

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Penelitian-penelitian belakangan ini telah berusaha untuk memahami sifat dan perilaku manusia yang diinginkan dan untuk menyelidiki faktor-faktor yang memungkinkan individu dapat berfungsi lebih efektif dari biasanya (Gable & Haidt, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Beberapa tahun terakhir, banyak para sarjana memiliki ketertarikan untuk menerapkan perspektif ini dalam konteks organisasi. Peneliti-peneliti perilaku organisasi pun secara khusus mulai berfokus pada perilaku organisasi yang positif (misalnya, Luthans & Youssef, 2007; Wright & Quick, 2009) dan telah berusaha untuk mempelajari lebih dalam terkait sifat, kemampuan, dan perilaku yang dapat mengarahkan karyawan untuk membantu orang lain, membangun koneksi, serta berkembang di tempat kerjanya. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Lyons dan Scott (2012); Whiting, Podsakoff, dan Pierce (2008) yang dalam penelitiannya mengidentifikasi manfaat potensial yang dapat dihasilkan dari perilaku karyawan seperti menerima bantuan dari orang lain, atau mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik. Perilaku ini kemudian dijelaskan menjadi istilah yang dinamakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana perilaku ini mengacu pada tindakan karyawan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis yang lebih luas dalam lingkup tugasnya (Organ, 1997).

Peran karyawan dalam suatu organisasi saat ini tidak hanya berfokus untuk memenuhi tugas formalnya, banyak dari karyawan memiliki kebebasan dalam berperilaku atau memilih (*discretionary*) melampaui yang telah ditentukan oleh organisasi secara formal dan tanpa adanya imbalan langsung atau biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Konovsky & Pugh, 1994; Organ, 1988). Dalam hal ini, OCB dapat digambarkan dengan karyawan yang sukarela menggantikan tugas rekan kerjanya yang sakit, mengerjakan tugas-tugas yang tidak dikerjakan, memberikan ide-ide yang menunjang perkembangan operasional

perusahaan, dan membantu rekan kerja menyelesaikan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.

Aktivitas OCB saat ini memiliki cakupan yang sangat luas dan pengukuran yang terkadang membingungkan, oleh karena itu beberapa penelitian membagi OCB menjadi dua dimensi, yaitu *Organizational Citizenship Behavior-Individual* dan *Organizational Citizenship Behavior-Organizational* (Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, 1991). Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Allen (2002) dipilih untuk mengidentifikasi jenis dari OCB karena dapat mengakomodasikan semua jenis OCB dan menjelaskan bahwa pada praktiknya OCB dapat dibagikan menjadi dua jenis, yaitu OCB yang berfokus memberikan manfaatnya kepada individu (OCB-I) contohnya seperti membantu absen karyawan lain, membantu pekerjaan karyawan yang belum selesai dan OCB yang manfaatnya diberikan atau di arahkan kepada organisasi (OCB-O) contohnya adalah memberikan informasi apabila tidak masuk kerja, mematuhi aturan yang ada, dan bersedia membantu organisasi mencapai tujuannya. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, sMacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000); Williams dan Anderson (1991) juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Allen (2002) terkait pengidentifikasian OCB ke dalam OCB-I dan OCB-O.

OCB diyakini dapat memfasilitasi lingkungan kerja yang positif, dan dikaitkan dengan berbagai indikator efektivitas organisasi dan kelompok (Organ, 1988; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Namun, beberapa tahun terakhir banyak peneliti yang mulai mempertanyakan terkait dampak positif OCB yaitu adanya saling memberikan manfaat, dan bukan hal yang merugikan (Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2012; Deery, Rayton, Walsh, & Kinnie, 2016). Konteks OCB yang dijelaskan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh formal penghargaan (Organ, 1988). Dijelaskan juga dalam buku Organ (1988) bahwa perilaku *discretionary* dalam OCB menyampaikan bahwa konsep dari OCB bukanlah persyaratan pekerjaan, juga tidak dapat ditegakkan, dimana perilaku ini muncul berdasarkan kecenderungan individu, atau kebijaksanaan mereka sendiri. Namun, pada penelitian yang dilakukan Van Dyne dan Ellis (2004) dijelaskan

bahwa perluasan tugas dan tanggung jawab peran secara bertahap dan informal seperti OCB menjadi dipandang sebagai kewajiban dalam peran oleh para supervisor dan rekan-rekan kerjanya. Perasaan keterlibatan OCB yang dipandang sebagai bagian dari pekerjaan karyawan dijelaskan juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Hanson dan Borman (2006) dan Bauer *et al* (2018) dijelaskan bahwa perilaku seperti OCB ke dalam tugas formal karyawan sering terjadi dari waktu ke waktu dan tidak resmi direklasifikasi sebagai perilaku dalam peran. Sehingga, fenomena ini digambarkan sebagai sikap kewarganegaraan yang meningkat, dimana keterlibatan ini meningkat dari waktu ke waktu karena karyawan merasa bahwa mereka harus terlibat dalam OCB untuk dipandang sebagai yang terbaik (Bolino, Mark C. & Source:, 2002). Dengan sifat OCB yang dilakukan secara terus menerus dan mengarah pada sikap normatif, OCB ini cenderung dapat menurun nilainya, yang sering berjalan waktu, juga dapat menghasilkan *cost* pada individu yang terlibat dalam perilaku OCB, tanpa adanya imbalan yang menguntungkan dari sebelumnya (Bergeron, 2007).

Banyak penelitian yang menghubungkan OCB dengan *Conservation of Resource Theory* (Halbesleben, 2006b; Hobfoll, 1989; Hobfoll & Lilly, 1993; Scott, Lanaj, & Joel Koopman, 2015), dimana perilaku *extra* role dihubungkan dengan perilaku sukarela yang mengeluarkan dan mengorbankan banyak sumber daya yang dimiliki karyawan. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Hobfoll (1989) terkait COR, dijelaskan bahwa individu akan berusaha melestarikan, memperbaiki, dan meningkatkan sumber daya yang mereka miliki. Sehingga, saat karyawan mengalami pengurangan sumber daya akibat perilaku *extra-role*, karyawan akan berupaya untuk mencari sumber daya lain, dan membutuhkan faktor lain yang dapat mengembalikan sumber daya karyawan yang sudah hilang (Halbesleben & Wheeler, 2011; Hobfoll, 1989; Hobfoll & Lilly, 1993; Scott *et al.*, 2015). Namun, penelitian lainnya juga membahas terkait *Resource Drain Theory* yang dijelaskan oleh Edwards dan Nancy (2000) bahwa bentuk dari OCB memberikan dampak buruk bagi individu dalam bentuk yang berbeda. Menurut teori ini sumber daya yang dikeluarkan untuk satu domain tidak tersedia lagi di domain lain karena terjadinya pengurangan sumber daya yang telah disalurkan dalam skala lebih besar pada satu domain. Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa sumber daya yang dimiliki karyawan terus mengalami

pengurangan karena tidak adanya pelestarian dan pengembalian sumber daya karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Deery *et al.* (2016) yang menjelaskan bahwa saat karyawan terlibat dalam perilaku *extra* pada satu domain, maka sumber daya yang dimilikinya tidak dapat mencukupi kebutuhan dalam memenuhi perannya dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, penelitian yang dilakukan Ganster dan Rosen (2013) juga menunjukkan bahwa individu yang terlibat dalam perilaku OCB memiliki dampak negatif yang berhubungan dengan *resources* yang dikeluarkan karyawan akibat sumber daya yang dimiliki karyawan terus mengalami pengurangan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Bolino dan Turnley (2005); Marinova, Moon, dan Van Dyne (2010) juga menegaskan bahwa perilaku OCB-I dan OCB-O dapat menciptakan hasil yang merugikan bagi individu yang terlibat didalamnya. Hal ini disebabkan ketika karyawan mengalami peningkatan tuntutan kerja maka hasil negatif yang akan terjadi dapat menimbulkan reaksi fisik, emosional, kognitif atau perilaku (Bauer *et al.*, 2018; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Bergeron (2007) juga berpendapat bahwa terlibat dalam perilaku OCB dapat mengurangi kinerja tugas dalam peran karyawan yang dapat merusak karir karyawan. Bergeron (2007) menjelaskan bahwa OCB cenderung memiliki konsekuensi karir yang cukup berbahaya ketika karyawan berada di organisasi yang lebih menghargai hasil lebih dari perilaku dan proses karyawan, serta ketika karyawan terlibat dalam perilaku OCB yang menantang dan memakan waktu yang dimiliki karyawan. Secara khusus, semakin banyak waktu yang dihabiskan karyawan untuk terlibat dalam perilaku OCB, semakin sedikit waktu yang dimiliki karyawan untuk terlibat dalam kinerja tugas lainnya.

Seperti yang dijelaskan oleh Ganster dan Rosen (2013) bahwa terlibat dalam perilaku OCB memiliki dampak negatif yang berhubungan dengan *resources* yang dikeluarkan oleh karyawan. Sehingga, *Resource Drain Theory* dapat menjelaskan terkait bagaimana OCB akan mempengaruhi sumber daya sumber daya yang dimiliki individu akan mengalami pengurangan apabila individu berusaha untuk memenuhi domain satu dengan memberikan keterlibatan lebihnya sehingga sumber daya yang tersedia untuk memenuhi sumber daya lainnya terbatas (Edwards & Nancy, 2000). Selain itu, dengan terlibatnya karyawan dalam tindakan OCB sangat berhubungan

dengan penggunaan *resources* yang berlebihan dan dapat menimbulkan rasa kelelahan dan stress yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini dapat mengarahkan karyawan ke dalam *work-family conflict*, dimana dengan bertambahnya tuntutan kerja dan bertambahnya peran dalam pekerjaannya yang dapat menimbulkan konflik keluarga yang saling bersinggungan (Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Selain itu, *Resource Drain Theory* sejalan dengan penelitian ini yang menjelaskan terkait bagaimana keterlibatan karyawan dalam perilaku OCB dapat memberikan dampak negatif karena adanya pengurasan sumber daya tanpa adanya pelestarian atau pengembalian sumber daya yang sudah hilang. Hal ini juga disebabkan oleh tidak adanya faktor lain yang mempengaruhi kenaikan atau penurunan sumber daya yang dimiliki karyawan (Edwards & Nancy, 2000), berbeda dengan Teori COR dimana saat individu merasakan adanya pengurangan sumber daya, maka individu akan berupaya untuk mempertahankan, melestarikan dan menginvestasikan sumber daya yang dimilikinya (Hobfoll, 1989).

Sejalan dengan banyaknya penelitian yang membahas terkait dampak negatif dari OCB (Bergeron, 2007; Bolino *et al.*, 2012; Scott, Lanaj, & Joel Koopman, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001) juga menjelaskan bahwa saat jam kerja dan partisipasi kerja karyawan meningkat, maka karyawan akan mengalami lebih banyak *Work-family conflict*. Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa saat individu mulai terlibat dalam perilaku sukarela atau OCB-I maupun OCB-O, maka tuntutan di tempat kerja akan meningkat, begitu juga tekanan yang dirasakan oleh karyawan akan semakin sulit. Saat individu menghabiskan lebih banyak waktunya untuk bekerja, maka tingkat stres dan kelelahan yang mereka rasakan akan mempengaruhi tingkat produktivitasnya dan tekanan ini juga akan mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan kehidupan keluarganya.

Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Bolino *et al.* (2012) menjelaskan adanya dampak negatif yang dihasilkan dari *work-family conflict* yang terjadi akibat OCB-I dan OCB-O terhadap *well-being* yang dimiliki karyawan (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Halbesleben, 2006). Pada penelitian yang dijelaskan oleh

Bolino *et al.* (2012) dijelaskan bahwa fungsi peran yang efektif antara pekerjaan dan non-pekerjaan (yaitu keseimbangan kehidupan kerja) akan mendorong adanya sikap yang positif, termasuk komitmen organisasi yang tinggi. Pada Weiner's Model, dijelaskan bahwa *commitment* dipandang sebagai totalitas dan keyakinan yang dimiliki karyawan berupa pengorbanan pribadi yang dibuat demi organisasi, tidak bergantung pada peraturan dan hukuman, serta menunjukkan kesenangan dan kenyamanan individu dengan organisasi. Sebaliknya, jika fungsi peran yang tercampur (misalnya, fokus pada satu peran dan tidak bisa menyesuaikan pada peran lain) dapat melemahkan efektifitas peran dan dapat mengurangi sikap kerja yang positif. Selain itu, Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa dengan adanya tuntutan pekerjaan yang bertambah akibat terlibat dalam perilaku OCB dan akan berdampak pada *work-family conflict* dapat menghabiskan banyak sumber daya didalam individu tersebut, sehingga mempengaruhi *emotional exhaustion*, dan berkurangnya energi yang dimiliki karyawan. (Bolino & Turnley, 2005; Greenhaus & Beutell, 1985).

Hal ini juga didukung oleh Barnes *et al.* (2008) yang menjelaskan bahwa individu yang terlibat dalam OCB akan mengalami pengorbanan dalam aktivitas yang berkaitan dengan tugas dan terdapat hubungan negatif antara OCB dengan sumber daya emosional karyawan (Halbesleben & Wheeler, 2011). Sehingga, jika dikaitkan dengan *Resource Drain Theory*, karyawan yang terlibat kedalam perilaku OCB akan mengorbankan energi yang dimiliki untuk memenuhi domain pekerjaan melebihi biasanya seperti memberikan kontribusi kepada perusahaan seperti rela mengikuti berbagai seminar maupun pertemuan yang dapat mendukung tujuan perusahaan meskipun diluar fungsi tugasnya, melindungi organisasi dari ancaman konflik, serta berkontribusi dalam pembentukan citra perusahaan yang baik. Sehingga, karyawan akan sulit memenuhi tanggung jawab lain seperti domain kehidupan keluarga karena telah terjadi pengurasan sumber daya di domain sebelumnya. Oleh karena itu, dengan semakin banyaknya tanggung jawab yang dimiliki karyawan pada satu domain, dapat menyebabkan stres dan kelelahan yang dibawa pulang oleh karyawan dan sebaliknya (Edwards & Nancy, 2000; E. G. Lambert, Kelley, & Hogan, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Glomb, Bhave, Miner, dan Wall, (2011); Scott *et al.* (2014) menjelaskan bahwa OCB merupakan aspek yang dapat mempengaruhi aspek-aspek dalam *well-being* karyawan. Dimana, *well-being* merupakan faktor penting suatu perusahaan karena *well-being* dalam suatu perusahaan menyangkut biaya, produktivitas dan kesehatan dari karyawan (Danna & Griffin, 1999). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Scott *et al.*, 2015) menjelaskan bahwa dalam lingkup kerja OCB, *well-being* dapat difokuskan menjadi *emotional exhaustion*, *job satisfaction*, dan *affective commitment* (Diener *et al.*, 1999; Halbesleben, 2006). Mengingat bahwa OCB-I dan OCB-O merupakan suatu perilaku sukarela dalam menjalankan diluar tugas formalnya, maka karyawan membutuhkan *resources* tenaga dan waktu yang baik untuk terlibat didalam tindakan itu.

Adanya hubungan positif yang menghubungkan *emotional exhaustion* dengan OCB-I dan OCB-O dijelaskan oleh Halbesleben dan Wheeler (2011) dan diperkuat oleh pernyataan Barnes *et al.* (2008) yang menjelaskan bahwa individu yang terlibat dalam perilaku OCB-I dan OCB-O akan melakukan pengorbanan dalam aktivitas yang berhubungan dengan tugas. Sehingga individu yang terlibat dalam perilaku tersebut dapat kehilangan sumber daya yang dimiliki nya akibat beban kerja dan konflik peran yang dapat meningkatnya *emotional exhaustion*. Selain itu, Williams dan Anderson (1991) menjelaskan bahwa adanya OCB-I dan OCB-O sangat erat hubungannya dengan *job satisfaction* dan *affective commitment*. Dimana antara keduanya memiliki hubungan negatif dengan OCB-I dan OCB-O. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Scott *et al.* (2014) yang menegaskan bahwa OCB-I dan OCB-O memiliki hubungan negatif terhadap *job satisfaction* dan *affective commitment* namun hubungan menjadi positif dengan *emotional exhaustion*.

Saat ini studi yang ada belum sepenuhnya menjawab mengenai bagaimana kemungkinan OCB akan memberikan dampak negatif pada *well-being*. Studi yang ada cenderung memanfaatkan OCB sebagai satu kesatuan yang membangun dan belum menilai efek dari berbagai dimensi perilaku kewarganegaraan pada hasil karyawan (Bergeron, Ostroff, Schroeder, & Block, 2014; Bergeron, Shipp, Rosen, & Furst, 2013; Bolino *et al.*, 2012). Demikian juga, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa

dimensi OCB tidak setara dengan dalam hal hasil organisasi dan juga kinerja mereka (Podsakoff *et al.*, 2000). Oleh karena itu, penting untuk mengetahui apakah dimensi yang berbeda dari aktivitas OCB dapat menghasilkan biaya yang sama atau berbeda bagi karyawan. Beberapa bentuk dari OCB juga membutuhkan lebih banyak usaha dan dapat memakan waktu lebih banyak dan berat dari biasanya, akibatnya, akan lebih condong menguras psikologis dan fisiologis individu (Deery *et al.*, 2016).

Secara umum, pada penelitian ini menguji bagaimana dampak OCB-I dan OCB-O yang bersifat dinamis serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi manfaat OCB terhadap individu dalam perusahaan (Bergeron, 2007). Individu yang terlibat dalam perilaku OCB akan tetap mendapatkan manfaat (Glomb *et al.*, 2011) namun terlibat dalam perilaku ini juga memerlukan *cost* yang akan mempengaruhi *work-family conflict*, *job satisfaction*, *emotional exhaustion*, dan *affective commitment* (Bolino *et al.*, 2012; Diener *et al.*, 1999; Halbesleben, 2006; Scott *et al.*, 2015). Pada pencarian sumber terkait *Work-family conflict* terhadap *well-being* contohnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Winefield, Boyd, dan Winefield (2014) yang menjelaskan terkait bagaimana konflik peran dan terjadi saat karyawan memiliki tuntutan kerja yang tinggi dapat memberikan dampak negatif pada kesejahteraan karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Halbesleben dan Wheeler (2011) menjelaskan terkait bagaimana konflik peran dapat mengganggu dan merusak tingkat *job satisfaction* dan *affective commitment* yang dimiliki karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Bolino *et al.* (2012) dapat menjelaskan bagaimana perilaku OCB-I dan OCB-O dapat memberikan dampak negatif berupa kelelahan dan stress akibat beban kerja yang meningkat sehingga dapat menimbulkan *work-family conflict* yang dapat mempengaruhi *well-being* yang dimiliki karyawan.

Untuk mengukur dan membatasi keterlibatan variabel dependen, variabel independent dan mediasi, penelitian ini memasukan masa kerja, usia menikah, jenis kelamin, jumlah anak, dan status pekerjaan pasangan sebagai variabel kontrol. Seorang karyawan perempuan diyakini akan memiliki tingkat *work-family conflict* yang tinggi karena adanya tuntutan naluriah seorang ibu (Bohen & Viveros-Long, 1981). Selain itu, karyawan yang sudah menjadi orangtua dengan karyawan yang

belum menjadi orangtua akan mempengaruhi bagaimana konflik peran yang dimilikinya. Karyawan akan merasa stress dan lelah saat mereka memiliki anak karena adanya penambahan tanggungjawab (Greenhaus & Beutell, 1985). Selain itu, jumlah keluarga besar akan lebih banyak membutuhkan waktu yang banyak dan peran yang kompleks dibandingkan dengan jumlah keluarga yang kecil (Cartwright, 1978; Schafer & Keith, 1980). Selain mempengaruhi tingkat OCB-I dan OCB-O, karyawan yang memiliki usia dan waktu kerja yang panjang dinilai juga dapat memberikan pengaruh kepada tingkat *affective commitment* serta *job satisfaction* karyawan (Greenhaus & Beutell, 2013; Meyer & Allen, 1997).

Pada penelitian ini dilakukan *Preliminary study* untuk mengetahui apakah fenomena penurunan *well-being* yang diakibatkan oleh OCB-I dan OCB-O benar terjadi pada karyawan pada perusahaan terkait. *Preliminary study* pada penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai beberapa karyawan disejumlah perusahaan yang memiliki target pencapaian penjualan yang cukup tinggi meskipun saat pandemi. Perusahaan yang dipilih berasal dari perusahaan yang bergerak dalam bidang textile dan juga kosmetik dan perawatan tubuh. Maka, berdasarkan *preliminary study* yang dilakukan pada PT. Gondowangi Tradisional Kosmetika dan PT. Matahari Departement Store bahwa banyak karyawan yang secara tidak sadar melibatkan dirinya dalam perilaku OCB-I dan OCB-O, dimana dalam keterlibatannya karyawan merasakan adanya konflik peran dan tanggung jawab yang menimbulkan adanya tumpang tindih peran dalam satu waktu.

“Dalam waktu dekat dan belakangan ini, aku banyak banget sih sadar kalau karyawan disini khususnya aku terlibat dalam perilaku sukarela melebihi biasanya. Khususnya selama pandemi COVID-19, dimana tugas dari teman-teman yang isoman di-*handle* sama kita yang masih WFO dan keadaan sehat. Tindakan ini timbul karena adanya rasa kasian sama temen yang lagi isoman dan agak terdampak sama pekerjaan mereka yang gak kunjung selesai juga, jadi ya kita bantu selesain aja dan kadang emang suka bikin kita pulang jadi makin malem, dan dirumah kadang masih sambil ngerjain tugas kantor” (Finata, *Marketing Staff* PT. PT. Matahari Departement Store)”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka dapat dilihat bahwa karyawan secara sadar membantu temannya yang sakit dan menyelesaikan pekerjaan temannya agar tidak

mengganggu kelancaran pada tugas-tugas lainnya, hal ini merupakan bentuk dari OCB-I dan OCB-O. Terlibatnya karyawan tersebut dalam perilaku ini, membuat karyawan merasakan adanya tuntutan kerja yang bertambah sehingga harus menghabiskan waktunya untuk menyelesaikan tugas hingga malam dikantor, atau membawa tugas tersebut untuk diselesaikan di rumah.

“Kalau himbauan buat bantuin temen atau tugas-tugas kantor secara terbuka sih engga ada ya, tapi emang kadang kita suka ga sadar bantuin temen kita yang lagi banyak *deadline* atau pas mepet *deadline* supaya lebih cepet selesai dan ga memberatkan tugas pekerja lain yang berhubungan sama dia sih sebenarnya. Walau kadang-kadang suka bikin tugas kita sendiri jadi ketinggalan dan harus di lemburin di rumah. Sesekali hal kayak gini nyita waktu istirahat dan *quality time* selama di rumah juga sih jadinya ga bisa terlalu fokus dan pikirannya cuma nyelesein kerjaan” (Citra, *Promotion Capability Specialist Coordinator* PT. Gondowangi Tradisional Kosmetika)

Berdasarkan hasil observasi wawancara diatas, maka dapat dilihat bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku OCB merupakan bentuk sukarela *good soldier* yang merasa bahwa saat waktu yang dibutuhkan, maka ia akan mengorbankan waktu dan energi yang dimiliki. Namun, keterlibatan tersebut dirasakan dapat memberikan dampak pada peran yang dimiliki karyawan dalam keluarganya, kurangnya waktu untuk diri sendiri dan karyawan merasakan adanya keterbatasan waktu dan konflik peran akibat meningkatnya tuntutan pekerjaan yang dimiliki.

“Sebenarnya kalau bantu temen dan perusahaan itu ada kepuasan dan kesenangan tersendiri sih, tapi semakin lama aku ngerasa malahan cape dan gabaik juga kalau terus-terusan. Jadinya malahan aku gak maksimal ngerjain kerjaanku dan ga puas sama apa yang aku kerjain karena kadang ngerjain nya buru-buru dan udah cape duluan. Apalagi kadang ada tugas yang sampe dibawa kerumah, jadinya makin pusing dan engga ada waktu buat suami dan anak-anak.” (Shelly, *Brand Executive* PT. Gondowangi Tradisional Kosmetika)

Berdasarkan wawancara diatas, dapat diketahui bahwa karyawan menyadari keterlibatannya dalam perilaku sukarela kepada rekan kerja dan perusahaan, dapat memicu terjadinya penurunan *job satisfaction* dan menimbulkan adanya *work-family conflict* karena adanya konflik peran yang terjadi akibat pekerjaan yang dibawa kerumah. Karyawan juga menjelaskan bahwa membantu rekan kerja dan perusahaan

memang dapat memberikan perasaan senang namun jika dilihat untuk jangka waktu yang panjang, hal ini dapat mengganggu dan tidak baik.

“Kalau waktu pandemi kemaren sih bener-bener stres dan cape banget ya soalnya banyak tambahan kerjaan yang harus di selesaikan dan sekarang setelah semakin banyak pengurangan karyawan juga kurang lebih kondisinya sama. Biasanya antara harus lembur dan sampe rumah udah tinggal tidur, atau bawa kerjaan kerumah dengan fokus yang sangat terbagi dan kadang ada konflik dirumah karena hal ini. Karena beberapa kali ada konflik peran dan tugas, bener-bener bikin cape banget sih sampe dititik ngerjain tugas dengan prinsip yang penting selesai, ga peduli hasilnya gimana. Bahkan sempet kepikiran males buat totalitas ke perusahaan dan kadang males buat dateng kerja. Sebenarnya ini resiko sih kenapa aku dengan sukarela mau bantu temen dan bantu perusahaan ngejar target, tapi setelah dipikir-pikir kayaknya ini gabaik untuk jangka panjang apalagi kalau perusahaan *ga-aware* dan peduli sama fenomena ini” (Citra, *Promotion Capability Specialist Coordinator* PT. Gondowangi Tradisional Kosmetika)

Dari hasil wawancara yang dilakukan, narasumber menjelaskan bahwa mereka membantu rekan kerja lainnya dan organisasi secara sukarela dan refleksi. Hal ini dikarenakan mereka merasa apabila kerjaan tidak cepat diselesaikan, maka akan memperlambat kinerja perusahaan. Namun, dalam jangka panjang narasumber merasa bahwa kepuasan kerja nya menurun yang diakibatkan oleh tuntutan kerja yang semakin bertambah. Selain itu, narasumber juga merasa bahwa dengan bertambahnya tuntutan kerja yang dirasakan membuat narasumber sulit mengendalikan konflik antar peran yang terjadi antara pekerjaan-keluarga. Sering kali konflik ini juga menurunkan *job satisfaction* yang dirasakan karyawan, serta menyebabkan *affective commitment* yang dimilikinya mulai menurun. Narasumber merasa perusahaan kurang memperhatikan kondisi ini, sehingga berbagai penurunan *well-being* mulai terasa.

Untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh pada setiap variabel, penelitian ini menggunakan metode “*open*” responden, dimana objek yang dituju dalam penelitian bersifat terbuka dan luas, sehingga, tidak fokus hanya pada satu objek perusahaan saja. Responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini merupakan karyawan aktif yang terikat dalam suatu perusahaan atau instansi negeri maupun instansi swasta yang ada di Indonesia. Dibukanya responden untuk penelitian ini bertujuan untuk mengurangi *social desirability* bias karena adanya anonimitas pada

identitas karyawan seperti nama maupun nama instansi yang tempat karyawan bekerja. Hal ini juga disebabkan karena adanya unsur negatif dan sensitif terkait hasil kerja maupun perasaan emosional yang dirasakan oleh karyawan yaitu OCB dan *well-being* (Bolino *et al.*, 2012). Sehingga, diharapkan responden dapat menjaga objektivitas jawaban terhadap pertanyaan yang diberikan.

Maka, berdasarkan *preliminary study* yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa fenomena terkait dampak negatif dari *Organizational Citizenship Behavior-Individual*, *Organizational Citizenship Behavior-Organizational* terhadap *Job Satisfaction*, *Affective Commitment* dan *Emotional Exhaustion* dapat diteliti. Sehingga, pada penelitian ini karyawan pada berbagai perusahaan baik sektor negeri/swasta yang sudah menikah menjadi objek dari Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior-Individual*, *Organizational Citizenship Behavior-Organizational* terhadap *Job Satisfaction*, *Affective Commitment* dan *Emotional Exhaustion* dengan Peran Mediasi *Work-Family Conflict*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka beberapa permasalahan dapat dirumuskan :

1. Apakah OCB-O memiliki pengaruh terhadap *Emotional Exhaustion*?
2. Apakah OCB-O memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction*?
3. Apakah OCB-O memiliki pengaruh terhadap *Affective Commitment*?
4. Apakah OCB-I memiliki pengaruh terhadap *Emotional Exhaustion*?
5. Apakah OCB-I memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction*?
6. Apakah OCB-I memiliki pengaruh terhadap *Affective Commitment*?
7. Apakah *Work-family Conflict* memediasi hubungan OCB-O dan *Emotional Exhaustion*?
8. Apakah *Work-family Conflict* memediasi hubungan OCB-O dan *Job Satisfaction*?
9. Apakah *Work-family Conflict* memediasi hubungan OCB-O dan *Affective Commitment*?

10. Apakah *Work-family Conflict* memediasi hubungan OCB-I dan *Emotional Exhaustion*?
11. Apakah *Work-family Conflict* memediasi hubungan OCB-I dan *Job Satisfaction*?
12. Apakah *Work-family Conflict* memediasi hubungan OCB-I dan *Affective Commitment*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh OCB-O terhadap *Affective Commitment*.
2. Untuk menganalisis pengaruh OCB-O terhadap *Job Satisfaction*.
3. Untuk menganalisis pengaruh OCB-O terhadap *Emotional Exhaustion*.
4. Untuk menganalisis pengaruh OCB-I terhadap *Affective Commitment*.
5. Untuk menganalisis pengaruh OCB-I terhadap *Job Satisfaction*.
6. Untuk menganalisis pengaruh OCB-I terhadap *Emotional Exhaustion*.
7. Untuk menganalisis pengaruh OCB-O terhadap *Affective Commitment* dengan peran mediasi *Work-family Conflict*.
8. Untuk menganalisis pengaruh OCB-O terhadap *Job Satisfaction* dengan peran mediasi *Work-family Conflict*.
9. Untuk menganalisis pengaruh OCB-O terhadap *Emotional Exhaustion* dengan peran mediasi *Work-family Conflict*.
10. Untuk menganalisis pengaruh OCB-I terhadap *Affective Commitment* dengan peran mediasi *Work-family Conflict*.
11. Untuk menganalisis pengaruh OCB-I terhadap *Job Satisfaction* dengan peran mediasi *Work-family Conflict*.
12. Untuk menganalisis pengaruh OCB-I terhadap *Emotional Exhaustion* dengan peran mediasi *Work-family Conflict*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### A. Manfaat Bagi Perusahaan

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran atau informasi kepada pihak pimpinan untuk mempertimbangkan dan memperhatikan aktivitas OCB

dalam kaitannya dengan tujuan organisasi agar tidak terjadinya penurunan *job satisfaction*, *affective commitment* dan peningkatan *emotional exhaustion* pada karyawan.

2. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan perihal peningkatan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan produktifitas karyawan, terutama pada karyawan yang sudah berkeluarga.

#### B. Manfaat Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dan referensi penelitian terkait OCB yang relevan kedepannya, serta dapat mendalami peranan OCB di organisasi pada masa mendatang.

### 1.5 Sistematika Skripsi

#### BAB 1 : Pendahuluan

Pada BAB I berisikan latar belakang yang menjelaskan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Emotional Exhaustion*, *Job Satisfaction* dan *Affective Commitment* dengan peran mediasi *Work-family Conflict*. Kemudian dilanjutkan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

#### BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada BAB II menjelaskan teori yang menjadi landasan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Emotional Exhaustion*, *Job Satisfaction* dan *Affective Commitment* dengan peran mediasi *Work-family Conflict*, dimana didapatkan dari artikel penelitian terdahulu yang dimuat pada berbagai jurnal internasional. Dijelaskan pula uraian terkait hubungan antar variabel yang dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan hipotesis, penelitian acuan yang digunakan sebagai dasar pengembangan penelitian ini, hipotesis, dan kerangka berpikir.

### BAB III : Metode Penelitian

Pada BAB III menjelaskan tentang pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan.

### BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Pada BAB IV dijelaskan terkait hasil penelitian, gambaran umum objek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

### BAB V : Simpulan dan Saran

Pada BAB V dijelaskan terkait kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan juga saran yang telah disesuaikan dengan keadaan karyawan pada perusahaan terkait objek pada penelitian ini.