masukan pada pimpinan, rendahnya partisipasi kegiatan yang dilakukan organisasi, dan sering mengeluh dalam bekerja.

Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh terhadap OCB maka dilakukan penyebaran kuesioner pra-riset kepada 30 karyawan sebagai responden. Berdasarkan hasil pra-riset, menunjukkan bahwa variabel *work life balance* dan *job satisfaction* menjadi urutan tertinggi faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Sebanyak 63% responden memilih variabel *work life balance* dan 66% responden memilih variabel *job satisfaction* sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) mereka.



Gambar 1.1 Pra-riset faktor yang mempengaruhi OCB

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2024)

Salah satu aspek atau faktor yang berperan dalam terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*), hal ini didukung oleh hasil penelitian Amri et al., (2024) yang menyatakan bahwa *work life balance* mempunyai pengaruh langsung terhadap OCB karyawan. Menurut Organ,

Podsakoff dan MacKenzie dalam (Pradhan et al., 2016) berkesimpulan bahwa *work life balance* mendorong keterlibatan karyawan dalam OCB yang dapat menguntungkan organisasi melalui afektifitas positif. Hal ini juga didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Muliku et al. (2023) yang menjelaskan bahwa *work life balance* memberikan pengaruh positif secara sebagian dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil serupa juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Seman et al. (2022) bahwa semua inisiatif keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan memprediksi perilaku kewargaan organisasi. Kemudian penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Judith (2021) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi. Karyawan yang menerapkan strategi *work life balance* biasanya menunjukkan kondisi kesehatan dan kesejahteraan yang lebih baik. Menurut Lockwood dalam (Fitriani et al., 2024) *work-life balance* adalah suatu keadaan di mana kebutuhan kerja dan kehidupan pribadi seorang individu seimbang.

Faktor pendorong lain dalam meningkatkan OCB adalah kepuasan kerja (Wirawan, 2017). Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Setiani & Hidayat (2020) menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, akan tercermin dari perilaku kerja dalam arah yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Pardede et al., (2023) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai secara parsial berpengaruh terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB). Hasil serupa juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Hendro & Alimuddin (2021) bahwa peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan.

Karyawan lebih cenderung terlibat dalam OCB jika mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang positif (Fitriani et al., 2024). Kepuasan kerja merupakan hasil dari pandangan karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011).

Untuk lebih mendalam, peneliti melanjutkan pra-riset dengan memfokuskan pada masing-masing variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* (OCB) di penelitian ini.

Tabel 1.3 Kuesioner pra-riset *work life balance*

No	Pernyataan <i>work life balance</i>	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya merasa jam kerja saya seimbang antara bekerja dan kehidupan pribadi	40%	60%
2.	Pengelolaan waktu untuk keluarga dapat dilakukan dengan baik.	46,7%	53,3%
3.	Suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas yang saya sukai dalam kehidupan pribadi.	33,3%	66,7%
Rata-rata		40%	60%

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra-riset ini terlihat bahwa *work life balance* pada karyawan Biro Umum Kementerian “X” masih tergolong rendah. Ditunjukkan dari rata-rata yang hanya mencapai 40%. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan, karyawan masih sering datang terlambat atau pulang lebih awal dikarenakan harus mengantar anak-anak ke sekolah atau menjemput mereka. Dilihat dari rendahnya persentase jam kerja yg seimbang, permasalahan ini berkaitan dengan aspek keseimbangan waktu (*time balance*) yang menunjukkan bahwa karyawan masih mengalami kesulitan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Kemudian beberapa karyawan harus menempuh perjalanan yang jauh untuk mencapai tempat kerjanya setiap hari. Perjalanan yang panjang ini mengakibatkan karyawan merasa lelah sebelum dan setelah bekerja, sehingga waktu yang dihabiskan dengan keluarga berkurang dan kualitas hidupnya menurun. Hal ini membuat pengelolaan waktu karyawan untuk

keluarga masih kurang, yang berkaitan dengan aspek keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*). Kemudian suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas yang mereka sukai rendah, hal ini selaras dengan aspek keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*).

Tabel 1.4 Kuesioner pra-riset *job satisfaction*

No	Pernyataan <i>job satisfaction</i>	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan	26,7%	73,3%
2.	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan bakat yang saya miliki	40%	60%
3.	Saling mendukung antar rekan kerja	36,6%	63,3%
Rata-rata		34,4%	65,5%

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pra-riset ini terlihat bahwa *job satisfaction* pada karyawan Biro Umum Kementerian “X” masih tergolong rendah. Ditunjukkan dari rata-rata yang hanya mencapai 34,4%. Hal ini disebabkan masih ada kekhawatiran diantara karyawan mengenai kesempatan untuk pengembangan keterampilan, yang mana berkaitan dengan aspek kesempatan promosi (*promotion opportunities*). Kemudian didukung dengan pernyataan Kepala Sub Bagian yang diakui bahwa promosi lebih sering diberikan kepada karyawan dengan masa kerja lebih lama, akibatnya karyawan merasa stagnan dalam pekerjaannya dan kurang termotivasi untuk berkembang. Kemudian beberapa karyawan merasa ada ketidakcocokan antara pekerjaan dan keahlian karyawan yang tidak dapat menggunakan keterampilannya secara maksimal, sehingga merasa pekerjaannya tidak memberikan kepuasan, hal ini berkaitan dengan aspek pekerjaan itu sendiri (*the work it self*). Kemudian menurut karyawan, beberapa rekan kerja terkadang tidak menunjukkan empati atau perhatian, yang membuat karyawan merasa sendirian dan kurang termotivasi dalam bekerja. Persepsi negatif terhadap dukungan antar rekan kerja dapat menghambat

kerjasama karyawan untuk berkontribusi secara sukarela demi kebaikan organisasi, hal ini selaras dengan aspek teman sekerja (*coworkers*).

Berdasarkan uraian permasalahan dari latar belakang serta hasil dari pra-riset, peneliti menggunakan faktor *work life balance* dan *job satisfaction* untuk mengukur tingkat *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada karyawan Biro Umum Kementerian "X". Pemilihan ini dengan harapan dapat memberikan wawasan yang lebih baik tentang cara meningkatkan perilaku kewargaan organisasi di lingkungan kerja tersebut. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Work Life Balance dan Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Biro Umum Kementerian ”X”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas yang telah dijelaskan bahwa penelitian ini dapat merumuskan beberapa masalah diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) di Biro Umum Kementerian ”X”?
2. Apakah *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) di Biro Umum Kementerian ”X”?
3. Apakah *work life balance* dan *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) di Biro Umum Kementerian ”X”?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada Kementerian ”X” adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).
2. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).
3. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau bahan pertimbangan untuk memperhatikan *work life balance* serta *job satisfaction* karyawannya, dan sebagai saran masukan untuk meningkatkan *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawannya.

2. Bagi Akademisi

Diharapkan dapat menambah wawasan serta ilmu pengetahuan yang khususnya di bidang sumber daya manusia yang berkaitan dengan *work life balance*, *job satisfaction* dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

3. Bagi Penelitian Lanjutan

Diharapkan penelitian dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti lain yang melakukan penelitian dengan masalah atau topik yang serupa.

E. Keterbaruan Penelitian

Berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap OCB secara terpisah. Namun, penelitian yang mengkombinasikan

work life balance dan *job satisfaction* untuk menilai dampaknya terhadap OCB masih terbatas. Salah satu penelitian yang meneliti pengaruh *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap OCB adalah penelitian yang dilakukan oleh Iroth et al., (2022) dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Grapari Telkomsel Manado”. Dalam penelitian ini, objek penelitiannya adalah karyawan dalam industri telekomunikasi yaitu Grapari Telkomsel Manado.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti membandingkan bahwa keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada objek penelitian yakni pada instansi pemerintahan di Kementerian "X". Perbedaan tersebut mendorong peneliti untuk lebih lanjut mengeksplorasi pengaruh *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap OCB.

