

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut organisasi untuk mampu mengelola SDM secara efektif dan strategis. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan perilaku karyawan di dalamnya. Kontribusi karyawan tidak hanya terlihat dari pelaksanaan tugas formal, melainkan juga dari perilaku sukarela yang mendukung kelancaran operasional organisasi (Ahakwa, 2021).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah salah satu bentuk perilaku sukarela tersebut. OCB meliputi tindakan karyawan yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan, namun memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi umumnya menunjukkan kerja sama yang baik, loyalitas, dan motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. OCB menjadi salah satu indikator penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi (Dalimunthe, 2020).

Employee engagement menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi munculnya OCB. Karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya menunjukkan tingkat

loyalitas dan motivasi yang tinggi. Keterlibatan tersebut membuat karyawan cenderung berinisiatif lebih dalam memberikan kontribusi kepada organisasi. Tingginya *employee engagement* dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan kinerja individu maupun tim (Aisyah, 2020).

Kepuasan kerja juga memegang peranan penting dalam membentuk perilaku karyawan. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari seberapa jauh harapan dan kebutuhan karyawan terhadap pekerjaannya terpenuhi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Kepuasan kerja mampu mendorong timbulnya perilaku kerja yang proaktif dan bersifat sukarela (Alshaabani, 2021).

Menganalisis keterkaitan antara *employee engagement*, kepuasan kerja, dan OCB, perlu diperhatikan satu aspek penting lain, yakni *work life balance*. *Work life balance* mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup yang baik cenderung lebih termotivasi, tidak mudah stres, dan mampu menunjukkan perilaku kerja yang positif, termasuk OCB. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat menurunkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, serta memperburuk perilaku kerja secara keseluruhan (Syaflynursyah, 2020).

Data global dari *Gallup State of the Global Workplace* tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya sekitar 23% karyawan di dunia yang merasa benar-benar terlibat dalam pekerjaannya. Sebagian besar karyawan mengalami disengagement yang dapat menurunkan produktivitas organisasi. Di Indonesia, tingkat keterlibatan karyawan juga relatif rendah, yakni kurang dari 25%. Kondisi ini menjadi tantangan besar bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan.

Menurut survei *JobStreet Indonesia* (2022), sebanyak 46% karyawan Indonesia merasa kurang puas dengan kondisi kerja mereka. Faktor penyebab utama ketidakpuasan meliputi beban kerja yang tidak seimbang, kurangnya pengakuan, serta terbatasnya peluang pengembangan karier. Ketidakpuasan ini dapat berdampak negatif pada loyalitas dan motivasi kerja karyawan. Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk lebih fokus pada pengelolaan kepuasan kerja (Asriyanto, 2022).

PT Inovasi Benua Maritim merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Kesehatan, otomotif dan pendistribusian. Dalam mewujudkan visi perusahaan sebagai penyedia jasa unggulan di sektor Kesehatan, otomotif dan pendistribusian, perusahaan memerlukan karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki perilaku organisasi yang positif. Perilaku tersebut termasuk sikap sukarela yang dapat mendukung kelancaran operasional dan inovasi (Hasan, 2023).

Observasi awal dan diskusi dengan pihak manajemen PT Inovasi Benua Maritim menunjukkan adanya indikasi rendahnya inisiatif karyawan dalam menjalankan tugas di luar tanggung jawab formal. Karyawan cenderung kurang menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan kerja dan rekan sejawat di luar kewajiban utama mereka. Kondisi ini dapat menghambat terciptanya budaya kerja yang kolaboratif dan produktif.

Penelitian terdahulu di berbagai sektor menunjukkan hubungan positif antara *employee engagement*, kepuasan kerja, dan OCB. Sebagai contoh, penelitian oleh Wijaya dan Sunyoto (2022) membuktikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB di industri manufaktur. Penelitian lain oleh Herlina dan Purwanto (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan perilaku kerja ekstra-rol pada sektor pelayanan. Terkait OCB, *employee engagement* dan kepuasan kerja telah banyak dilakukan di sektor industri dan jasa, namun masih sangat terbatas dalam konteks perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan logistik multibisnis seperti PT Inovasi Benua Maritim. Dengan kompleksitas operasional yang tinggi, perusahaan ini menjadi lokasi yang tepat untuk mengkaji sejauh mana faktor – faktor tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM, serta rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Firdaus et al (2024) menunjukkan bahwa work-life balance dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat stres menurun dan motivasi meningkat, sehingga mereka merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian mendorong munculnya perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan berkontribusi melebihi tanggung jawab formal (OCB). Dengan demikian, keseimbangan hidup dan kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pentingnya penelitian ini juga didasarkan pada kebutuhan untuk membangun budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Peningkatan *employee engagement* dan kepuasan kerja akan memicu perilaku positif yang mendukung tujuan perusahaan secara menyeluruh. Penelitian ini memberikan pijakan ilmiah untuk mengelola SDM dengan pendekatan yang lebih humanistik dan strategis, agar PT Inovasi Benua Maritim dapat bersaing secara efektif di era global.

Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Inovasi Benua Maritim**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim?
2. Apakah terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Work Life Balance* pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Work Life Balance* pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim?
5. Apakah terdapat pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim?

6. Apakah Work Life Balance memediasi pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim?
7. Apakah Work Life Balance memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim.
2. Untuk menganalisis pengaruh Employee Engagement terhadap Work Life Balance pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim.
4. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Work Life Balance pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim.
5. Untuk menganalisis pengaruh Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim.

6. Untuk menganalisis peran mediasi Work Life Balance dalam pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim.
7. Untuk menganalisis peran mediasi Work Life Balance dalam pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperluas pemahaman mengenai hubungan antara *employee engagement*, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*, dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang peran keseimbangan kehidupan kerja dalam membentuk perilaku kerja ekstra peran (OCB).

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh pihak manajemen PT Inovasi Benua Maritim dalam menyusun kebijakan strategis pengelolaan karyawan, terutama dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui optimalisasi *employee engagement*, kepuasan kerja, dan *work life*

balance. Penelitian ini juga dapat membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan produktif.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Inovasi Benua Maritim, dengan fokus pada *employee engagement* dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen, serta *work life balance* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini membahas hubungan dan pengaruh antar variabel tersebut dalam konteks internal organisasi, tanpa mengkaji faktor-faktor eksternal lain yang mungkin turut memengaruhi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi Tahun 2013 yang diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. Sistematika penulisan dijelaskan sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II: Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan teori dan konsep yang relevan dengan penelitian, termasuk teori fraud, pasar modal, reaksi pasar, dan

faktor-faktor yang memengaruhi harga saham. Selain itu, juga disertakan penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini.

Bab III: Kerangka Teoritis dan Hipotesis

Bab ini menjelaskan model teoritis yang digunakan dalam penelitian serta pengembangan hipotesis berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

Bab IV: Metode Penelitian

Bagian ini membahas rancangan penelitian, variabel penelitian dan definisi operasionalnya, periode penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, serta teknik analisis data yang digunakan.

.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Employee Engagement*

2.1.1.1 Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement adalah tingkat keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang engaged cenderung memiliki motivasi tinggi, berkomitmen, serta mau berkontribusi lebih demi keberhasilan organisasi. Menurut Fitri (2021), *employee engagement* merupakan kondisi positif terkait dengan energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Konsep *employee engagement* muncul sebagai respons terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. *Engagement* menunjukkan hubungan yang lebih dalam dibandingkan sekadar kepuasan kerja atau motivasi kerja, karena mencakup aspek keterikatan batin yang membuat karyawan merasa terhubung secara emosional dengan tugas dan nilai organisasi (Hai, 2020). Karyawan yang memiliki engagement tinggi tidak hanya menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga menunjukkan antusiasme dan inisiatif dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Hayati (2020) menyatakan bahwa *employee engagement* melibatkan kondisi psikologis ketika individu menginvestasikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional ke dalam pekerjaan mereka. Hal ini berarti

karyawan yang engaged sepenuhnya hadir dalam melaksanakan tugas, merasa aman untuk berekspresi, serta menemukan makna dan nilai dalam pekerjaannya.

Employee engagement memiliki dimensi yang lebih luas, mencakup perasaan positif terhadap lingkungan kerja, hubungan interpersonal dengan rekan dan atasan, serta harapan untuk berkembang dalam karir. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu meningkatkan engagement karyawannya akan memperoleh keuntungan berupa peningkatan produktivitas, penurunan tingkat turnover, dan terciptanya budaya kerja yang lebih positif dan kolaboratif.

2.1.1.2 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Employee engagement terdiri dari beberapa dimensi utama yang menggambarkan bagaimana keterlibatan karyawan secara emosional dan psikologis dalam pekerjaan mereka. Menurut Khair (2023), terdapat tiga dimensi utama dalam *employee engagement*, yaitu:

1. Vigor

Vigor mengacu pada tingkat energi, semangat, dan ketahanan yang dimiliki karyawan saat bekerja. Karyawan yang memiliki vigor tinggi menunjukkan antusiasme dalam menjalankan tugas, mampu menghadapi tantangan, dan tidak mudah merasa lelah meskipun beban kerja berat.

2. Dedication

Dedication mencerminkan perasaan bangga, antusias, dan bermakna terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang dedicated

merasa pekerjaan mereka penting dan memiliki tujuan, sehingga termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik.

3. Absorption

Absorption berarti karyawan benar-benar tenggelam dan terfokus secara penuh pada pekerjaan mereka. Mereka mengalami keterlibatan mendalam yang membuat waktu terasa cepat berlalu dan sulit untuk melepaskan perhatian dari tugas yang sedang dikerjakan.

Indikator *employee engagement* biasanya diukur melalui sejumlah pernyataan dalam angket yang mencerminkan perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Malik (2024) contoh indikator yang sering digunakan antara lain:

- a. Seberapa sering karyawan merasa penuh energi saat bekerja.
- b. Tingkat antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan dan perusahaan.
- c. Seberapa dalam konsentrasi dan fokus saat menjalankan tugas sehari-hari.
- d. Komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik.
- e. Keinginan untuk tetap bertahan dan berkembang di perusahaan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Tingkat *employee engagement* dalam suatu organisasi tidak terjadi secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam membentuk keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan

organisasi. Menurut Maulidia (2022) beberapa faktor utama yang memengaruhi *employee engagement* antara lain:

1. Kepemimpinan yang Inspiratif dan Suportif

Gaya kepemimpinan yang mendukung, komunikatif, dan mampu memberikan arahan yang jelas dapat meningkatkan kepercayaan dan semangat karyawan. Pemimpin yang terlibat aktif, memberikan umpan balik positif, serta terbuka terhadap masukan, mendorong rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi.

2. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Suasana kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kolaborasi antarkaryawan mampu menciptakan rasa betah dan meningkatkan keterlibatan dalam tugas. Fasilitas yang memadai, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, serta kebijakan yang adil dan transparan juga menjadi faktor penting.

3. Kesempatan Pengembangan Karir dan Pelatihan

Organisasi yang menyediakan pelatihan berkala, coaching, mentoring, dan jalur pengembangan karir yang jelas akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Kesempatan untuk belajar dan berkembang memberikan makna lebih terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4. Budaya Organisasi yang Positif dan Inklusif

Nilai dan norma yang dianut perusahaan sangat memengaruhi perilaku dan sikap karyawan. Budaya yang menjunjung tinggi etika kerja,

keterbukaan, keberagaman, dan rasa saling menghargai mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari organisasi.

5. Pengakuan dan Penghargaan atas Prestasi Kerja

Apresiasi terhadap kinerja karyawan, baik dalam bentuk pujian, insentif, maupun promosi, berkontribusi besar terhadap rasa puas dan bangga terhadap pekerjaan. Pengakuan atas kontribusi individual meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi.

2.1.1.4 Dampak *Employee Engagement* terhadap Kinerja Dan Perilaku Karyawan

Employee engagement memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap berbagai aspek kinerja individu maupun organisasi. Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi mencerminkan adanya komitmen emosional dan psikologis terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas kontribusi mereka. Karyawan yang engaged tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga menunjukkan perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi (Maziati, 2024).

Menurut Medina (2024) beberapa dampak positif dari *employee engagement* antara lain:

1. Produktivitas Lebih Tinggi

Karyawan yang terlibat secara aktif memiliki semangat kerja yang tinggi, mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien, dan sering kali

melebihi target yang ditetapkan. Mereka cenderung fokus, inisiatif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Tingkat Absensi dan Turnover yang Lebih Rendah

Engagement yang kuat dapat menciptakan ikatan emosional dengan organisasi sehingga karyawan lebih betah dan tidak mudah berpindah kerja. Hal ini menurunkan tingkat absensi yang tidak perlu serta mengurangi biaya turnover yang merugikan organisasi.

3. Perilaku Kerja Proaktif dan Kreatif

Karyawan yang engaged lebih cenderung memberikan ide-ide inovatif, menyelesaikan masalah secara mandiri, serta berinisiatif dalam membantu rekan kerja tanpa harus diminta. Mereka juga lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan tantangan kerja.

4. Loyalitas dan Komitmen terhadap Tujuan Organisasi

Tingkat engagement yang tinggi meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan menjadi lebih loyal dan berorientasi pada tujuan jangka panjang organisasi, serta rela berkorban demi tercapainya keberhasilan bersama.

Selain itu, *employee engagement* secara tidak langsung mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang mendukung kelancaran organisasi namun tidak tertulis dalam deskripsi pekerjaan formal. Bentuk OCB seperti membantu rekan kerja, menjaga sikap positif, dan kepedulian terhadap

kepentingan organisasi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

2.1.1.5 Teori Dan Model *Employee Engagement* yang Relevan

Employee engagement telah menjadi fokus utama dalam studi perilaku organisasi, sehingga melahirkan berbagai teori dan model konseptual untuk menjelaskan dinamika keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Putri (2021) beberapa teori dan model yang sering dijadikan acuan dalam penelitian engagement antara lain:

1. Model Kahn (1990)

William A. Kahn merupakan pelopor konsep employee engagement. Dalam modelnya, *engagement* dipahami sebagai keterlibatan karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerjanya. Kahn mengidentifikasi tiga kondisi psikologis yang memengaruhi *engagement*, yaitu:

- a. *Psychological Meaningfulness* (makna kerja),
- b. *Psychological Safety* (rasa aman untuk mengekspresikan diri), dan
- c. *Psychological Availability* (kesiapan individu secara fisik dan mental untuk terlibat).

2. Model Schaufeli et al. (2002)

Model ini mendefinisikan engagement sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tiga dimensi utama:

- a. *Vigor* (semangat dan energi tinggi dalam bekerja),
- b. *Dedication* (rasa antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan), dan

c. *Absorption* (konsentrasi penuh dan tenggelam dalam aktivitas kerja).

3. Model Job Demands-Resources (JD-R)

JD-R Model dikembangkan oleh Demerouti et al. dan kemudian diperluas oleh Bakker dan Schaufeli. Model ini menjelaskan bahwa engagement dipengaruhi oleh dua aspek utama:

- a. *Job Demands* (tuntutan pekerjaan), seperti beban kerja, tekanan waktu, atau konflik peran yang dapat menyebabkan stres kerja,
- b. *Job Resources* (sumber daya kerja), seperti dukungan atasan, otonomi kerja, peluang pengembangan, yang membantu karyawan mengatasi tuntutan dan mencapai tujuan kerja.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau sikap yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Secara umum, kepuasan kerja mencerminkan seberapa besar seseorang merasa puas dan senang dengan aspek-aspek pekerjaannya, termasuk tugas yang dilakukan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kompensasi yang diterima. Salahuddin (2025) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berasal dari persepsi bagaimana pekerjaannya memenuhi kebutuhan dan harapannya.

Kepuasan kerja juga dapat dipandang sebagai hasil evaluasi kognitif dan emosional terhadap pekerjaan seseorang. Evaluasi ini meliputi seberapa jauh pekerjaan tersebut memenuhi ekspektasi, nilai-nilai, dan

kebutuhan individu, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Misalnya, seseorang mungkin merasa puas jika pekerjaannya memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuannya (kepuasan intrinsik), atau karena mendapatkan pengakuan dan imbalan yang adil (kepuasan ekstrinsik) (Saputra, 2022).

Menurut Sari (2020), kepuasan kerja adalah "suatu keadaan emosional positif atau perasaan yang menyenangkan yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan hanya soal faktor-faktor objektif dalam pekerjaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh persepsi dan pengalaman subjektif pekerja itu sendiri.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor budaya, kepribadian, dan konteks sosial. Setiap individu dapat memiliki definisi dan standar kepuasan kerja yang berbeda berdasarkan latar belakang dan nilai-nilai yang dianutnya. Oleh karena itu, pengertian kepuasan kerja bersifat dinamis dan bervariasi antar individu dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan psikologis pekerja, tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja, loyalitas, dan komitmen organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan stres, konflik, dan produktivitas yang rendah, bahkan berujung pada tingginya tingkat turnover karyawan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan dapat berbeda tingkat signifikansinya bagi setiap individu. Menurut Sari (2020), faktor-faktor tersebut tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga psikologis dan sosial. Menurut Simatupang (2023) adapun beberapa faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan mendukung secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja. Faktor ini meliputi ventilasi udara, pencahayaan, kebersihan ruang kerja, hingga hubungan interpersonal di tempat kerja. Lingkungan kerja yang sehat menciptakan suasana yang kondusif bagi produktivitas dan kesejahteraan emosional.

2. Kompensasi dan Benefit

Gaji dan tunjangan menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan akan merasa dihargai ketika imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusi dan beban kerjanya. Selain gaji pokok, insentif tambahan seperti bonus, asuransi, cuti berbayar, dan program pensiun juga turut memengaruhi persepsi kepuasan.

3. Jenis Pekerjaan

Pekerjaan yang memberikan tantangan, variasi, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dapat meningkatkan rasa puas. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan selaras dengan

minat dan kompetensi mereka, maka kepuasan kerja cenderung lebih tinggi.

4. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atasan dan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin yang suportif, komunikatif, dan adil dapat membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak konsisten dapat menimbulkan konflik dan ketidakpuasan.

5. Peluang Pengembangan Karir

Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pengembangan profesional, dan promosi jabatan merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Karyawan ingin melihat prospek jangka panjang dan merasa bahwa organisasi memperhatikan pertumbuhan karier mereka.

6. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi (*Work-Life Balance*)

Fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja, cuti yang memadai, serta kebijakan perusahaan yang mendukung keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan. Ketidakseimbangan seringkali menyebabkan stres dan burnout.

7. Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan atas pencapaian dan kontribusi karyawan akan meningkatkan rasa dihargai dan diperhatikan. Apresiasi yang diberikan bisa berupa pujian verbal, sertifikat, penghargaan karyawan terbaik,

maupun insentif material. Hal ini memperkuat motivasi intrinsik dan loyalitas terhadap organisasi.

2.1.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi dan Produktivitas

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan saling memengaruhi dengan motivasi serta produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan antusiasme, keterlibatan, dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor pendorong motivasi intrinsik, yaitu dorongan yang muncul dari dalam diri untuk bekerja secara optimal karena merasa pekerjaan tersebut bermakna, dihargai, dan sesuai dengan kebutuhan pribadi (Sun, 2022).

Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong individu untuk berupaya mencapai target, mengembangkan diri, dan bekerja secara efisien. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi fondasi penting bagi penciptaan lingkungan kerja yang produktif (Supriono, 2025).

Menurut Surantoro (2020) dua faktor dari Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua komponen utama, yaitu faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor higienis (seperti kondisi kerja, gaji, dan hubungan interpersonal). Faktor motivator berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, sementara faktor higienis

mencegah ketidakpuasan. Artinya, tanpa kepuasan kerja yang memadai, motivasi internal pun sulit terbentuk.

Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan produktivitas organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang puas memiliki absensi yang rendah, turnover yang minim, serta kecenderungan lebih tinggi untuk bekerja sama dan berinovasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan efek negatif seperti stres kerja, konflik antar individu, hingga penurunan kinerja.

Teori kebutuhan Maslow juga mendukung hubungan ini dengan menyatakan bahwa kebutuhan psikologis dan rasa memiliki harus dipenuhi sebelum individu dapat termotivasi untuk mencapai aktualisasi diri, yang identik dengan produktivitas puncak dalam dunia kerja. Dengan demikian, menciptakan kepuasan kerja bukan hanya bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan, tetapi juga strategis bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan yang adil, dan kesempatan berkembang yang terbuka akan memperkuat motivasi dan meningkatkan produktivitas kerja (Syafli Nursyah, 2020).

2.1.2.4 Teori Kepuasan Kerja

Untuk memahami kepuasan kerja secara lebih menyeluruh, berbagai teori telah dikembangkan oleh para ahli psikologi dan manajemen. Teori-teori ini memberikan kerangka kerja konseptual untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa karyawan merasa puas atau tidak puas dalam lingkungan kerja. Berikut beberapa teori utama tentang kepuasan kerja:

1. Teori Dua Faktor Herzberg (*Two-Factor Theory*) Dikenalkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959, teori ini membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori:

- a. Faktor motivator (intrinsik): berkaitan dengan isi pekerjaan, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan merasa puas.
- b. Faktor hygiene (ekstrinsik): berkaitan dengan konteks pekerjaan, seperti kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal, gaji, kondisi kerja, dan keamanan kerja. Meskipun tidak meningkatkan kepuasan secara langsung, ketidakhadirannya dapat menimbulkan ketidakpuasan yang serius.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Dikembangkan oleh J. Stacy Adams, teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan dalam hubungan kerja. Karyawan akan membandingkan rasio input (usaha, keterampilan, waktu) dengan output (gaji, pengakuan, promosi) mereka terhadap rekan kerja lain. Jika individu merasa bahwa perbandingan tersebut adil (*equitable*), maka kepuasan kerja akan tinggi. Sebaliknya, ketimpangan (under-reward atau over-reward) akan menimbulkan perasaan tidak puas yang dapat berdampak pada motivasi dan kinerja.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom dan berfokus pada hubungan antara harapan dan hasil kerja. Menurut teori ini, motivasi dan kepuasan kerja bergantung pada tiga komponen utama:

- a. *Expectancy*: keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik
 - b. *Instrumentality*: keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan
 - c. *Valence*: nilai atau daya tarik imbalan bagi individu
- Jika karyawan percaya bahwa mereka mampu mencapai kinerja yang baik dan bahwa hasil kerja mereka akan dihargai sesuai harapan, maka mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

2.1.2.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja sangat penting untuk mengevaluasi kondisi psikologis karyawan, mengidentifikasi potensi masalah organisasi, serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Terdapat berbagai pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Menurut Syaflinursyah (2020) berikut beberapa metode yang umum digunakan:

1. Kuesioner dan Survei

Metode ini merupakan teknik yang paling umum dan sistematis dalam mengukur kepuasan kerja. Beberapa instrumen yang sering digunakan meliputi:

- a. *Job Satisfaction Survey (JSS)*: dikembangkan oleh Paul Spector, terdiri dari 36 item yang mencakup berbagai aspek pekerjaan seperti gaji, promosi, pengawasan, dan kondisi kerja.
- b. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*: terdiri dari versi pendek dan panjang, mengukur kepuasan intrinsik dan ekstrinsik terhadap berbagai dimensi pekerjaan.
- c. *Skala Likert*: digunakan untuk menilai tingkat kepuasan dari skala sangat tidak puas hingga sangat puas. Metode ini memungkinkan pengukuran dalam jumlah besar dengan analisis statistik yang kuat untuk melihat tren dan hubungan antar variabel.

2. Wawancara dan Diskusi Kelompok (*Focus Group Discussion*)

Teknik kualitatif ini digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai persepsi, harapan, dan pengalaman karyawan. Wawancara dapat dilakukan secara individual atau kelompok kecil dengan pertanyaan terbuka yang memungkinkan eksplorasi faktor-faktor psikologis dan emosional yang tidak dapat diungkap melalui kuesioner. Kelebihan metode ini adalah fleksibilitas dan kemampuan menangkap nuansa yang lebih kaya, meskipun lebih memakan waktu dan membutuhkan keterampilan fasilitator yang baik.

3. Observasi Langsung

Pengamatan terhadap perilaku karyawan, seperti antusiasme saat bekerja, keterlibatan dalam kegiatan tim, interaksi sosial, dan respon

terhadap tugas, dapat memberikan indikasi tidak langsung mengenai tingkat kepuasan kerja. Meski bersifat subjektif dan bergantung pada interpretasi pengamat, metode ini berguna untuk mengidentifikasi gejala awal ketidakpuasan yang tidak terungkap dalam survei atau wawancara.

4. Indikator Tidak Langsung (Data Organisasi)

Beberapa indikator organisasi juga dapat dijadikan cerminan tingkat kepuasan kerja, di antaranya:

- a. *Tingkat absensi*: Karyawan yang tidak puas cenderung lebih sering absen.
 - b. *Tingkat turnover*: Tingkat keluar-masuknya karyawan menjadi indikator ketidakpuasan dalam jangka panjang.
 - c. *Produktivitas dan kinerja*: Karyawan yang puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
 - d. *Pengaduan dan konflik kerja*: Meningkatnya keluhan atau konflik bisa menjadi sinyal rendahnya kepuasan kerja.
- Penggunaan indikator ini perlu disertai analisis kontekstual untuk membedakan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya.

2.1.3 **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

2.1.3.1 Definisi dan Karakteristik OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Dennis Organ pada tahun 1988. Ia mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal

organisasi, namun secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi (Surantoro, 2020). Perilaku ini mencerminkan komitmen ekstra dan kontribusi karyawan di luar tugas formal yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka.

OCB tidak hanya terbatas pada kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara kolektif. Perilaku ini sering muncul dalam bentuk membantu rekan kerja, memberikan saran untuk perbaikan proses kerja, menjaga suasana kerja yang positif, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi dalam kondisi sulit (Wanih, 2020).

Menurut Sun (2022) karakteristik utama dari OCB dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sukarela (*Voluntary*)

Perilaku OCB dilakukan atas dasar kemauan pribadi, tanpa adanya tekanan atau paksaan dari atasan. Karyawan secara sadar dan inisiatif memilih untuk terlibat dalam tindakan positif yang mendukung organisasi.

2. Tidak diberi imbalan langsung (*Unrewarded*)

Perilaku ini umumnya tidak dijanjikan kompensasi atau pengakuan resmi. Artinya, OCB tidak dimasukkan dalam sistem penilaian atau promosi formal organisasi.

3. Berorientasi pada organisasi dan rekan kerja (*Altruistic and Organizational Focus*)

Tindakan OCB biasanya ditujukan untuk membantu individu lain dalam organisasi (altruism), atau untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan (*civic virtue, conscientiousness*).

2.1.3.2 Dimensi-Dimensi OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) terdiri dari beberapa dimensi utama yang mencerminkan bentuk-bentuk perilaku sukarela yang memberikan kontribusi terhadap organisasi. Hayati (2020) mengidentifikasi lima dimensi OCB yang paling menonjol, dan kelima dimensi ini telah menjadi dasar dalam berbagai penelitian mengenai perilaku organisasi hingga saat ini. Menurut Malik (2024) berikut adalah uraian dari masing-masing dimensi tersebut:

1. *Altruism*

Altruism mengacu pada perilaku membantu sesama rekan kerja secara sukarela, terutama dalam menyelesaikan pekerjaan atau mengatasi kesulitan. Karyawan yang menunjukkan altruism bersedia mengorbankan waktu dan tenaga demi membantu kolega tanpa mengharapkan imbalan, misalnya dengan menawarkan bantuan kepada rekan yang memiliki beban kerja berlebih atau memberikan pelatihan kepada rekan baru.

2. *Conscientiousness*

Dimensi ini mencerminkan tingkat kepatuhan dan tanggung jawab pribadi karyawan yang melampaui kewajiban formalnya. Karyawan dengan *conscientiousness* tinggi akan menunjukkan perilaku seperti

disiplin dalam waktu, konsistensi dalam pekerjaan, ketelitian, serta kesediaan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur perusahaan secara menyeluruh, bahkan ketika tidak diawasi.

3. *Civic Virtue*

Civic virtue mencerminkan keterlibatan aktif dalam kehidupan organisasi. Karyawan dengan civic virtue akan menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan dan perkembangan organisasi dengan mengikuti kegiatan formal seperti rapat sukarela, memberikan saran untuk perbaikan, atau berpartisipasi dalam diskusi mengenai kebijakan dan strategi organisasi.

4. *Sportsmanship*

Sportsmanship merujuk pada sikap positif dan toleransi terhadap situasi yang tidak ideal di tempat kerja. Karyawan dengan karakter ini tidak mudah mengeluh terhadap hal-hal kecil, tidak menyebarkan suasana negatif, dan mampu menerima keputusan manajemen dengan lapang dada, bahkan jika keputusan tersebut tidak menguntungkan bagi dirinya secara pribadi.

5. *Courtesy*

Courtesy merupakan perilaku yang bertujuan menjaga hubungan baik antarindividu dan mencegah konflik kerja. Hal ini mencakup tindakan-tindakan seperti memberikan informasi terlebih dahulu sebelum mengambil tindakan yang dapat berdampak pada orang lain,

menghargai pendapat kolega, serta menunjukkan etika dan sopan santun dalam interaksi kerja.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Pemahaman tentang faktor-faktor ini penting untuk dapat mengelola dan memotivasi karyawan agar bersedia menunjukkan perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi (Maulidia, 2022). Menurut Medina (2024) beberapa faktor utama yang berperan dalam memengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor kuat munculnya OCB. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan dan kondisi kerjanya cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi melebihi kewajibannya. Kepuasan ini mencakup aspek seperti kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta lingkungan kerja yang kondusif.

2. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan contoh yang positif (*role model*) seringkali dapat meningkatkan tingkat OCB di kalangan bawahannya. Kepemimpinan transformasional yang menghargai kontribusi karyawan dan memfasilitasi pengembangan

pribadi serta profesional, mampu menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas yang berdampak pada perilaku ekstra peran.

3. Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi terhadap organisasi menunjukkan kecenderungan untuk bertindak demi kepentingan bersama, termasuk melakukan OCB. Rasa memiliki organisasi dan identifikasi dengan nilai-nilai perusahaan membuat mereka terdorong untuk menjaga reputasi dan efektivitas organisasi.

4. Kepribadian

Sifat kepribadian tertentu, seperti kecenderungan prososial (berorientasi membantu orang lain) dan empati yang tinggi, juga memengaruhi perilaku OCB. Individu dengan karakteristik ini lebih peka terhadap kebutuhan rekan kerja dan lebih rela berkontribusi di luar tugas formalnya.

5. Keadilan Organisasi

Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pembagian tugas, penghargaan, dan perlakuan oleh organisasi sangat berpengaruh pada niat mereka untuk melakukan OCB. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan transparan, mereka cenderung menunjukkan sikap positif dan berpartisipasi lebih aktif.

6. Budaya Organisasi

Nilai, norma, dan praktik organisasi yang menekankan pentingnya kerja sama, kolaborasi, dan saling menghargai dapat menjadi stimulus

kuat bagi munculnya OCB. Budaya organisasi yang suportif dan inklusif menciptakan iklim kerja yang mendorong karyawan untuk bersikap proaktif dan sukarela dalam berbagai aspek pekerjaan.

2.1.3.4 Manfaat OCB bagi Organisasi dan Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki dampak positif yang signifikan, tidak hanya bagi kelangsungan dan efektivitas organisasi, tetapi juga bagi kesejahteraan dan pengembangan individu karyawan. Menurut Maziati (2024) berikut uraian manfaat OCB dari kedua perspektif tersebut:

1. Manfaat bagi Organisasi

- a. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas Tanpa Penambahan Biaya
- b. Memperkuat Iklim Kerja Positif dan Kolaboratif OCB menciptakan suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung.
- c. Mengurangi Konflik Antar Individu
- d. Menambah Fleksibilitas Organisasi dalam Menghadapi Perubahan

2. Manfaat bagi Karyawan

- a. Memperkuat Hubungan Interpersonal dan Reputasi Pribadi
- b. Meningkatkan Peluang Promosi dan Pengakuan Informal
- c. Meningkatkan Rasa Makna dan Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan

2.1.3.5 Teori-Teori yang Mendukung OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan didasarkan pada berbagai teori psikologi dan

manajemen yang menjelaskan motivasi serta mekanisme perilaku karyawan. Beberapa teori utama yang mendukung pemahaman dan pengembangan OCB adalah sebagai berikut:

3. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh John Stacey Adams dan menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam hubungan kerja. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil baik dalam hal kompensasi, pengakuan, maupun perlakuan sehari-hari mereka cenderung menunjukkan perilaku positif di luar tugas formal, seperti OCB. Sebaliknya, ketidakadilan dapat menimbulkan ketidakpuasan dan mengurangi motivasi untuk berkontribusi lebih.

4. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi merupakan bentuk pertukaran sosial yang berkelanjutan. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapat dukungan dari organisasi akan berusaha membalas dengan memberikan kontribusi ekstra, termasuk melakukan OCB. Pertukaran ini didasarkan pada prinsip timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Teori Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif yang menunjukkan rasa keterikatan emosional karyawan kepada organisasi, berperan penting dalam memunculkan OCB. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif tinggi lebih cenderung melaksanakan perilaku

sukarela yang bermanfaat bagi organisasi, sebagai bentuk kesetiaan dan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi.

4. Teori Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Teori ini menekankan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli dan mendukung kesejahteraan mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk terlibat aktif dan melakukan perilaku positif, termasuk OCB. Persepsi dukungan organisasi memunculkan rasa dihargai dan loyalitas yang mendorong kontribusi ekstra di luar tugas formal.

2.1.4 Work Life Balance

2.1.4.1 Definisi *Work Life Balance*

Work Life Balance (WLB) adalah kondisi ketika seseorang dapat membagi waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tidak terjadi konflik antar keduanya. Menurut Greenhaus dan Allen (2011), *work life balance* adalah “tingkat sejauh mana individu dapat memenuhi tuntutan kerja dan kehidupan pribadinya secara setara.” WLB menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Suryani (2021) menyebutkan bahwa *work life balance* mencerminkan harmonisasi antara peran dalam pekerjaan dan peran dalam kehidupan personal, yang apabila tidak tercapai dapat menimbulkan stress kerja, konflik keluarga, dan penurunan kinerja. Karyawan dihadapkan pada tekanan dan tuntutan tinggi, sehingga kemampuan organisasi dalam

menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan menjadi indikator kualitas manajemen SDM.

Karyawan yang memiliki *work life balance* cenderung merasa lebih bahagia, fokus dalam bekerja, dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat menimbulkan kelelahan emosional (*burnout*), depresi, dan niat untuk keluar dari pekerjaan (Permatasari, 2022). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendesain sistem kerja yang fleksibel dan memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Work Life Balance

Work life balance memiliki beberapa dimensi yang menggambarkan aspek keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Menurut Fisher et al. (2009) dan diperkuat oleh Damayanti (2023), terdapat tiga dimensi utama dalam *work life balance*, yaitu:

1. *Time Balance*

Mengacu pada kemampuan individu dalam membagi waktu secara adil antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya, tidak membawa pekerjaan ke rumah atau memiliki waktu yang cukup untuk keluarga.

2. *Involvement Balance*

Menunjukkan tingkat keterlibatan psikologis yang seimbang dalam kedua peran (pekerjaan dan kehidupan pribadi). Individu yang seimbang secara emosional tidak merasa terjebak hanya pada salah satu peran.

3. *Satisfaction Balance*

Berkaitan dengan kepuasan yang dirasakan dalam menjalankan kedua peran tersebut. Kepuasan tinggi dalam satu peran tanpa mengorbankan peran lainnya menunjukkan keseimbangan yang ideal.

Adapun indikator work life balance menurut Rahmawati (2024) antara lain:

- a. Adanya waktu yang cukup untuk keluarga dan aktivitas pribadi.
- b. Tidak merasa lelah secara berlebihan setelah jam kerja.
- c. Merasa puas terhadap peran sebagai pekerja dan anggota keluarga.
- d. Pekerjaan tidak mengganggu waktu istirahat dan kehidupan sosial.
- e. Dapat mengelola stres akibat pekerjaan secara efektif.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Work life balance dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kapasitas individu dalam mengelola peran dan waktu. Menurut Setiawan (2022), beberapa faktor utama yang memengaruhi work life balance adalah:

1. Jam Kerja dan Beban Kerja

Jam kerja yang panjang dan beban kerja yang berlebihan merupakan hambatan utama dalam menciptakan *work life balance*. Pekerjaan yang fleksibel memberi peluang lebih besar bagi karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional.

2. Dukungan Sosial dari Atasan dan Rekan Kerja

Lingkungan kerja yang suportif memungkinkan karyawan untuk mengomunikasikan kebutuhan pribadinya tanpa rasa takut atau cemas, sehingga menciptakan keseimbangan yang lebih baik.

3. Kondisi Keluarga dan Tanggung Jawab Rumah Tangga

Karyawan dengan tanggungan keluarga yang besar biasanya memerlukan strategi manajemen waktu yang lebih kompleks. Organisasi yang memberikan cuti keluarga atau tunjangan anak menunjukkan kepedulian terhadap aspek ini.

4. Kebijakan Organisasi

Perusahaan yang menyediakan program fleksibilitas kerja, cuti yang memadai, dan fasilitas pendukung lainnya seperti daycare atau konseling psikologis berperan besar dalam mendukung WLB.

5. Teknologi dan Digitalisasi

Walau teknologi mempermudah pekerjaan, tetapi jika tidak dikontrol, justru dapat menciptakan “always-on culture” yang membuat batas antara kerja dan kehidupan pribadi menjadi kabur.

2.1.4.4 Dampak *Work Life Balance* terhadap Perilaku Karyawan

Menurut Mahendra (2022), beberapa dampak positif dari *work life balance* antara lain:

1. Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Kerja

Karyawan merasa dihargai dan mampu menikmati peran dalam keluarga dan sosialnya, sehingga lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam pekerjaan.

2. Penurunan Turnover dan Absensi

Keseimbangan yang baik mencegah kelelahan mental dan fisik, sehingga karyawan lebih cenderung bertahan dalam organisasi dan hadir secara konsisten.

3. Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Karyawan yang memiliki waktu dan energi yang cukup cenderung membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan di luar tugas formal, serta memiliki sikap positif terhadap organisasi.

4. Kesehatan Mental dan Fisik yang Lebih Baik

WLB membantu karyawan menjaga kesehatan secara keseluruhan dengan memberikan cukup waktu untuk istirahat, olahraga, dan aktivitas relaksasi.

2.2 Tinjauan Empiris

Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian ini:

Tabel 2 1. Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun	Metode	Hasil Penelitian Singkat
Fitri Yanti Abd Malik dkk. (2024)	Kuantitatif, sampling jenuh (47 responden), SEM Partial Least Squares (SmartPLS v4.0)	<i>Employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB; <i>job satisfaction</i> juga pengaruhi <i>intention to stay</i> , tapi <i>engagement</i> tidak.

Fahirah Salahuddin dkk. (2025)	Kuantitatif, sampling jenuh (55 responden), regresi linier sederhana dengan SPSS 26	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Hotel Aryaduta Makassar.
Hesty Aisyah (2020)	Kuantitatif, simple random sampling (26 responden), studi kausal asosiatif	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh bersama terhadap OCB; komitmen organisasi lebih berpengaruh dibanding kepuasan kerja.
Surya Wahyu Supriono & Audita Nuvriasari (2023)	Kuantitatif, purposive sampling (43 responden), SEM-PLS	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan menjadi mediator antara dukungan organisasional dan OCB; dukungan organisasional & kepuasan kerja tidak langsung berpengaruh pada OCB.
Irma Kusuma Fitri & Hermin Endratno (2021)	Kuantitatif, sampling jenuh (106 responden), regresi linier berganda	Komitmen organisasi positif pengaruhi kinerja & OCB; kepuasan kerja positif pengaruhi OCB tapi negatif ke kinerja; OCB negatif pengaruhi kinerja; OCB mediasi pengaruh komitmen & kepuasan kerja terhadap kinerja.
Noer Hayati (2020)	Kuantitatif, teknik sampel jenuh (60 responden), analisis SEM-PLS	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB dan kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB; persepsi dukungan organisasi tidak signifikan ke OCB atau kepuasan kerja; kepuasan kerja hanya mampu memediasi budaya organisasi terhadap OCB.
Yunita Maulidia & Hermien Laksmiwati (2022)	Kuantitatif, sampel jenuh (65 guru SD), analisis korelasi Pearson	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB ($r = 0.772$; $p < 0.05$). Hubungan bersifat kuat dan positif: semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi OCB.

Ni Putu Medina, Nengah Landra & Made Sastrawan Putra (2024)	Kuantitatif, responden, instrumen kuesioner, analisis SEM-PLS 190	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.
Adi Saputra, Kusuma Chandra Kirana & Epsilandri Septyarini (Vol. 10 No. 2, INOVATOR)	Kuantitatif, responden, sampling jenuh, analisis regresi berganda (SPSS v25) 90	Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap OCB. Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Secara simultan, ketiga variabel (lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja) berpengaruh signifikan terhadap OCB.
Marhisar Simatupang dkk. (2023), JIGE Vol. 4 No. 2	Kuantitatif, responden, snowball sampling, analisis menggunakan SPSS 26 92	<i>Employee agility</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada karyawan di Karawang.
Firdaus et al (2024). Jurnal Syntax Admiration, 5(4), 1334-1352	Kuantitatif, responden, non probability sampling, analisis menggunakan smart pls 4.0 288	beban kerja dan stress kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun organizational citizenship behavior, work-life balance dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi antara beban kerja terhadap organizational citizenship behavior, kepuasan kerja tidak mampu memediasi antara stress kerja terhadap organizational citizenship behavior, dan kepuasan kerja mampu memediasi antara work-life balance terhadap organizational citizenship behavior.

