ANALISIS PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM HUBUNGAN WORK-LIFE BALANCE DANORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORPADA KARYAWAN HOTEL DI BANDUNG

ArifPartonoPrasetio
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
Partono67@gmail.com

Tjutju Yuniarsih
Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia

Eeng Ahman
Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan dan menganalisis peran variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara *work-life balance* (WLB) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) di industri perhotelan di Kota Bandung. Jumlah responden untuk penelitian ini adalah 500 orang karyawan hotel di Bandung dan diperoleh dengan cara survei menggunakan kuesioner. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobabilitas dengan teknik sampel *accidental*. Sedangkan analisis terhadap hubungan antar variabel dilakukan menggunakan metode kausal eksplanatori.Di samping itu kajian terhadap variabel mediasi dilakukan dengan cara penentuan *bootstrap confidence interval*. Hasil penelitian menemukan bahwa WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Untuk unsur mediasi, ditemukan bahwa hubungan WLB dan OCB di mediasi oleh variabel kepuasan kerja. Di samping itu, hubungan tersebut juga dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersamaan. Akan tetapi, jika dikaji secara mandiri maka komitmen organisasi tidak memiliki unsur mediasi dalam hubungan antara WLB dan OCB. Organisasi yang ingin membangun OCB dalam diri karyawan dapat mengembangkan kebijakan yang berorientasi pada pembentukan WLB, peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Keywords:*Organizational Citizenship Behavior*, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

The aim of this study is to explain and analyze the mediation role of job satisfaction and organizational commitment in the relation of work-life balance and organizational citizenship behavior (OCB) in hotel industry in Bandung. 500 hotel employees were used as participants using survey with questionnaire. Nonprobability sampling with accidental techniques were used to gather the participants. The relation between variables analyzwd using explanatory causal. While the mediation analysis conducted using bootstrap confidence interval. The result showed that WLB, job satisfaction,and organizational commitment have positive effect on OCB. For mediation analysis, we found that WLB and OCB relation was mediated by job satisfaction. Such relation also mediated by both job satisfaction and organizational

commimentsimultaneously. however, if measure individually, organizational commitment didnot has mediation role in the WLB and OCB relation. Organizations whose want to have strong employees' OCB can develop human resources program which focus on enhancing employee's work-life balance, strengthening the satisfaction perception and increasing the level of employee commitment to organization.

Keywords:*Organizational Commitment, Job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Work-Life Balance*

PENDAHULUAN

Organisasi bisnis yang berorientasi pada laba pasti memiliki target dan sasaran yang harus dicapai. Tingkat keberhasilan organisasi untuk mencapai target tersebut menentukan seberaap besar kinerja yang dihasilkan. Bartel (2004) mengemukakan bahwa kinerja organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam mengelola sumberdaya manusianya. Perusahaan wajib memiliki karyawan yang berkinerja baik dan bersedia bekerja lebih dari deskripsi pekerjaannya. Perilaku karyawan yang bekerja melebih batasan deskripsi formal pekerjaannya dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB).Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work-life balance* (WLB) terhadap OCBpada industri perhotelan di Bandung dengan menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mediasi. Keterbatasan literatur yang membahas hubungan pengaruh antara WLB dan OCB masih terbatas (Dorio et al, 2008). Oleh karena itu diharapkan penelitian ini dapat memperkaya kajian terkait, khususnya di industri perhotelan.

OCB diyakini merupakan faktor penting dalam kajian perilaku organisasi (Podsakoff et al, 2009). Karyawan yang proaktif, mandiri, dan fleksibel merupakan aset penting bagi perusahaan. kemauan untuk berkontribusi lebih dari standar dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasarannya (Simmons, 2013).

Industri perhotelan di Bandung mengalami kondisi persaingan yang sangat ketat. Meski banyak turis yang membutuhkannya, akan tetapi disebabkan banyaknya jumlah hotel yagn tersedia, maka masing-masing perlu menyusun strategi dan menawarkan layanan yang mengikat konsumen. Seperti diketahui karena sifatnya berbasis layanan, maka peran sumberdaya manusia cukup vital dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Tidak mengherankan apabila perusahaan senantiasa menuntut karyawan agr siap dalam memberikan layanan optimal. Oleh sebab itu, perusahaan perlu meningkatkan pengelolaan sumberdaya manusia mereka. pegelolaan ini ditujukan

agar karyawan merasa nyaman dan senang untuk terus bekerja dan berkontribusi bagi organisasi. Salah satu hal yang menjadi sasaran pihak manajemen perhotelan adalah pengembangan perilaku OCB. Mereka meyakini bahwa karyawan dengan perilaku OCB yang kuat akan menjadi kekuatan dalam memenangkan hati konsumen. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Luthans (2011), Schermerhorn et al (2012)dan Wagner & Hollenback (2009) bahwa karyawan dengan tingkat OCB yang kuat memiliki kontribusi lebih besar dalam pencapaian sasaran perusahaan. Penelitian ini mencoba menganalisis pengaruh WLB terhadap OCB dengan mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Variabel-variabel ini saling terkait dan dapat diyakini dapat berkontribusi terhadap pembentukan perilaku OCB.

Berbagai penelitian sebelumnya melakukan analisis terkait hubungan mandiri dari variabel-variabel tersebut. Penelitian terdahulu yang secara khusus membahas hubungan antara OCB dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dilakukan oleh Huang et al (2012), Kasraie et al (2014), Asiedu et al (2014), Rehan dan Islam (2013), Ng dan Feldman (2011), Özdem (2012). Sedangkan terkait WLB, literatur terdahulu mengkaji sisi positif dari aspek hubungan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life interface*) dengan OCB. Kashani (2012) dan Kasraie et al (2014) membahas hubungan *work-life quality*dan OCB. Selanjutnya Pradhan et al (2016) dan Poohongthong et al (2014) membahas hubungan WLB dan OCB. Sedangkan dari kajian dari sisi negatif *work-life interface* dilakukan oleh Dorio et el (2008), Amstad et al (2011), Tziner and Sharoni (2014), Lambert et al (2013). Hasil penelitian dari sisi positif menunjukkan adanya hubungan signifikan dan positif dalam hubungan WLB dan OCB, sedangkan dari sisi negatif ditemukan adanya hubungan negatif dan sognifikan dari *work-life conflict* (WLC) dan OCB. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam kajian OCB dari sudut pandang budaya timur khususnya dari sisi industri perhotelan.

KAJIAN LITERATUR dan HIPOTESIS

Penelitian ini mengukur pengaruh langsung WLB terhadap OCB secara langsung dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmne organisasi. Bagia pertama dari kajian literatur ini menjelaskan pengertian masing-masing variabel tersebut. WLB didefinisikan oleh Clark (2000) sebagai tingkat kepuasan atas terlaksananya semua fungsi dengan baik dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaan. Greenblatt (2002) memahami WLB sebagai suatu kondisi adanya tingkat konflik

minimal yang masih bisa diterima antara tuntutan pekerjaan dan pribadi/keluarga. Kehidupan pekerjaan dan pribadi tidak bisa secara tegas dipisahkan, keduanya akan saling bersinggungan sehingga diperlukan pengelolaan yang tepat agar tercapai keseimbangan tersebut. Di dalam menjalankan pekerjaan, pada suatu titik karyawan akan mengalami kontradiksi kepentingan yang dapat mengganggu keseimbangan kehidupan mereka.

Terkait OCB, Organ (1988) menyatakan bahwa karyawan yang puas akan bertindak positif untuk membalas perhatian dari perusahaan. mereka akan memperlihatkan perilaku di luar harapan perusahaan dan vital perannya bagi keberhasilan organisasi (George & Jones, 2012). Beberapa perilaku positif tersebut di antaranya membantu rekan kerja, memberikan solusi, mewakili perusahaan di masyarakat, dan lebih bertanggung jawab.Pendapat mengenai OCB juga disampaikan oleh Robbin& Judge (2013) sebagai perilaku luar biasa yang bukan menjadi tanggung jawab utama karyawan akan tetapi berkontribusi bagi lingkungan organisasi.Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa OCB berperan positif bagi kinerja organisasi.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif dari karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins & Judge, 2013). Perasaan tersebut dihasilkan tindakan evaluasi yang dilakukan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan yang dianggap penting. Luthans (2011) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan senang yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam menjalankan pekerjaan tersebut.Kepuasan kerja tentu bervariasi karena didasarkan pada persepsi inidividu. Diyakini karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi berdampak positif bagi perusahaan.

Penjelasan variabel terakhir diawal dengan definisi dari Armstrong (2009) yang menyatakab komitmen organisasi sebagai tingkat kekuatan atau keeratan karyawan dalam mengidentifikasikan dirinya dan bersedia melibatkan diri terhadap aktivitas organisasi.Wagner dan Hollenbeck (2010) selanjutnya mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan yang memperlihatkan sejauhmana karyawan bersedia dihubungkan dengan perusahaan. Definisi lain disampaikan oleh Kondalkar (2007) menjelaskan komitmen organisasi sebagai perilaku karyawan yang memiliki rasa *ownership* yang tinggi atau suatu perasaan bahwa perusahaan tersebut dirasakan sebagai miliknya juga. Semakin tinggi komitmen dari seorang karyawankinerja mereka akan semakin baik.

Hubungan WLBdan OCB

WLB mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dan juga efektivitas organisasi. Mengelola WLB menjadi pilihan strategis untuk memastikan bahwa karyawan memperoleh pengalaman pekerjaan yang positif dan memperbaiki kinerja organisasi. Apabila karyawan memiliki keseimbangan dalam kehidupan pekerjaan dan keluarga atau pribadi, mereka bisa lebih fokus bagi perusahaan. Penelitian dari Carlson et al (2013) memperlihatkan hubungan positif antara WLB dan OCB. Lambert et al (2013) mempelajari dari sisi negatif dan menemukan bahwa konflik kerja-keluarga berpengaruh negatif terhadap OCB. Selanjutnya, Poohongthong et al (2014) yang melakukan riset terhadap guru di Thailand menemukan hasil yang sama terkait hubungan positif WLB dan OCB. Meanwhile, studi di India yang dilakukan oleh Pradhan et al (2016) menyatakan bahwa WLB berpengaruh secara langsung dan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap OCB. Dasar dari hubungan ini bisa dilacak dari riset teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan baik dan respek, maka karyawan akan memberikan respon positif dengan memberikan kontribusi yang lebih baik. Berdasarkan teori ni dan riset terdahulu, hipotesis untuk hubungan WLB dan OCB dalam penelitian ini adalah;

H_1- WLBmemiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.

Hubungan Kepuasan Kerja dan OCB

Wagner & Hollenbeck (2009) berpendapat bahwa karyawan yang merasa tidak puas akan menurunkan tingkat OCB nya. Beberapa literatur terdahulu yang mendukung pandangan tersebut adalah Foote & Tang (2008),Swaminathan & Jawahar (2013), Mohammad et al (2011), dan Talachi et al (2014).Mohammad et al (2011) melakukan studi di Malaysia terhadap lembaga pendidikan tinggi dan menemukan bahwa ada hubungan signifikan dan positif antara kepuasan dengan OCB. Penelitian di India oleh Swaminathan & Jawahar (2013) yang juga menggunakan lembaga pendidikan juga menghasilkan temuan yang sama. Sedangkan di Amerika (Foote dan Tang, 2008) juga mendukung pendapat bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Berdasarkan kajian di atas, maka hipotesis untuk hubungan antara kepuasan kerja dan OCB pada penelitian ini adalah;

H_2- kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB

Hubungan Komitmen Organisasi dan OCB

Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung bersedia untuk bekerja lebih baik bagi perusahaan George & Jones (2012). Pandangan yang sama dikemukakan oleh McShane & von Glinow (2010) bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang bisa membantu organisasi untuk membangun keunggulan bersaing.Penelitian Gautam et al (2005) di Nepal menemukan adanya pengaruh positif dari komitmen afektif dan OCB. Berikutnya, Rehan dan Islam (2013) di Pakistan juga menyajikan temuan yang sama. Penelitian di sektor perbankan tersebut menemukan hubungan positif komitmen organisasi dan OCB. Riset di Indonesia oleh Ibrahim & Aslinda (2013)dan di Ghana oleh Asiedu et al (2014) mendukung pandangan tersebut. Studi dari budaya barat oleh Devece et al (2016) di Spanyol pun menemukan hal yang sama. Oleh karena itu hipotesis untuk hubungan antara komitmen organisasi dan OCB ditetapkan sebagai berikut;

H_3–Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.

Hubungan WLBdan Kepuasan Kerja

Ketika karyawan merasakan bahwa kehidupan pekerjaan dan pribadi mereka seimbang, mereka cenderung merasa puas terhadap pekerjaannya. Gibson et al (2012) menegaskan hal itu dengan mengemukakan bahwa peningkatan moral karyawan, kepuasan, dan kesehatan yang dihasilkan oleh pekerjaan yang menyenangkan dan praktek kebijakan sumberdaya manusia yang tepat dapat meningkatkan persepsi adanya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi. Penelitian di Amerika oleh Saltzstein et al (2001) menegaskan bahwa program terkait WLB berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. program significantly affected employees job satisfaction. Beberapa karya ilmiah yang mengemukakan pandangan serupa terkait hubungan positif antara WLB dan kepuasan kerja adalah Rantanen et al (2011), Azeem & Akhtar (2014), Kassim et al (2013), Haar et al (2014),dan Andreassi et al (2012). Studi dari berbagai latar belakang budaya tersebut ternyata tidak memiliki kecenderungan yang berbeda. Dengan demikian hipotesis untuk hubungan antar variabel ini adalah;

H_4- WLBberpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja

Hubungan WLBdan Komitmen Organisasi

Penerapan program berbasis WLB oleh organisasi diyakini memilik ikaitan erat dengan pembentukan perilaku komitmen organisasi (Luthans, 2011).Peningkatan komitmen ini akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi. Hubungan positif antara WLB dan komitmen organisasi dikemukan oleh Omar (2013) yang melakukan penelitian di Malaysia. Temuan yang sama juga dihasilkan oleh Gulbahar et al (2014) dari Pakistan, Sakthivel & Jayakrishnan (2012) di India, Sorenseen & McKim (2014) di Amerika, dan Fattahi et al (2014) di Iran.Meski sebagian besar literaatur memperlihatkan hubungan positif antara WLB dan komitmen organisasi, akan tetapi riset dari Koodamara (2015) menemukan hal yang berlawanan. Penelitian di India ini menemukan adanya hubungan negatif antara WLB dan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan sudut pandang hubungan positif antara keduanya. Sehingga hipotesis untuk hubungan ini adalah;

H_5 - WLB berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi

Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Luthans (2011) berpendapat bahwa komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan non organisasi. Artinya, dalam membahas komitmen organisasi, kita perlu memperhatikan berbagai hal, baik dari sisi karyawan maupun lingkungannya. Selanjutnya Wagner & Hollenbeck (2009) mengatakan bahwa karyawan yang tidak puas dapat mengalami penurunan komitmen terhadap organisasi. Pandangan tersebut dikuatkan dengan literatur ilmiah dari beberapa penulis. Studi di Yunani oleh Markovits et al (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Artinya jika tingkat kepuasan meningkat karyawan merasa memiliki komitmen lebih tinggi. Azeem (2010) melakukan penelitian di Oman dan menemukan hasil yang sama. Penelitian di Pakistan oleh Irshad & Naz (2011), di Turki oleh Gunlu et al (2010), dan di India dan Amerika oleh Kwantes (2009) semuanya mendukung pandangan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan temuan tersebut hipotesis penelitian ini untuk hubungan kedua variabel adalah;

H_6– Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Di samping hipotesis terkait hubungan individual antar variabel, penelitian ini juga menyampaikan hipotesis terkait hubungan tidak langsung WLB terhadap OCB

melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penetapan hipotesis ini didasarkan pada kajian hubungan antar variabel secara individual yang dibahas sebelumnya. Berdasarkan kajian literatur hipotesis untuk hubungan tidak langsung WLB dan OCB adalah;

H_7 – Terdapat hubungan signifikan dan positif antara WLB dan OCB melalui mediasi kepuasan kerja.

H_8– Terdapat hubungan signifikan dan positif antara WLB dan OCB melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

H_9– Terdapat hubungan signifikan dan positif antara WLB dan OCB melalui mediasi komitmen organisasi.

METHODOLOGY

Responden dan Prosedur

Penelitian ini dilakukan antara bulan Februari hingga Juni 2016 dan menggunakan 500 responden. Responden diambil dari kalangan karyawan hotel berbintang 3 hingga 5 di Kota Bandung. mengingat kesibukan pekerjaan dari para karyawan tersebut, kami menggunakan metode sampling non-probabilitas dengan pendekatan *convience*. Melalui cara ini, kami tidak memilih secara acak, akan tetapi menyebarkan kuesioner melalui departemen sumberdaya manusia di masing-masing hotel. Keseluruhan kuesioner yang disebar mencapai 650 buah. Dengan demikian memiliki tingkat pengembalian 76.9%.

Alat Ukur

Kuesioner yang digunakan terdiri dari 48 item; masing-masing 9 item untuk WLB dan komitmen organisasi, dan 15 untuk kepuasan kerja dan OCB. Kuesioner tersebut menanyakan persepsi karyawan terkait variabel yang diukur dan mereka diminta memilih satu dari lima alternatif jawaban yang paling sesuai. Kelima alternatif jawaban tersebut dibuat mberdasarkan model Likert dengan alternatif pilihan dari 1 – sangat tidak setuju, 2 –tidak setuju, 3 –antara setuju dan tidak setuju, 4 – setuju, dan 5 –sangat setuju. 9 item untuk WLB dikembangkan berdasarkan kuesioner dari Hayman (2005) dan memiliki reliabilitas sebesar α= .794. kepuasan kerja diukur menggunakan 15 item yang diadaptasi dari Spector (1994). Cronbach's Alpha untuk relibilitasnya mencapai .879. Kerangka pemikiran dari Meyer & Allen (1991) digunakan sebagai dasar untuk merancang 9 item terkait komitmen organisasi. Cronbach's Alpha untuk

variabel ini adalah .860. sedangkan untuk OCB, dilakukan pengukuran terhadap lima dimensinya; *altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship,* dan *civic virtue*. Konsep dari William dan Anderson (1991) digunakan sebagai dasar dan diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar .937.

Analisis Data

Untuk mengukur hubungan antar variabel digunakan analisis regresi dengan bantuan SPSS 21. Sedangkan untuk mengukur pengaruh langsung WLB terhadap OCB dan pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi, digunakan analisis mediasi menggunakan *bootstrapped confidence interval*yang dikembangkan oleh Hayes (2013). Untuk suatu variabel agar bisa dikatakan memiliki unsur pengaruh mediasi harus tidak memiliki nilai 0 diantara sebaran *Upperlevel dan Lowerlevel Confidence Interval*. Pembahasan di dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode eksplanatori. Silalahi (2012) mengatakan bahwa penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel.

HASIL dan PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 1 memperlihatkan profil responden yang digunakan di dalam penelitian ini. nampak pada tebal tersebut bahwa responden pria memiliki lebih banyak perwakilan (71%). Sedangkan untuk pendidikan, tingkat SMA mendominasi dengan 53%. Akan hal ini relatif umum karena di bidang perhotelan mayoritas karyawan memiliki pendidikan setingkat SMA atau SMK. Meski demikian, untuk pekerjaan tertentu, tingkat pendidikan yang lebih tinggi juga diperlukan. 66% dari responden (330 orang) sudah menikah dan sebanyak 303 (62%) sudah memiliki anak. Keberadaan anak dan status pernikahan merupakan faktor penting dalam mengukur WLB. Berikut disajikan Tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden

Demografis	Klasifikasi	Responden	Persentase
Jenis kelamin	Male	355	71%
	Female	145	29%
Usia	< 25	164	33%
	25 - 30	119	24%
	>30 - 35	71	14%
	>35 - 40	62	12%
	> 40	84	17%
Pendidikan	High School	263	53%
	Diploma	128	26%
	Graduate	64	13%
	Postgraduate	45	9%
Status	Married	330	66%
	Single	159	32%
	Separated	11	2%
Anak	No	190	38%
	Yes	309	62%
Masa kerja	< 1 year	137	27%
	1 - 3 years	124	25%
	>3 - 5 years	59	12%
	>5 - 10 years	76	15%
	> 10 years	104	21%
Jam kerja 1 hari	Up to 9 hours	374	75%
	Over 9 hours	126	25%
Kepuasan hidup	Very satisfy	239	48%
	Satisfy	104	21%
	In between	154	31%
	Not satisfy	3	1%
	Very Not satisfy	0	0%

Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan menggunakan SPSS 21 dengan modul tambahan PROCESS dari Hayes (2013). Tabel 2 memperlihatkan hasil regresi secara lengkap.

Tabel 2. Hasil Regresi Seluruh Variabel(Parsial dan Simultan)

	Kepuasan Kerja			Komitmen Organisasi			OCB		
	Coeff	SE	p-value	Coeff	SE	p-value	Coeff	SE	p-value
WLB	0,551	0,031	0,000	0,067	0,050	0,186	0,263	0,048	0,000
Kepuasan Kerja	-	-	-	0,547	0,057	0,000	0,547	0,058	0,000
Komitmen Organisasi	-	-	-	-	-	-	-0,020	0,042	0,644
	R Square = 0,385			R Square = 0,265			R Square = 0,394		
	F = 312,043			F = 89,623			F = 107,695		
	p = 0,000			p = 0,000			p = 0,000		

Tabel 2 memperlihatkan bahwa WLB memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan OCB ($p < .05$). Sedangkan terhadap komitmen organisasi, WLB tidak memiliki pengaruh signifikan ($p > .05$). Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi dan OCB. Terakhir, komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Tabel 2 juga memperlihatkan hubungan secara simultan antara (1) WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB, (2)antara WLB dan kepuasan kerja dengan OCB, dan (3) antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB. Hasilnya memperlihatkan bahwa secara simultan hubungan antar variabel tersebut signifikan.

Hasil analisis regresi di atas menjawab hipotesis penelitian ini. Hipotesis H_1, H_2,dan H_3 diterima. Artinya, WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Untuk hipotesis H_4,terkait pengaruh WLB terhadap kepuasan kerja juga diterima. Akan tetapi, untuk hipotesis H_5ditolak. Tidak ada pengaruh signifikan dan positif dari WLB terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya hipotesis H_6juga diterima. Ada pengaruh signifikan dan positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

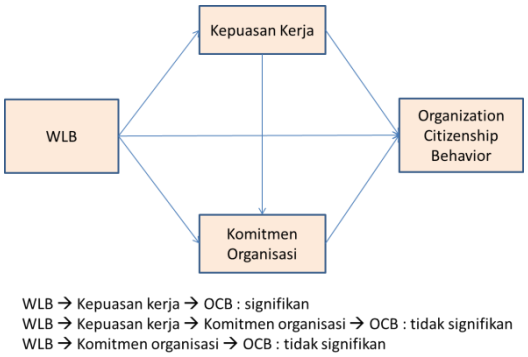
Analisis Mediasi

Hasil penelitian selanjutnya terkait dengan unsur mediasi dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Tabel 3 menyajikan hasil pengolahan data.

Tabel 3 Analisis Mediasi

Pengaruh Tidak Langsung WLB terhadap OCB				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total	0,294	0,037	0,224	0,371
a. Melalui kepuasan kerja	0,301	0,041	0,225	0,384
b. Melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi	-0,006	0,015	-0,320	0,026
c. Melalui komitmen organisasi	-0,001	0,004	-0,014	0,005

Hasil pada Tabel 3 sekaligus menjawab hipotesis H_7 hingga H_9. Hanya hipotesis H_7 saja yang diterima, sedangkan untuk hipotesis H_b dan H_9 ditolak. Sesuai dengan syarat unsur mediasi dari Hayes, nampak bahwa terdapat unsur nilai 0 antara *lower level dan upper level confidence interval*. Atau ada unsur negatif dan positif secara bersamaan pada nilai tersebut. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara WLB dan OCB. Akan tetapi, secara bersamaan kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak memiliki unsur mediasi dalam hubungan antara WLB dan OCB.Selanjutnya, Gambar 3 menyajikan model hubungan antar variabel secara langsung dan tidak langsung.



Gambar 1 Hubungan antar variabel

Hasil ini dapat dimaknai bahwa karyawan yang mengalami keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena mereka merasa ada dukungan dari perusahaan. perasaan semacam tiu dapat mendorong meningkatkan perilaku OCB karena berdasarkan teori pertukaran sosial, karyawan akan merasa berhutang budi dan berusaha membayarnya dengan melakukan pekerjaan lebih baik lagi. Upaya untuk membayar hutang budi tersebut dapat juga membantu meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Di sisi lain, tingkat komitmen organisasi tidak menjadi unsur mediasi dalam hubungan antara WLB dan OCB dikarenakan keseimbangan dalam kehidupan kerja dan pribadi tidak berkaitan dengan komitmen karyawan terhadap organisasi.Karyawan yang notabene memerlukan pekerjaan setidaknya akan memiliki komitmen untuk tetap berada di dalam organisasi, meski dalam kehidupannya tidak mengalami keseimbangan. Atau bisa juga dikatakan, tingkat ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya masih dalam batas-batas yang bisa ditoleransi. Sehingga tidak mengganggu atau mengurangi komitmen mereka. sudut pandang lain adalah karena kehidupan pribadi karyawan bisa dilakukan dan dipenuhi karena mereka menjalankan pekerjaannya. Meski demikian, perusahaan yang mengembangkan praktek dan menerapkan program berbasis WLB dapat menikmati hasi lebih dari karyawan karena mereka akan merasa puas. Kepuasan inilah yang mendorong terbentuknya atau menguatnya komitmen dan pada akhirnya bisa pula meningkatkan OCB.Sebagian besar hubungan antar variabel dalam penelitian secara individual menunjukkan adanya signifikansi dan pengaruh positif. Hanya hubungan antara WLB dan komitmen organisasi saja yang tidak signifikan.

Hasil penelitian terkait WLB dan OCB ini sesuai dengan temuan dari Pradhan et al (2013), Lambert et al (2013, dan Carlson et al (2013). Organisasi perlu membangun

konsep dan program WLB ntuk meningkatkan OCB karyawan. Sehubungan dengan kepuasan kerja dan OCB, hasil penelitian ini menguatkan studi sebelumnya dari Mohammad et al (2011), Swaminathan & Jawahar (2013), Foote & Tang (2008), dan Talachi et al (2014) yang berpandangan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat membantu meningkatkan OCB. Atasan yang tepat, pekerjaan yang menantang, rekan kerja yang saling menghormati, kompensasi yang menarik, dan perkembangan karier yang jelas bisa menjadi faktor pendorong OCB. Temuan terkait hubungan positif antara komitmen organisasi dan OCB juga senada dengan penelitian terdahulu dari Gautam et al (2005), Rehan dan Islam (2013), Ibrahim & Aslinda (2013), Asiedu et al (2014), and Devece et al (2016).

Penelitian ini menemukan bahwa WLB tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini bertolak belakang dengan hasil dari penelitian terdahulu dari Omar (2013), Gulbahar et al (2014), Sakthivel & Jayakrishnan (2012), Sorenseen & McKim (2014), dan Fattahi et al (2014) yang menemukan adanya pengarh positif. Temuan dari Koodamara finding (2015) juga berbeda karena menyajikan hasil adanya pengaruh negatif.Hasil studi di industri perhotelan ini ini menguatkan hasil penelitian terdahulu yang mempelajari hubungan antara WLB dan kepuasan kerja. Apa yang disajikan oleh Saltzstein et al (2001), Rantanen et al (2011), (Azeem & Akhtar, 2014), Kassim et al (2013), Haar et al (2014), dan Andreassi et al (2012) bahwa WLB dan kepuasan memiliki pengaruh signifikan positif, sejalan dengan hasil penelitian ini. Perbandingan berikutnya adalah terkait hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Markovits et al (2010), Azeem (2010), Irshad & Naz (2011), Gunlu et al (2010), dan Kwantes (2009) menunjukkan adanya hubungan pengaruh signifikan dan positif. Hasil penelitian ini menguatkan pandangan tersebut bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan bawah secara parsial, penelitian ini mendukung kajian literatur terdahulu. Hanya ada satu hipotesis yang ditolak terkait dengan hubungan pengaruh antara WLB dan komitmen organisasi. Kajian mengenai unsur mediasi menemukan bahwa hanya kepuasan kerja saja yang memiliki pengaruh mediasi dalam hubungan antara WLB dan OCB.

Organisasi sebaiknya mulai mengembangkan program dan kebijakan sumberdaya manusia yang memperhatikan konsep WLB. Strategi tersebut dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih dari sekedar pekerjaan utamanya saja. Mereka bahkan bersedia melakukan kegiatan diluar batasan deskripsi pekerjaan. Karyawan dengan perilaku positif ini menjadi aset berharga yang bisa membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan di industri perhotelan dalam kasus ini menunjukkan kecenderungan demikian. Tuntutan yang berat dalam bekerja jika diimbangi dengan kebijakan yang ramah keluarga niscaya bisa membangun rasa percaya karyawan yang akhirnya mendorong sikap dan perilaku positif. Beberapa contoh kebijakan yang ramah keluarga adalah sistem waktu kerja fleksibel, pekerjaan yang lebih mandiri, ukuran keberhasilan berdasarkan pencapaian target, ijin khusus untuk keperluan anak atau pasangan, membatasi jam kerja maksimal, memberikan ijin khusus untuk mengurus pendidikan anak, dan bekerja secara jarak jauh. Beberapa perusahaan sudah mulai mengkaji berbagai kemungkinan penerapan kebijakan ramah keluarga. Meski hasilnya masih menunggu waktu, akan tetapi keberanian untuk mencoba menerapkan kebijakan yang pro karyawan dapat membantu organisasi untuk lebih mengikat karyawan agar berkomitmen dan berkontribusi lebih.

PENGHARGAAN

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Kementerian RISTEKDIKTI atas dukungan pendanaan dengan skema penelitian disertasi doktor.

References

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(2), 151–69. http://doi.org/10.1037/a0022170

Andreassi, J.K., Lawter, L., Brockerhoof, M., & Rutigliano, P. (2012). Job Satisfaction Determinants: A Study Across 48 Nations. *Proceedings of 2012 Annual Meeting of the Academy of International Business-US North East* Chapter: Business Without Borders. Ed. Jing'an Tang. Fairfield CT: Sacred Heart University.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition. London: Kogan Page.

Asiedu, M., Sarfo, J.O., Adjei, D. (2014). Organizational Commitment and Citizenship behavior: Tools to Improve Employee Performance, An Internal Marketing Approach. *European Scientific Journal*. Vol.10, No.4, hlm. 288-305.

Azeem, S.M. & Akhtar, N. (2014). The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4, No. 2, hlm. 18-24.

Azeem, S.M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 2010, 1, hlm. 295-299. doi:10.4236/psych.2010.14038.

Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 181–203. http://doi.org/10.2307/4126616

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Grzywacz, J.G., Tepper, B. & Whitten, D. (2013). Work-Family Balance and Supervisor Appraised Citizenship Behavior: The

Link of Positive Affect. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 87-106.

Clark, S.C. (2000). Work-Family Border Theory A New Theory of Work-Family Balance. *Human Relations*, Vol. 53, No. 6, 747-770.

Devece, C., Palacios-Marques, D., & Alguacil, M.P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*. Vol. 69, Issue 5, 1857–1861.

Dorio, J. M., Bryant, R. H., & Allen, T. D. (2008). Work-Related Outcomes of the Work-Family Interface: Why Organizations Should Care. *In Handbook of Work-Family Integration* (pp. 157–176). http://doi.org/10.1016/B978-012372574-5.50012-0

Fattahi, F., Kazemian, M., Damirchi, Q.V., Kani, B.K., Hafezian, M.(2014). Quality of Work Life and Employee's Organizational Commitment in Sari City Health Center. *Journal of Research and Development*, Vol. 1, No.9, 12-20.

Foote, D.A. dan Tang, T.L. (2008). Job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Does Team Commitment Make a Difference in Self-directed Teams? *Management Decision*, Vol. 46 No. 6, hlm. 933-947.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A.J. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305–314.

George, J.M. & Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr., J.H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes, 14th edition*. New York: McGraw-Hill

Greenblatt, E. (2002). Work/Life Balance: Wisdom or Whining. *Organizational Dynamics*. Vol. 31, No. 2, 177-193.

Gunlu, E., Aksarayli, M., & Percin, N.S. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 5, 693-717.

Haar, J.M., Russo, M., Sune, A., Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of Work-life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: a Study across Seven Cultures. *Journal of Vocational Behavior*. Accepted Manuscript.

Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Gilford Press.

Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.

Huang, C.-C., You, C.-S., dan Tsai, M.-T. (2012). A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Nursing Ethics*. Vol. 19, No. 4, 513-529.

Ibrahim, M.A. & Aslinda, A. (2013). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 3, No. 3, 35-42.

Irshad, E., & Naz, S. (2011). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Personality Traits: A relationship Study. *Journal of Humanities and Social Science*, Vol. XIX, No. 2, 37-60.

Kashani, Farideh Haghshena. (2012). A Review on Relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: An Iranian Company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 2, No. 9, 9523-9531.

Kasraie, S., Parsa, S., Hassani, M., Ghasem-Zadeh, A. (2014). The Relationship between Quality of Work Life, Job Stress, Job Satisfaction and Citizenship Behavior in Oshnaviyeh Hospital's Staff. *Patient Safety & Quality Improvement Journal*, Vol. 2, No. 2, 77-81.

Kassim, E.S., Mat Ali, S.A., Jalaini, S.F.A.K., Yunus, N.M., Said, N.A., , Ab Latiff, D.S., & Salleh, F. (2013). Work Life Balance and Job Satisfaction: How Relevant Are They? *International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering & Environment*, Bandung, June 23-26, (TIME-E 2013).

Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi : New Age International.

Koodamara, N.K. (2015). Employees Work Life Conflict As Antecedents of Employee Turnover Intentions: the Mediating Role of Work Exhaustion and Organizational Commitment. *Indian Journal of Applied Research*, Vol. 5, No. 9, 189-191.

Kwantes, C.T. (2009). Culture, job satisfaction and organizational commitment in India and the United States. *Journal of Indian Business Research*. Vol. 1 Iss: 4, 196 – 212.

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

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, 12th Edition*. New York : MacGraw-Hill.

Markovits, Y., Davis, A.J., Fay, D., & van Dick, R. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees.*International Public Management Journal*, 13:2, 177-196, DOI:10.1080/10967491003756682.

McNall, L.A., Nicklin, J.M., & Masuda, A.D. (2010). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. *Journal Bus Psychol*, Vol. 25, 381–396.

McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2010). *Organizational Behavior, 5th Edition*. New York: McGraw-Hill.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. http://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mohammad, J., Habib, Farzana Q. dan Alias, M.A. (2011). Job Satisfaction and Organization Citizenship Behavior: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 149–165.

Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2011). Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non-linear Moderating Effects of Organizational Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, 528–537.

Omar, M.K. (2013). Non Standard Work Arrangements and Affective Commitment: the Mediating Role of Work-Life Balance. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 107, 4–12.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Özdem, G. (2012). The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors and the Organizational and Professional Commitments of Secondary School Teachers. *Journal of Global Strategic Management*. Vol. 12, 47-64.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psycholychol*, 94(1), 122–141. http://doi.org/10.1037/a0013079

Poohongthong, C., Surat, P., Sutipan, P. (2014). A Study on the Relationships between Ethical Leadership, Work-life Balance, Organizational Socialization, and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science*. Vol. 9, Issue 2, 17- 28.

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(3S) 1S–15S.

Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2011). Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing, a New Typology Among Professionals. In Kaiser, S., Ringlstetter, M.J., Eikhof, D.R., & Cunha, M.P. (Editors). Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals. Heidelberg: Springer.

Rehan, M.F., and Islam, T. (2013). Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behaviours. *World Journal of Management and Behavioral Studies*. Vol. 1, No. 1, 24-32.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013).*Organizational Behavior*, 15th edition. New Jersey: Pearson Education Inc.

Sakthivel, D. & Jayakrishnan, J. (2012). Work life Balance and Organizational Commitment for Nurses. As*ian Journal of Business and Management Sciences*, ISSN: 2047-2528 Vol. 2, No. 5, 1-6.

Saltzstein, A.L., Ting, Y., & Saltzstein, G.H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal

Government Employees. *Public Administration Review*, July/August, Vol. 61, No. 4, 452-467.

Schermerhorn, Jr. J. R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M., Hunt, J.G. (2012). *Organizational Behavior, 12th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Silalahi, Ulber. (2012). *MetodePenelitianSosial*, CetakanKetiga. Bandung:RefikaAditama.

Simmons, Bret L. (2013). How We Enhance Our Organizational Citizenship. http://www.bretlsimmons.com/2013-03/how-we-enhance-our-organizational-citizenship/. Di akses 21 Januari 2016.

Sorensen, T.J., and McKim, A.J. (2014). Perceived Work-Life Balance Ability, Job Satisfaction, and Professional Commitment among Agriculture Teachers. *Journal of Agricultural Education*. Vol. 55, No. 4, 116-132.

Spector, P.E. (1994). Job Satisfaction Survey. Department of Psychology, University of South Florida.

Swaminathan, S. & Jawahar, P. D. (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, Vol. 7, No. 1, 71-80.

Talachi, R.K., et al. (2014). The Role of Job Satisfaction in Employees' OCB. *Coll. Antropol*, Vol. 38 No. 2, 429–436.

Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work- family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 35–42. http://doi.org/10.5093/tr2014a5

Wagner III, J.A., & Hollenbeck, J.R. (2010). *Organization Behavior, Securing Competitive Advantage (revised edition)*. New York & Oxon : Routledge.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. http://doi.org/10.1177/014920639101700305.