

Keseimbangan Kehidupan-Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Kewargaan Organisasi Karyawan Bank Syariah

Ghaisa Marin Hartono, Arum Etikariena

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok

Abstrak: Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat yang mengarah kepada munculnya perilaku kewargaan organisasi pada karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh dari keseimbangan kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan Bank Syariah melalui peran komitmen organisasi sebagai mediator. Penelitian ini berbentuk kuantitatif dengan menggunakan kuesioner yang telah diadaptasi dari *OCB-C short version* dari Spector et al. (2010), skala keseimbangan kehidupan kerja dari Hill et al. (2001), dan Komitmen Organisasi dari Mowday (1979). Responden penelitian ini adalah 154 responden karyawan tetap di kantor pusat Bank Syariah XYZ. Hasil analisis mediasi menggunakan PROCESS Hayes menunjukkan *coefficient value* = .42; $p < .05$; $R^2 = 28\%$; 95% CI [.25, .60]. Artinya komitmen organisasi berperan sebagai mediator penuh (*complete mediation*) pada pengaruh antara keseimbangan kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan proporsi sebesar 28% dari pengaruh total model. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan *insight* terkait pentingnya peran organisasi dalam menciptakan perilaku kerja yang lebih positif pada karyawan, dalam hal ini perilaku kewargaan organisasi, dengan menerapkan kebijakan proaktif yang dapat meminimalisir adanya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kata Kunci: analisis mediasi, keseimbangan kehidupan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi

Work-Life Balance, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior of Bank Syariah Employees

Abstract: Previous studies showed also shown that by giving employees an opportunity to get a work-life balance, employee commitment to the organization will increase and leads to the emergence of organizational citizenship behavior among them. Therefore, this study aims to examine the effect of work-life balance on employee organizational citizenship behavior of Bank Syariah employees through the role of organizational commitment as a mediator. This research is a quantitative study using an adaptive questionnaire: *OCB-C short version* from Spector et al. (2010), the work-life balance scale from Hill et al. (2001), and Organizational Commitment from Mowday (1979). Respondents were 154 permanent employees of Bank Syariah XYZ Head Office. The analysis results by PROCESS Hayes showed the coefficient value = .42; $p < .05$; $R^2 = 28\%$; 95% CI [.25, .60]. This means that organizational commitment acts as a complete mediator on the effect of work-life balance on organizational citizenship behavior with a proportion of 28% of the total effect of the model. The results of this study are expected to provide insight for the organization to create more positive work behavior by implementing proactive policies that can minimize conflicts between work and personal life.

Keywords: citizenship behavior, mediation analysis, organizational commitment, work-life balance

Korespondensi: Ghaisa Marin Hartono. Email: ghaisamarin18@gmail.com

Bank Syariah XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perbankan syariah. Saat ini Bank Syariah XYZ sedang berada pada kondisi keuangan yang kurang stabil. Hal ini terlihat dari laporan keuangan perseroan periode Januari-Agustus 2019, yang menunjukkan bahwa laba bersih perusahaan menurun hingga 94.1% dibandingkan dengan periode tahun sebelumnya yaitu Januari-Agustus 2018 (Saragih, 2019). Penurunan laba bersih perusahaan disebabkan oleh adanya tekanan terhadap pos pendapatan utama perusahaan karena kesalahan pemilihan strategi bisnis yang dijalankan selama ini (Saragih, 2019). Oleh karena itu, untuk memperbaiki kondisi perusahaan saat ini, terdapat tiga strategi utama yang sedang dilakukan oleh Bank Syariah XYZ yaitu perubahan bisnis model dari korporat ke ritel, perbaikan sistem operasional bisnis, dan *rightsizing* guna memotong biaya dan mencapai efisiensi organisasi (Komunikasi Personal dengan Perwakilan Layer 1 Bank Syariah XYZ, 5 & 6 Februari 2020).

Lebih lanjut, dengan kondisi organisasi saat ini, pihak manajemen Bank Syariah XYZ dituntut untuk menunjukkan efektivitas mereka dengan meningkatkan kembali performa organisasi namun dengan penggunaan sumber daya yang lebih efisien. Oleh karena itu, hal utama yang akan dibenahi dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yaitu terkait kuantitas maupun kualitas SDM yang ada saat ini sehingga perusahaan

dapat berinvestasi pada karyawan yang memang bersedia untuk memberikan energinya secara penuh bagi perusahaan (Komunikasi Personal dengan *Head of People Development and Culture* Bank Syariah XYZ, 24 Januari 2020). Hal ini perlu dilakukan karena masih banyak karyawan Bank Syariah XYZ yang kurang peduli dengan kondisi perusahaan saat ini sehingga tidak ada upaya lebih yang ditunjukkan oleh karyawan untuk mendukung perusahaan dalam meningkatkan kembali performa organisasi. Terlihat dari sikap individualis dari karyawan yang hanya berfokus pada peran masing-masing di perusahaan dan karyawan yang cenderung pasif sehingga kurang menunjukkan inisiatif yang dapat mendukung perbaikan proses kerja di organisasi (Komunikasi Personal dengan *Head of People Development and Culture* Bank Syariah XYZ, 24 Januari 2020). Oleh karena itu, guna tercapainya efisiensi organisasi, Bank Syariah XYZ saat ini sangat memerlukan karyawan yang memiliki dedikasi tinggi dengan menunjukkan inisiatif dan fleksibilitas dalam melakukan pekerjaannya yang dapat mendukung efektivitas organisasi (Komunikasi Personal dengan Perwakilan Layer 1 PT Bank Syariah XYZ, 5 & 6 Februari 2020).

Perilaku karyawan yang diharapkan oleh PT Bank Syariah XYZ saat ini, jika berdasarkan literatur terkait organisasi tergolong sebagai perilaku kewargaan organisasi. Konsep perilaku kewargaan organisasi diprakarsai oleh Organ pada tahun 1988 (Velickovska, 2017). Organ

menjelaskan bahwa perilaku kewargaan organisasi merupakan kontribusi positif yang ditunjukkan oleh anggota organisasi secara sukarela, yang tidak hanya terbatas pada kewajiban-kewajiban kerja secara formal, namun bermanfaat terhadap peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Velickovska, 2017). Karyawan yang bersedia untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi tidak dipengaruhi oleh keinginan untuk mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, melainkan didasari oleh perasaan tanggung jawab sebagai anggota organisasi serta rasa puas yang dirasakan ketika mampu melakukan hal yang lebih bagi organisasi (Tharikh et al, 2016). Terdapat tiga karakteristik yang menjadi ciri dari perilaku kewargaan organisasi yaitu individu secara sukarela membantu rekan kerja dalam melakukan pekerjaan, menunjukkan dukungan dan loyalitas terhadap organisasi sekalipun pada situasi yang sulit, serta mengambil inisiatif untuk melakukan hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun bukan merupakan bagian dari tugas utamanya (Kumar et al., 2016). Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan layer 1, ketiga karakteristik utama dari perilaku kewargaan organisasi ini yang belum tercermin pada perilaku karyawan Bank Syariah XYZ saat ini. Oleh karena itu, penting bagi Bank Syariah XYZ untuk menumbuhkan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan karena perilaku kewargaan organisasi yang dihasilkan oleh

karyawan dapat memberikan manfaat yang sejalan dengan tujuan dari Bank Syariah XYZ saat ini, yaitu antara lain menghemat sumber daya yang dimiliki organisasi secara keseluruhan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan, dan menciptakan model organisasi yang lebih efektif (Thomas et al, 2019).

Berdasarkan teori pertukaran sosial, untuk meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam bentuk perilaku kewargaan organisasi, organisasi perlu mempraktikkan kebijakan proaktif yang dapat membuat karyawan merasakan adanya manfaat dan dukungan yang diberikan oleh organisasi (Felstead & Henseke, 2017). Penelitian Talukder (2019) menyatakan jika anggota merasa bahwa organisasi mendukung, tidak hanya komitmen terhadap organisasi yang meningkat tetapi juga dapat menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang bermanfaat bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat dari (Kumar et al, 2016) yang menyatakan bahwa jika staf diperlakukan dengan hormat dan bermartabat maka lebih besar kemungkinan untuk terlibat pada perilaku kewargaan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami bentuk dukungan yang dibutuhkan karyawan dalam merencanakan penerapan kebijakan proaktif di organisasi (Thomas et al, 2019).

Guna memahami bentuk dukungan organisasi yang dibutuhkan oleh karyawan Bank Syariah XYZ, peneliti melakukan asesmen terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, stress kerja menjadi satu dari tiga faktor tertinggi yang menurunkan kepuasan kerja karyawan PT Bank Syariah XYZ (Hasil pengambilan data kuesioner, 3 Februari 2020). Peneliti mencoba menggali alasan stres kerja yang dialami oleh karyawan Bank Syariah XYZ, hasil wawancara menunjukkan bahwa salah satu penyebab utamanya adalah tuntutan pekerjaan yang memaksa karyawan untuk bekerja lembur sehingga sering kali memunculkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Komunikasi personal dengan Perwakilan Direktorat, 3 Maret 2020). Jika dikaitkan dengan studi literatur yang ada, ditemukan bahwa karyawan dengan pekerjaan yang bertentangan dengan tuntutan pribadi dan keluarga tidak akan dapat bekerja lebih untuk organisasi sehingga tidak dapat menunjukkan perilaku kewargaan organisasi seperti yang diharapkan oleh organisasi Yu et al (2018). Oleh karena itu, guna menimbulkan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan, perusahaan perlu memiliki pemahaman yang baik tentang praktik keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan. Keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai kapasitas individu, terlepas dari usia atau jenis kelamin, dalam menyeimbangkan tanggung jawab terkait pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan/atau rumah tangga (Bataineh, 2019). Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Zulfiqar (2017), yang menunjukkan bahwa peningkatan strategi keseimbangan kehidupan kerja dalam

organisasi berkontribusi dalam menciptakan suasana positif di lingkungan kerja. Hal ini berdampak terhadap perbaikan kondisi kerja karyawan setiap harinya yang kemudian mengarah kepada perkembangan perilaku kewargaan organisasi di antara karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti berasumsi bahwa dukungan organisasi terkait praktik keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan dapat menjadi faktor yang memengaruhi munculnya perilaku kewargaan organisasi pada karyawan Bank Syariah XYZ. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh dari keseimbangan kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan melalui peran komitmen organisasi sebagai mediator. Peneliti melakukan studi literatur terhadap beberapa penelitian terdahulu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lambert et al (2013) menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam mendukung karyawan untuk dapat merasakan adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan perilaku kewargaan organisasi karyawan. Selanjutnya, hasil yang serupa juga ditunjukkan oleh penelitian dari Pradhan et al (2016) pada 206 karyawan manufaktur di India Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, namun pengaruhnya tergolong lemah ($\hat{\alpha} = .012$). Lebih lanjut, pengaruh keseimbangan kehidupan

kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi menunjukkan hasil yang lebih kuat ketika dimediasi oleh komitmen organisasi (Pradhan et al., 2016). Berbeda dengan kedua hasil penelitian sebelumnya, penelitian dari Harikaran & Nadesan (2018) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui peran dari komitmen organisasi sebagai mediator. Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan yang kemudian berdampak kepada peningkatan perilaku kewargaan organisasi karyawan. Sejalan dengan penelitian dari Harikaran & Nadesan (2018), penelitian yang dilakukan oleh Haar & Brougham (2020) juga menunjukkan bahwa pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi hanya dapat dijelaskan ketika dimediasi oleh komitmen organisasi afektif.

Berdasarkan berbagai penelitian di atas, terlihat bahwa hasil penelitian terkait pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi masih belum konsisten. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh keseimbangan kehidupan kerja pada perilaku kewargaan organisasi karyawan kantor pusat Bank Syariah XYZ, namun dengan

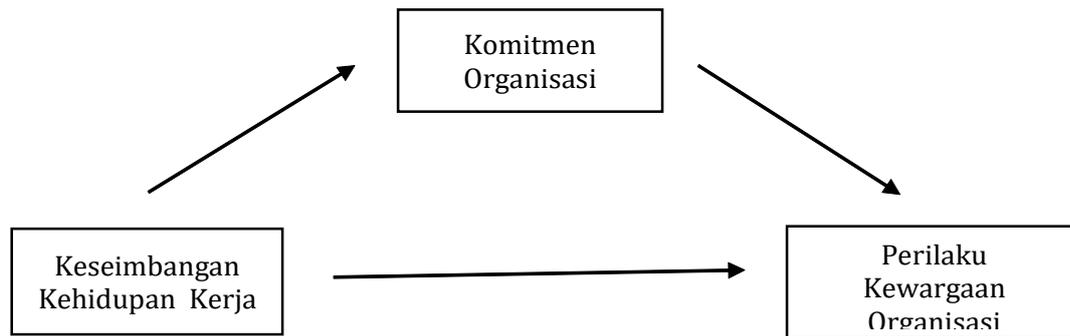
melibatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediator karena berdasarkan hasil tinjauan literatur yang dilakukan oleh peneliti, perilaku keseimbangan kehidupan kerja merupakan prediktor yang baik bagi komitmen organisasi (Abdirahman et al., 2018; Akter et al., 2019; Berk & Gundogmus, 2018) dan komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam memengaruhi perilaku kewargaan organisasi (Akar, 2018; Devece et al., 2016; Makiah et al., 2018). Selain itu, penelitian ini dilakukan pada karyawan kantor pusat karena kantor pusat merupakan pusat dari kebijakan dan tindakan organisasi yang akan menjadi acuan bagi kantor-kantor Bank Syariah XYZ lainnya di seluruh Indonesia sehingga penanganan di kantor pusat di rasa perlu menjadi prioritas. Hasil penelitian ini nantinya juga diharapkan dapat menjadi alternatif solusi bagi Bank Syariah XYZ dalam meminimalisasi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan sehingga dapat mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_0 : Komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi.

H_a : Komitmen organisasi memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi.

Gambar 1

Kerangka Penelitian



Metode

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengangkat isu penelitian dari permasalahan yang terjadi di Bank Syariah XYZ saat ini yang diperoleh melalui pengumpulan data diagnosis organisasi dengan tipe penelitian non-eksperimental. Penelitian non-eksperimental merupakan strategi penelitian yang bertujuan untuk melihat hubungan antar variabel dengan membandingkan dua atau lebih kelompok skor (Gravetter & Forzano, 2012).

Responden penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah 154 karyawan tetap di Bank Syariah XYZ yang bekerja di kantor pusat. Berdasarkan perhitungan G^*power jumlah minimal responden yang di nilai representatif pada model penelitian kali ini yaitu sebesar 147 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa responden yang diperoleh pada penelitian ini sudah memenuhi kriteria dari analisis G^*power .

Teknik *sampling* yang digunakan pada penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* yaitu pemilihan sampel yang didasari oleh ketersediaan dan kesediaan individu untuk memberikan respon (Gravetter & Forzano, 2012).

Pengukuran

Berikut instrumen yang digunakan pada penelitian ini:

1) Perilaku Kewargaan Organisasi

Alat ukur yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C) short version* (Spector et al, 2010). Alat ukur ini bertujuan untuk mengukur persepsi individu terhadap perilaku kewargaan organisasi yang mereka tunjukkan pada pekerjaan mereka saat ini. *OCB-C short version* terdiri dari sepuluh butir dengan teknik skoring berupa pilihan jawaban yang berbentuk skala dengan tipe Likert dengan rentang (a) Sangat tidak sesuai, (b) Tidak sesuai, (c) Agak tidak sesuai, (d) Agak sesuai, (e) Sesuai, dan (f) Sangat sesuai.

2) Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Alat ukur keseimbangan kehidupan-kerja yang disusun oleh Hill et al (2001) yang dikutip dalam penelitian yang dilakukan oleh (Bell et al, 2012). Tujuan dari alat ukur ini adalah untuk mengukur sejauh mana individu mampu menyeimbangkan secara simultan tuntutan emosional, perilaku dan waktu dari pekerjaan dan keluarga (jika relevan) atau tugas pribadi (Bell et al, 2012). Alat ukur ini terdiri dari lima butir dengan teknik skoring berupa pilihan jawaban yang berbentuk skala dengan tipe Likert dengan rentang (a) Sangat tidak setuju, (b) Tidak setuju, (c) Agak tidak setuju, (d) Agak setuju, (e) Setuju, dan (f) Sangat setuju.

3) Komitmen Organisasi

Alat ukur komitmen organisasi yang digunakan merupakan alat ukur yang disusun oleh Mowday et al (1979). Tujuan dari alat ukur ini adalah untuk melihat sejauh mana karyawan memihak kepada tujuan perusahaan dan keinginan mereka untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Alat ukur ini terdiri dari enam butir dengan teknik skoring berupa pilihan jawaban yang berbentuk skala dengan tipe Likert dengan rentang (a) Sangat tidak setuju, (b) Tidak setuju, (c) Agak tidak setuju, (d) Agak setuju, (e) Setuju, dan (f) Sangat setuju.

Tabel 1

Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur

Alat Ukur	Muatan Faktor	Cronbach α
Perilaku Kewargaan Organisasi	.53 – .86	.75
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	.60 – .87	.80
Komitmen Organisasi	.72 – .81	.78

Berdasarkan hasil uji coba alat ukur (Tabel 1) yang dilakukan, dapat dilihat bahwa ketiga alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *Alpha* Cronbach yang berkisar di antara .70-.90 dan setiap aitem pada masing-masing alat ukur memiliki nilai muatan faktor di atas .50. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa ketiga alat ukur tersebut valid dan reliabel (Kaplan & Saccuzzo, 2013).

Pengumpulan data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang bersifat pelaporan diri (*self-report*

questionnaire) dalam bentuk daring (*Google Form*) ke email karyawan dengan dibantu oleh pihak perusahaan melalui *email blast*. Pengumpulan data dilakukan kurang lebih 1 bulan, dimulai pada tanggal 20 November 2020 sampai dengan 23 Desember 2020. Kuesioner terdiri dari tiga bagian, meliputi bagian pengantar yang berisi informasi mengenai tujuan penelitian, jumlah butir, durasi pengerjaan, konsekuensi dari penelitian, serta *informed consent* sebagai pernyataan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dalam penelitian. Bagian kedua, yaitu identitas diri yang meliputi inisial nama, jenis kelamin,

usia, dan masa kerja. Bagian ketiga, yaitu alat ukur dari masing-masing variabel yang meliputi alat ukur perilaku kewargaan organisasi, alat ukur keseimbangan kehidupan kerja, dan alat ukur komitmen organisasi. Sebelum melakukan pengambilan data, peneliti tidak lupa melakukan pengajuan kaji etik penelitian untuk menjaga hak asasi manusia dari responden penelitian dan transparansi. Berikut nomor surat keterangan lolos kaji etik pada penelitian ini: 877/FPsi.Komite Etik/PDP.04.00/2020.

Metode analisis data

Sebelum melakukan analisis data, peneliti melakukan pembersihan data dengan membuang data ekstrim dan data yang tidak sesuai dengan kriteria penelitian. Selanjutnya, peneliti melakukan uji Kolmogorov-Smirnov untuk memastikan bahwa data yang dimiliki sudah terdistribusi secara normal. Batas signifikansi pada uji normalitas adalah di atas .05 yang merujuk pada (Gravetter & Forzano, 2012). Setelah melalui proses pembersihan data, didapatkan 154 data responden yang dapat digunakan untuk proses analisis data.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup analisis deskriptif dan analisis mediasi. Analisis

deskriptif digunakan untuk memberi gambaran umum dari responden penelitian. Analisis deskriptif yang dihitung meliputi *mean*, frekuensi, dan persentase dari data demografi sebagai data penunjang. Kemudian, analisis mediasi digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan tujuan untuk melihat pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan komitmen organisasi sebagai mediator. Penelitian ini akan menggunakan *simple mediation model* dari Coutts et al (2019) dengan menggunakan model persamaan nomor 4. *Simple mediation model* merupakan sistem kausal berbasis *ordinary least square* (OLS) dengan setidaknya satu variabel anteseden memengaruhi hasil dari variabel hasil melalui variabel intervensi tunggal berupa mediator atau moderator (Coutts et al, 2019). Uji hipotesis dilakukan menggunakan *Process Mediator Hayes* pada program komputer SPSS versi 23.00.

Hasil

Gambaran umum responden penelitian

Berikut merupakan gambaran demografi dari responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia dan masa kerja.

Tabel 2*Gambaran Umum Responden Penelitian*

Variabel Demografis	<i>n</i>	%
Jenis Kelamin		
Perempuan	61	39.61%
Laki-laki	93	60.39%
Usia		
< 30 tahun	34	22.08%
30 – 40 tahun	83	53.89%
> 50 tahun	32	20.78%
	5	3.25%
Masa Kerja		
< 2 tahun	12	7.79%
2 – 5 tahun	36	23.38%
5 – 8 tahun	43	27.92%
> 8 tahun	63	40.91%

Catatan. *N* = 154.

Responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki dengan jumlah responden 93 karyawan (60.39%), sedangkan karyawan perempuan yang menjadi responden pada penelitian ini berjumlah 61 karyawan (39.61%). Lebih dari setengah responden (53.89%) merupakan karyawan yang berada di usia produktif yaitu usia 30-40 tahun. Sedangkan, sisanya 22.08% merupakan karyawan yang berusia di bawah 30 tahun, 20.78% berada di usia 40-50 tahun,

dan 3.25% merupakan karyawan yang berusia di atas 50 tahun. Masa kerja responden pada penelitian ini juga memiliki persebaran yang cukup beragam, persentase tertinggi merupakan karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 8 tahun (40.91%), selanjutnya karyawan dengan masa kerja 5 - 8 tahun (27.92%), karyawan dengan masa kerja 2 – 5 tahun (23.38%) dan terakhir karyawan dengan masa kerja di bawah 3 tahun (7.79%).

Gambaran umum variabel penelitian

Tabel 3

Gambaran Umum Variabel Penelitian

Variabel	<i>n</i>	%	Kategori
Perilaku Kewargaan Organisasi	78	50.65%	Di atas rata-rata
	76	49.35%	Di bawah rata-rata
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	84	54.55%	Di atas rata-rata
	70	45.45%	Di bawah rata-rata
Komitmen Organisasi	92	59.74%	Di atas rata-rata
	62	40.26%	Di bawah rata-rata

Hasil perhitungan skor total variabel perilaku kewargaan organisasi pada penelitian ini menunjukkan skor rata-rata sebesar 41.70 dan standar deviasi sebesar 7.29. Skor total minimum pada responden adalah 19 dan skor maksimum adalah 60. Nilai rata-rata menjadi acuan pembagian responden ke dalam dua kategori, yaitu di atas rata-rata dan di bawah rata-rata. Berdasarkan kategori tersebut terdapat 78 karyawan (50.65%) yang memiliki persepsi bahwa dirinya sudah menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang tergolong di atas rata-rata pada pekerjaannya saat ini dan terdapat 76 karyawan (49.35%) yang memiliki persepsi bahwa perilaku kewargaan organisasi yang ia tunjukkan pada pekerjaannya saat ini masih tergolong di bawah rata-rata.

Hasil perhitungan skor total variabel keseimbangan kehidupan kerja pada penelitian ini menunjukkan skor rata-rata sebesar 19.44 dan standar deviasi sebesar 4.79. Skor total minimum pada responden adalah 6 dan skor maksimum adalah 30. Skor rata-rata menjadi acuan pembagian responden ke dalam dua

kategori, yaitu di atas rata-rata dan di bawah rata-rata. Berdasarkan kategori tersebut terdapat 84 karyawan (54.55%) yang memiliki persepsi bahwa kemampuannya dalam menyeimbangkan tuntutan dari pekerjaan dengan perannya di keluarga atau kehidupan pribadinya saat ini sudah tergolong di atas rata-rata dan terdapat 70 karyawan (45.45%) yang memiliki persepsi bahwa kemampuannya dalam menyeimbangkan tuntutan dari pekerjaan dengan perannya di keluarga atau kehidupan pribadinya saat ini masih tergolong di bawah rata-rata.

Hasil perhitungan skor total variabel komitmen organisasi pada penelitian ini menunjukkan skor rata-rata sebesar 27.53 dan standar deviasi sebesar 5.09. Skor total pada responden adalah 12 dan skor maksimum adalah 36. Skor rata-rata menjadi acuan pembagian responden ke dalam dua kategori, yaitu di atas rata-rata dan di bawah rata-rata. Berdasarkan kategori tersebut terdapat 92 karyawan (59.74%) yang menunjukkan komitmen organisasi terhadap Bank Syariah XYZ yang

tergolong di atas rata-rata dan terdapat 62 karyawan (40.26%) yang menunjukkan komitmen organisasi terhadap Bank Syariah XYZ yang tergolong di bawah rata-rata.

Peran komitmen organisasi pada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasi

Tabel 6

Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Bentuk Pengaruh	Koefisien	95% CI		<i>p</i>
		LL	UL	
Efek Langsung	-.16	-.39	.08	<i>p</i> > .05
Efek Total	.26	.02	.50	<i>p</i> < .05
Efek Tidak Langsung	.42	.26	.61	
<i>R-square</i> Efek Langsung	.23			
<i>R-square</i> Efek Tidak Langsung	.28			

Catatan. CI = confidence interval; LL = lower limit; UL = upper limit

Hasil pengujian menggunakan *Process Mediator Hayes* menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (*coefficient value* = -.16, *p* = .19 (*p* > .05)) namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan besar koefisien sebesar .42 dengan rentang interval konfidensi 95% yang berkisar antara .26 sampai .61. Rentang interval konfidensi yang tidak mencakup nilai nol (0) menunjukkan bahwa terdapat peran mediasi dari komitmen organisasi terhadap hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa bentuk mediasi yang terjadi pada ketiga variabel ini adalah mediasi penuh (*complete*

mediation) karena ketika variabel mediator dikontrol, dalam hal ini komitmen organisasi, hubungan antara variabel prediktor yaitu keseimbangan kehidupan kerja dan variabel kriteria yaitu perilaku kewargaan organisasi tidak signifikan.

Lebih lanjut, koefisien mediasi yang positif dengan nilai sebesar .42 mengindikasikan bahwa setiap kenaikan 1 skor pada keseimbangan kehidupan kerja akan menaikkan .42 skor pada pengukuran perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai mediator. Selain itu, nilai *R-square* sebesar .28 mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja melalui komitmen organisasi memiliki proporsi sebesar 28% dari pengaruh total model terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan Bank

Syariah XYZ, sedangkan 72% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur pada penelitian ini.

Pembahasan

Hasil penelitian berhasil menjawab rumusan permasalahan penelitian terkait peran komitmen organisasi sebagai mediator antara hubungan keseimbangan kehidupan-kerja dengan perilaku kewargaan organisasi karyawan PT Bank Syariah XYZ. Pada penelitian ini ditemukan bahwa terdapat peran mediasi penuh (*complete mediation*) dari komitmen organisasi terhadap hubungan antara hubungan keseimbangan kehidupan-kerja dan perilaku kewargaan organisasi. Hasil studi ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan PT Bank Syariah XYZ terkait kemampuannya dalam menyeimbangkan tuntutan dari pekerjaan dengan perannya di keluarga atau kehidupan pribadinya saat ini menentukan komitmen organisasi yang mengarah kepada perilaku kewargaan organisasi yang ditampilkan. Hal ini terlihat dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi mereka memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen mereka terhadap perusahaan (*coefficient value*= .51, $p < .05$) dan komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang juga positif dan signifikan terhadap perilaku-perilaku kewargaan organisasi yang ditampilkan (*coefficient value*= .81, $p < .05$). Hal ini dapat

membuka pandangan baru bagi organisasi bahwa terdapat pergeseran orientasi pada SDM saat ini. Karyawan tidak lagi hanya berfokus pada penghargaan atau *reward* yang mereka terima dari perusahaan, tetapi juga dalam hal kebijakan dan praktik yang dapat mendukung mereka dalam mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang sehat (Kumar et al, 2016). Oleh karena itu, jika organisasi tidak dapat menangani masalah terkait keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan, kemungkinan organisasi untuk kehilangan komitmen dari karyawan yang berdampak terhadap tidak terwujudnya perilaku kewargaan organisasi pada karyawan akan lebih tinggi (Kumar et al, 2016).

Lebih lanjut, bentuk mediasi penuh (*complete mediation*) yang ditemukan pada penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi karyawan (Haar & Brougham, 2020). Penelitian Haar & Brougham (2020) menjelaskan bahwa karyawan dengan sumber daya yang lebih besar untuk dapat menikmati keseimbangan dan harmoni dalam pekerjaan dan peran hidup mereka melaporkan lebih banyak terlibat dalam pekerjaan mereka dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat untuk bekerja, dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi lebih tinggi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan

memiliki rasa tanggung jawab yang juga lebih besar terhadap organisasi sehingga mereka cenderung akan memberikan energi lebih besar di tempat kerja yang mengarah ke lebih banyak perilaku kewargaan organisasi (Haar & Brougham, 2020). Meskipun penelitian yang dilakukan oleh Haar & Brougham (2020) dilakukan pada karyawan di New Zealand, namun memiliki hasil yang sama dengan hasil penelitian ini yang dilakukan di Indonesia. Hal ini mungkin menunjukkan bahwa konstruk ini cukup umum karena kebijakan terkait keseimbangan kehidupan-kerja di organisasi tidak terbatas pada budaya, walaupun budaya yang diaplikasikan pada masing-masing perusahaan berbeda-beda.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan dukungan empiris terhadap teori pertukaran sosial Kellihier et al (2019) yang menyatakan bahwa dalam interaksi sosial, jika salah satu pihak diuntungkan maka pihak tersebut akan berusaha membalas budi kepada pihak yang memberikan keuntungan atau manfaat tersebut. Temuan pada penelitian ini membuktikan bahwa ketika karyawan mendapatkan manfaat dari penerapan kebijakan yang mendukung tercapainya keseimbangan kehidupan-kerja mereka, akan terbangun sikap yang lebih positif dari karyawan dalam hal ini berupa komitmen organisasi, yang kemudian mengarah pada munculnya perilaku kewargaan organisasi sebagai bentuk timbal balik dari karyawan atas dukungan yang diberikan oleh perusahaan.

Teori ini menjadi dasar pemahaman bahwa organisasi berperan dalam menciptakan sikap pro-organisasional pada karyawan seperti peningkatan komitmen organisasi yang diwujudkan dalam bentuk perilaku kewargaan organisasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan *insight* terkait pentingnya peran organisasi dalam menciptakan perilaku kerja yang lebih positif pada karyawan, dalam hal ini perilaku kewargaan organisasi, dengan menerapkan kebijakan proaktif yang dapat meminimalisir adanya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Terdapat beberapa limitasi dari penelitian yang dilakukan. Pertama, jumlah sampel penelitian cukup terbatas yaitu 154 responden. Hal ini disebabkan oleh *response rate* yang tergolong rendah dari karyawan Bank Syariah XYZ dan penelitian ini merupakan penelitian studi kasus sehingga populasi terbatas pada satu perusahaan tertentu. Kedua, kuesioner penelitian yang dinilai terlalu panjang sehingga menimbulkan efek kelelahan bagi responden yang mengisi. Hal ini disebabkan karena penelitian yang dilakukan kali ini berada di bawah payung penelitian sehingga kuesioner yang digunakan merupakan gabungan alat ukur dari dua peneliti lainnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menemukan cara lain yang lebih efektif dalam melakukan payung penelitian sehingga dapat meminimalisasi efek kelelahan bagi responden. Ketiga, studi terkait keseimbangan kehidupan-kerja perlu mempertimbangkan

kondisi responden seperti status pernikahan, jumlah anak, dan aktivitas lain di luar pekerjaan untuk dapat menangkap aspek yang lebih spesifik terkait keseimbangan kehidupan-kerja yang dibutuhkan oleh karyawan. Dengan demikian, akan lebih mudah bagi peneliti untuk mendapatkan gambaran bagaimana responden menghabiskan waktu di dalam dan di luar pekerjaannya.

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa asumsi peneliti terbukti. Komitmen organisasi memediasi penuh (*complete mediation*) pengaruh dari keseimbangan-kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan Bank Syariah XYZ. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika variabel mediator dikontrol, dalam hal ini komitmen organisasi, pengaruh antara variabel prediktor yaitu keseimbangan kehidupan kerja terhadap variabel kriteria yaitu perilaku kewargaan organisasi tidak dapat dijelaskan. Keseimbangan kehidupan kerja dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi hanya ketika dimediasi oleh komitmen organisasi.

Saran

Berdasarkan beberapa limitasi yang telah disebutkan, peneliti mengajukan beberapa saran metodologis yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya, yaitu (a) Menggunakan strategi pengambilan data lain selain penyebaran

kuesioner melalui *email blast* untuk memperoleh lebih banyak responden. Misalnya, dengan meminta kepada atasan pada masing-masing departemen untuk mendorong anggota timnya berpartisipasi dalam penelitian. (b) Mempertimbangkan jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian yang berbentuk payung sehingga proses pengambilan data dapat lebih efektif dan dapat meminimalisasi efek kelelahan bagi responden. (c) Memberikan daftar pertanyaan tentang aspek-aspek terkait keseimbangan kehidupan kerja, seperti status pernikahan, jumlah anak, aktivitas luang karyawan, dll untuk mendapatkan gambaran yang lebih spesifik terkait aspek keseimbangan kehidupan-kerja yang paling dibutuhkan oleh responden.

Selain itu, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis bagi Bank Syariah XYZ sebagai bentuk saran pengembangan terhadap pengelolaan sumber daya manusia kedepannya. Saran praktis berdasarkan penelitian ini adalah (a) Mempertimbangkan cara yang sesuai untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan dengan menyesuaikan kembali desain pekerjaan mereka, namun juga tetap mempertimbangkan dampak positif bagi efektivitas organisasi. Misalnya, dengan fleksibilitas tempat kerja, program "Jumat Ceria" (karyawan dapat selesai bekerja 1 jam lebih awal pada setiap hari Jumat di akhir bulan), atau bahkan terkait hal-hal kecil seperti tidak membicarakan hal-hal terkait pekerjaan di hari libur karyawan. (b)

Implementasi kebijakan harus konsisten untuk memastikan terciptanya budaya perilaku kewargaan organisasi di perusahaan yang menetap. Misalnya, dengan menyelenggarakan program pelatihan untuk memastikan seluruh atasan di Bank Syariah XYZ dapat lebih memahami dan mendukung aktivitas bawahannya untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja sehingga dapat mengimplementasikan aturan kerja yang tepat serta konsisten pada seluruh karyawannya. (c) Melakukan sosialisasi terkait rencana perubahan organisasi dan tujuan yang ingin dicapai kepada karyawan untuk mendorong partisipasi karyawan dalam mendukung peningkatan performa organisasi. (d) *Senior Leader* di Bank Syariah XYZ diharapkan dapat menjadi teladan atau *role model* bagi karyawan dalam menunjukkan perilaku kewargaan organisasi. Misalnya, dengan terlibat dalam membantu bawahannya dalam memecahkan masalah di pekerjaan, memberikan kesempatan bagi anggota timnya untuk memberikan ide atau masukan yang dapat mendukung dalam mencapai tujuan tim, dan menciptakan iklim kerja yang bersifat *team work* untuk menumbuhkan kolaborasi dan kerja sama antar anggota tim.

Penghargaan

Selama proses pengerjaan penelitian ini, peneliti banyak sekali mendapatkan bantuan serta dukungan dari pihak Bank Syariah XYZ. Sebagai bentuk apresiasi, peneliti mengucapkan

terima kasih khususnya kepada seluruh tim *People Development and Cululture* Bank Syariah XYZ yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk melakukan analisis organisasi dan penelitian di perusahaan. Terima kasih atas *sharing* pengetahuan dan pengalaman, serta bantuan dan dukungan untuk bekerja sama dalam penelitian kali ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan Bank Syariah XYZ dapat semakin sukses dan menginspirasi.

Referensi

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. B. (2018). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12–17. <https://ideas.repec.org/a/khe/scajes/v4y2018i3p12-17.html>
- Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2). <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.2.169>
- Akter, A., Awal Hossen, M., & Islam, M. N. (2019). Impact of work life balance on organizational commitment of university teachers: Evidence from Jashore University of Science and Technology. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(04), 1073–1079. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i4.em01>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>

- Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37. <https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320>
- Berk, C., & Gundogmus, F. (2018). The effect of work-life balance on organizational commitment of accountants. *Management International Conference*.
- Coutts, J. J., Hayes, A. F., & Jiang, T. (2019). Easy Statistical Mediation Analysis With Distinguishable Dyadic Data. *Journal of Communication*, 69(6), 612–649. <https://doi.org/10.1093/joc/jqz034>
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2012). *Research methods for behavioral sciences (4th edition)*. Wadsworth Cengage Learning.
- Haar, J., & Brougham, D. (2020). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>
- Harikaran, S., & Nadesan, T. (2018). The relationships among work-life balance, organizational citizenship behavior and organizational performance: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 20, 25–31. <https://doi.org/10.9790/487X-2008052531>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58. <http://www.jstor.org/stable/585774>
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2013). *Psychological testing: Principles, applications, and issues. (8th ed.)*. Thomson Wadsworth.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? all of life? reconceptualising work life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kumar, M., Jauhari, H., & Singh, S. (2016). Organizational citizenship behavior & employee well-being. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51, 594–608.
- Lambert, E. G., Kelley, T., & Hogan, N. L. (2013). Work-family conflict and organizational citizenship behaviors. *Journal of Crime and Justice*, 36(3), 398–417. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2012.706402>
- Makiah, Asmony, T., & Nurmayanti, S. (2018). Effect of work life balance, workplace spirituality of organizational citizenship behaviour (OCB) through organizational commitment as intervening variables (study on teacher generation Y in Islamic boarding school district west Lombok, indonesia). *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(7), 776–800.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work-life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment.

- Global Business Review*, 17(3_suppl), 15S-29S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Saragih, H. P. (2019). Terungkap! ini penyebab masalah kronis di PT bank Syariah XYZ. *Www.Cnbcindonesia.Com*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20191115093424-17-115443/terungkap-ini-penyebab-masalah-kronis-di-bank-syariah-xyz>
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work-family conflict, job satisfaction, and work-life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116. <https://doi.org/10.1002/joec.12125>
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., Mohamed Saad, Z., & Sukumaran, K. a/p. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00074-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00074-5)
- Thomas, L., Ambrosini, V., & Hughes, P. (2019). The role of organizational citizenship behaviour and rewards in strategy effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2628-2660. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1391312>
- Velickovska, I. (2017). Organizational citizenship behaviour-definition, determinants and effects. *Engineering Management*, 3(1), 40-51.
- Yu, K., Wang, Z., & Huang, Y. (2018). Work-family conflict and organizational citizenship behavior: the role of job satisfaction and decision authority. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 17. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0039-5>
- Zulfiqar, S. (2017). Do conflict and balance between work and family effect organizational citizenship behaviour? Comparative study of single and dual earner couples. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, 26(1), 893-900.



Received 14 January 2021
Revised 24 May 2021
Accepted 31 July 2021

