

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Studi mengenai perilaku organisasi dapat dipandang melalui beberapa aspek, di antaranya adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen karyawan, budaya organisasi, loyalitas, dan kepemimpinan. Aspek-aspek tersebut diduga memiliki kaitan dengan pencapaian sasaran kinerja perusahaan dan organisasi. Salah satu perilaku karyawan yang juga berkaitan erat dengan kinerja individu dan organisasi adalah perilaku kewarganegaraan organisasi atau yang lebih dikenal dengan istilah *Organization Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan aspek penting di dalam perilaku organisasi, baik organisasi yang berbasis profit maupun non-profit. Organisasi yang berorientasi profit, memerlukan karyawan yang bisa mandiri dan fleksibel dalam menjalankan pekerjaan untuk mencapai sasaran perusahaan. Terlebih pada kondisi ekonomi dan bisnis yang menunjukkan peningkatan persaingan, karyawan dituntut untuk semakin efektif dan optimal. Tidak saja pada tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan tetapi juga fungsi lain di luar pekerjaan yang dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang bersedia menjalankan tugas melebihi dari apa yang tertulis di dalam deskripsi pekerjaan mereka pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan (Simmons, 2013, hlm. 1).

Pernyataan mengenai pentingnya OCB juga dikemukakan oleh Luthans (2011, hlm. 149), Schermerhorn *et al* (2012, hlm. 67), dan Wagner & Hollenback (2009, hlm. 111). Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi akan lebih efektif dan berjalan lancar karena karyawan memiliki keterikatan sosial yang baik dan pada akhirnya organisasi akan memiliki kinerja lebih tinggi. Studi mengenai perilaku OCB mulai berkembang pada tahun 1980-an. Selanjutnya pembahasan OCB semakin berkembang dan demikian pula dengan aspek yang dinilai berkaitan dengan OCB. Huang *et al* (2012, hlm. 520) membahas OCB melalui aspek iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Beberapa penelitian yang membahas OCB di antaranya adalah Smith

*et al*, 1983, hlm. 653; Organ & Konovsky, 1989, hlm. 157; Organ & Moorman, 1993, hlm. 6; Organ & Lingl, 1995, hlm. 339.

Selanjutnya, beberapa penelitian berikut ini membahas hubungan OCB dengan berbagai faktor. Kasraie *et al* (2014, hlm. 80) membahas hubungan antara OCB dengan tingkat stres kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan pribadi dan pekerjaan. Morrison (2013, hlm. 1543) menekankan pentingnya persepsi karyawan terkait model *in-role* dan *extra-role* dari suatu tugas yang mereka kerjakan. Kashani (2012, hlm 9523) melakukan penelitian di Iran dan menemukan bahwa ada hubungan kuat antara QWL (*quality work-life*) dan tingkat OCB. Tingkat QWL yang dipersepsikan baik merupakan faktor yang bisa menarik dan mempertahankan karyawan dalam suatu perusahaan.

Hasil penelitian dari Foote & Tang (2008, hlm. 933), Organ & Lingl (1995, hlm. 339), dan Mohammad *et al* (2011, hlm. 149) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting untuk memprediksikan OCB pada diri karyawan. Terkait hubungan antara komitmen organisasi dengan tingkat OCB, penelitian dari Asiedu *et al* (2014, hlm. 288), Rehan & Islam (2013, hlm. 24), Ng & Feldman (2011, hlm. 528), dan Özdem (2012, hlm. 48) menjelaskan hubungan signifikan dan positif antara komitmen organisasi dan OCB. Artinya ketika tingkat komitmen tinggi, maka OCB akan kuat.

Berdasarkan penjelasan Robbins & Judge (2013, hlm. 26-27), perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini dikarenakan karyawan dengan OCB yang tinggi memperlihatkan kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya lebih berkontribusi bagi tercapainya sasaran organisasi. Kondisi yang bisa mengarah pada penurunan OCB perlu dicermati oleh organisasi. Seperti fenomena yang terjadi pada karyawan BRI Kantor Wilayah Bandung. Wawancara dengan Wakil Pimpinan Wilayah Bandung Bank Rakyat Indonesia menguatkan bahwa masalah OCB perlu mendapat perhatian. Pimpinan BRI berharap karyawan BRI, khususnya di Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro memiliki OCB yang tinggi. Hal ini dirasa penting karena dengan OCB yang tinggi, maka kinerja karyawan akan lebih optimal dan pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu, Pimpinan BRI merasa perlu untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa yang dapat

dioptimalkan untuk mendorong terbentuknya OCB yang semakin kuat pada karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro tersebut. Karyawan dengan OCB yang kuat akan sangat bermanfaat bagi organisasi. Mereka menjadi sumberdaya manusia yang loyal, berorientasi mutu, memiliki rasa tanggung jawab tinggi, dan lebih mau terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan.

Pada wawancara dengan Pimpinan BRI tersebut, terungkap bahwa untuk faktor kompensasi, BRI sudah memberikan paket kompensasi yang relatif bersaing dengan bank lain. Berangkat dari kondisi tersebut, Pimpinan BRI merasa perlu untuk mengetahui faktor lain yang dapat meningkatkan OCB di kalangan karyawan. Hal ini dirasa perlu karena masih ada karyawan yang hanya fokus pada pekerjaan dan tanggung jawab mereka sendiri dan tidak memperhatikan kepentingan bagian atau pekerjaan lain. Hal ini bisa menjadi kendala dalam mencapai sasaran secara keseluruhan karena seperti diketahui, bahwa dalam suatu organisasi, penyelesaian pekerjaan dari satu bagian berdampak pada bagian lain.

Fenomena lain yang memperlihatkan tingkat OCB karyawan BRI masih belum optimal adalah adanya karyawan yang enggan melakukan tugas atau pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya. Hal lain yang menjadi tolok ukur adalah pemanfaatan waktu istirahat yang berlebih atau waktu kehadiran yang mendekati waktu normatif.

**Tabel 1.1 Kinerja Bank Terbesar di Indonesia 2014**

KINERJA BANK TERBESAR INDONESIA 2014						
	BCA	BRI	MANDIRI	BNI	BTN	DANAMON
Jml karyawan	22.000	91.364	34.696	26.536	8.582	31.660
turnover	2,18%	1,36%	5%	3,20%	10%	10%
Jumlah cabang	1.111	10.396	2.312	1.766	820	2.156
Jumlah rekening	13.370.000	49.000.000	15.700.000	16.614.000	7.100.000	6.674.000
Asset	537.210.000.000.000	705.290.000.000.000	855.039.673.000.000	408.050.000.000.000	142.430.000.000.000	194.370.000.000.000
Earning per employee	749.363.636	264.840.000	572.746.138	406.000.000	130.039.618	82.122.552
Jumlah pelatihan (kyw)	55.713	468.062	58.720	56.903	13.479	36.545
Rekrut 2014	4.596	10.082	546	1.654	889	6.348
Kyw tetap	21.077	49.645	25.311	23.189	7.513	22.184
Kyw kontrak	1.084	41.719	9.385	3.347	1.069	9.475
Biaya pelatihan	266.205.000.000	664.600.000.000	454.855.000.000	237.000.000.000	106.900.000.000	225.942.000.000
Biaya pelatihan per karyawan	4.778.149	1.419.897	7.746.168	4.164.983	7.930.855	6.182.644
Biaya pelatihan per karyawan total	12.100.227	7.274.200	13.109.724	8.931.263	12.456.304	7.136.513
Produktivitas cabang	14.838.883.888	2.333.012.697	8.595.155.709	7.557.191.393	1.360.975.610	1.205.936.920
Laba operasional 2014 - Sem 1	10.430.000.000.000	18.210.000.000.000	12.410.000.000.000	6.160.000.000.000	600.000.000.000	2.110.000.000.000
Laba operasional 2014	16.486.000.000.000	24.254.000.000.000	19.872.000.000.000	13.346.000.000.000	1.116.000.000.000	2.600.000.000.000
Produktivitas II (dibanding jml kyw)	749.363.636	265.465.610	572.746.138	502.939.403	130.039.618	82.122.552

Sumber: diolah dari laporan tahunan masing-masing bank

Kinerja BRI sudah relatif baik seperti yang tersaji pada Tabel 1.1. Akan tetapi jika diamati lebih detail, nampak beberapa hal yang masih perlu dioptimalkan. Salah satunya adalah produktivitas cabang yang berdasarkan tabel tersebut masih berada di peringkat empat jika dibandingkan dengan beberapa bank lain.

BRI lebih mengutamakan konsumen pada kelas menengah ke bawah dan tersebar hingga di pelosok Indonesia. Jenis konsumen pada kelas ini memang relatif memiliki nilai transaksi yang tidak besar, akan tetapi jumlah mereka sangat banyak. Hal ini yang diperkirakan menjadi penyebab mengapa BRI memiliki tenaga kerja yang lebih banyak dibanding dengan bank lain.

Jumlah karyawan yang besar ini diperlukan karena BRI harus melakukan penetrasi ke pelosok daerah untuk menjemput bola melayani konsumen mereka. Nampak pada Tabel 1.1 jumlah rekening yang dikelola BRI jauh di atas bank lainnya. Hal inilah yang sebenarnya menjadi salah satu kekuatan BRI karena memiliki pasar yang relatif luas. Salah satu langkah untuk mendukung kegiatan perbankan masyarakat menengah ke bawah adalah dengan dibentuknya satuan Teras. Teras adalah petugas BRI yang melayani masyarakat dengan hadir di hampir setiap tempat keramaian atau terjadi banyak transaksi berskala kecil.

Meski target pasar utama BRI adalah masyarakat dengan kelas ekonomi menengah ke bawah yang memiliki transaksi relatif kecil, akan tetapi tingkat produktivitas BRI tetap perlu untuk ditingkatkan. Hal ini perlu menjadi perhatian karena salah satu tolok ukur keberhasilan operasional suatu kegiatan bisnis adalah pada tingkat produktivitasnya. Jika dilihat pada Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 baik secara individu maupun per cabang, maka produktivitas BRI masih berada pada peringkat yang relatif rendah di bandingkan dengan BCA, Mandiri, dan BNI. Padahal nilai asetnya pada posisi kedua tertinggi dan jumlah cabang yang dimiliki BRI adalah yang terbanyak. Produktivitas merupakan salah satu tolok ukur yang dapat digunakan untuk melihat apakah suatu perusahaan sudah beroperasi secara efektif atau tidak.

Kondisi seperti di atas dapat diartikan kurang optimalnya kontribusi dari sumberdaya yang dimiliki oleh BRI. Seharusnya dengan sumberdaya yang besar tersebut BRI bisa mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

Tabel 1.2 Produktivitas per Karyawan

<b>Produktivitas per Karyawan</b>	
<b>Bank</b>	<b>Produktivitas</b>
BCA	749.363.636
Mandiri	572.746.138
BNI	406.000.000
BRI	264.840.000
BTN	130.039.618
Danamon	82.122.552

Sumber: pengolahan data mandiri berdasarkan laporan tahunan masing-masing bank (dalam satuan rupiah)

Tabel 1.3 Produktivitas per Cabang

<b>Produktivitas per Cabang</b>	
<b>Bank</b>	<b>Produktivitas</b>
BCA	14.838.883.888
Mandiri	8.595.155.709
BNI	7.557.191.393
BRI	2.333.012.697
BTN	1.360.975.610
Danamon	1.205.936.920

Sumber: pengolahan data mandiri berdasarkan laporan tahunan masing-masing bank (dalam satuan rupiah)

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa produktivitas merupakan salah satu ukuran efektivitas suatu perusahaan. Rendahnya atau belum tercapainya tingkat produktivitas yang diharapkan bisa berarti kinerja perusahaan juga belum optimal. Salah satu kondisi yang diperkirakan menjadi penyebab atau sumber dari belum optimalnya kinerja BRI adalah tingkat OCB pada karyawan, khususnya pada karyawan yang sudah memiliki masa kerja relatif lama dan berstatus sebagai karyawan tetap. Tingkat OCB karyawan BRI di Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro dirasakan belum optimal. Dikarenakan informasi mengenai OCB yang terdapat pada objek penelitian tidak terdokumentasi dengan baik, penulis menyajikan permasalahan OCB ini melalui sudut pandang produktivitas dan kinerja perusahaan. Langkah ini dilandasi pada penelitian Podsakoff et al (2009, hlm. 122) yang menyatakan bahwa OCB terkait dengan efektivitas suatu organisasi. Di samping itu penelitian dari Yaghoubi et al (2013, hlm 3175) menemukan bahwa terdapat hubungan antara OCB dengan produktivitas. Penjelasan tersebut dapat disederhanakan bahwa karyawan yang memiliki OCB tinggi cenderung memiliki kinerja dan produktivitas yang baik. Kinerja dan produktivitas individu tersebut selanjutnya tercermin pula dalam produktivitas dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan senior supervisor HRM, ditemukan bahwa kinerja BRI Kantor Wilayah Bandung dalam empat tahun terakhir belum mencapai target yang diharapkan. Tabel 1.4 menyajikan data kinerja pencapaian target yang masih di bawah 100%.

Tabel 1.4 Pencapaian Kinerja 2011 – 2014

Pencapaian Target Kinerja	
Tahun	Persentase
2014	93%
2013	94%
2012	92%
2011	94%

Sumber: pengolahan secara mandiri berdasar data internal

Tingkat pencapaian kinerja tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi. Penelitian ini mencoba menjawab permasalahan tersebut dari sisi sumberdaya manusia dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong terbentuknya penguatan OCB pada karyawan. Berdasarkan hasil identifikasi ini perusahaan diharapkan dapat menyusun program yang tepat untuk meningkatkan OCB karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Persaingan antar bank semakin berat di tahun 2015 ini karena banyak bank yang mengalami kelebihan likuiditas. Artinya banyak dana yang tersimpan atau terserap, akan tetapi niat masyarakat untuk memanfaatkan dana bank terbatas. Persaingan dalam mendistribusikan dana ini tidak mudah. Apalagi dalam menjalankan operasinya, bank harus taat pada serangkaian ketentuan pemerintah (Darmawi, 2014). Tantangan ini tentu harus dijawab oleh para karyawan bank agar kinerja mereka tetap terjaga. Meski demikian tidak semua karyawan merasakan adanya kepentingan yang sama untuk mencapai target perusahaan.

Karyawan yang sudah memiliki masa kerja relatif lama cenderung sudah nyaman dalam areanya (*comfort zone*), sehingga biasanya sulit untuk didorong agar berkinerja lebih. Kondisi demikian bisa menimbulkan efek domino bagi karyawan baru. Ketika mereka melihat seniornya tidak memberikan kontribusi, maka mereka pun juga enggan memberikan lebih. Salah satu contoh yang diungkapkan oleh Senior Supervisor HRM adalah keengganan mereka dalam mengadopsi ketentuan baru secara cepat. Kondisi seperti ini tidak mendukung terbentuknya OCB yang kuat karena hanya fokus pada kepentingan sendiri saja.

Padahal jika proses baru cepat diadopsi maka akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

Penjelasan sebelumnya menyampaikan bahwa faktor-faktor dalam organisasi seperti; kepuasan kerja, komitmen organisasi, *quality work life* bisa mempengaruhi OCB. Dengan kata lain OCB dapat dipengaruhi oleh aspek-aspek tersebut. Penanganan yang baik terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi OCB diperkirakan akan meningkatkan tingkat OCB yang pada akhirnya akan bermuara pada terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien. Tingkat OCB yang tinggi menjadikan karyawan memiliki sikap positif terhadap organisasi yang selanjutnya diwujudkan pada tindakan-tindakan produktif dan meningkatkan kinerja untuk mendukung setiap kebijakan organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa OCB penting bagi organisasi. Melihat permasalahan tersebut manajemen perlu segera mengambil langkah-langkah nyata. Hasil wawancara dengan Wakil Pimpinan Wilayah BRI Bandung menunjukkan dugaan adanya kaitan antara tuntutan kerja dengan tingkat motivasi dan OCB. Tidak mudah bagi perusahaan untuk membentuk karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi. Meski demikian, jika dilakukan dengan serius dan didukung oleh manajemen puncak, maka program ini dapat direalisasikan secara bertahap. Satu hal yang perlu dipahami adalah keberhasilan program semacam ini tidak mungkin terwujud dalam waktu singkat. Perusahaan perlu menyusun program secara komprehensif dan terpadu, agar nantinya manajemen bisa membangun rasa kewarganegaraan terhadap organisasi yang kuat dari karyawannya.

Penelitian ini membahas hubungan antara WLB dengan tingkat OCB. Di dalam pembahasannya digunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian yang menghubungkan ke empat variabel tersebut bisa dikatakan relatif masih belum banyak, sehingga diharapkan kajian ini nantinya akan menambah keragaman penelitian di bidang sumberdaya manusia dan perilaku organisasi.

Ditinjau dari sisi pembentukan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi perlu menciptakan suasana kerja sedemikian rupa agar karyawan merasa puas dan nyaman selanjutnya bisa

meningkatkan komitmennya untuk berkontribusi. Suasana kerja yang nyaman diharapkan bisa membangun persepsi keseimbangan di dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Karyawan dengan tingkat WLB tinggi diharapkan akan merasakan kepuasan kerja dan memiliki komitmen tinggi. Pada akhirnya ketiganya akan mempengaruhi terbentuknya OCB yang tinggi. Karyawan BRI di Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro memiliki jam kerja yang relatif panjang dan tidak menentu. Fungsi mereka sebagai ujung tombak seringkali menuntut mereka untuk siap kapan saja bahkan di luar jam kerja formalnya. Hal ini disampaikan oleh Senior Supervisor SDM BRI, bahwa karyawan di bagian tersebut harus senantiasa memperhatikan dan menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah.

Kebutuhan nasabah inilah yang tidak bisa diprediksi dan diatur kapan harus muncul. Salah satu kondisi yang sering dialami oleh karyawan pada bagian tersebut adalah waktu kunjungan yang dilakukan di atas pukul 17.00. di samping waktu kerja, mereka juga menghadapi kondisi pekerjaan yang relatif berisiko. Nasabah di daerah pelosok harus tetap dilayani. Jarak yang terkadang jauh bisa menjadi kendala. Risiko lain terkait interaksi dengan nasabah yang bermasalah (misal kredit macet). Karyawan Pemasaran dan Bisnis Mikro ini memiliki tanggung jawab untuk melakukan penagihan juga. Tantangan tersebut bisa menyebabkan munculnya ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Potensi gangguan terhadap keseimbangan tersebut bisa menyebabkan munculnya ketidakpuasan. Bird (2006, hlm. 21-22) menjelaskan bahwa keseimbangan di dalam kehidupan pekerjaan dan pribadi dapat berpengaruh terhadap pertumbuhan dan laba perusahaan, tingkat keterlibatan & keterikatan karyawan serta kepuasan pelanggan, keunggulan perusahaan dalam mencari karyawan terbaik.

Teori keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi yang tinggi akan memiliki semangat tinggi, lebih puas dalam bekerja, memiliki kesehatan yang baik, dan berkinerja baik (Gibson *et al*, 2012, hlm. 194-195).



Penelitian dari Schappe (1998, hlm. 277), Azeem & Akhtar (2014, hlm. 18), dan Sorenson & McKim (2014, hlm. 116) menyatakan ada hubungan signifikan dan positif antara WLB dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang dapat mengelola keseimbangan tersebut (WLB) akan merasa puas dan lebih berkomitmen yang pada akhirnya akan membuat mereka memiliki tingkat OCB yang kuat. Penelitian dari Carlson et al (2013), Lambert *et al* (2013), Lambert (2000), dan Kashani (2012) menegaskan hal tersebut.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap pembentukan OCB. Gibson *et al* (2012, Hlm. 105) menyebutkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan kinerja yang tinggi pula. Beberapa sikap yang ditunjukkan terkait kinerja yang tinggi di antaranya adalah kesediaan membimbing rekan kerja atau karyawan baru, tidak banyak mengeluh, dan berusaha menghasilkan produk berkualitas. Indikator tersebut merupakan bagian dari OCB. Penelitian dari Organ & Lingl (1995), Swaminathan & Jawahar (2013), Foote & Tang (2008), dan Talachi *et al* (2014) membahas hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Dikaitkan dengan kondisi yang dialami karyawan BRI terungkap bahwa secara umum karyawan tidak merasakan adanya ketidakpuasan dalam bekerja. Paket kompensasi yang sudah baik, interaksi atasan bawahan yang positif, dan hubungan antar rekan kerja yang harmonis merupakan faktor penting yang bisa membangun kepuasan kerja. Akan tetapi menurut Senior Supervisor SDM BRI terdapat keluhan karyawan khususnya dalam hal kesempatan pengembangan karier dan jenis serta kondisi pekerjaan. Meski dinilai tidak mempengaruhi hasil kerja akan tetapi potensi masalah ini perlu mendapat perhatian. Bukan saja untuk sekedar memuaskan karyawan akan tetapi langkah proaktif untuk memperbaiki kondisi yang ada dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Sementara itu dari aspek hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB, George & Jones (2012, hlm. 88) menyatakan bahwa tingginya komitmen terhadap organisasi akan diwujudkan dalam perilaku karyawan untuk bertahan pada organisasi tersebut, bersedia bekerja lebih keras untuk memberikan hasil berkualitas, loyal, tingkat kehadiran tinggi, dan menunjukkan rasa memiliki (*ownership*) yang tinggi. Penelitian yang menganalisis model hubungan antara

komitmen organisasi dengan OCB adalah Gautam *et al* (2005), Rehan dan Islam (2013), Ibrahim & Aslinda (2013), Asiedu *et al* (2014), dan Ng & Feldman (2011). Berdasarkan wawancara dengan Senior Supervisor SDM diperoleh informasi bahwa komitmen organisasi di BRI khususnya pada karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro dinilai cukup tinggi. Salah satu contoh yang dikemukakan adalah banyaknya karyawan yang terlibat ketika diselenggarakan kegiatan di lingkungan BRI. Baik kegiatan yang terkait dengan pekerjaan seperti forum peningkatan kinerja, maupun kegiatan non pekerjaan seperti jalan santai dan donor darah. Karyawan BRI menjadi bagian dari perusahaan. Sehingga mereka merasa bahwa keberhasilan perusahaan merupakan keberhasilan mereka juga. Menurut sumber yang kami temui, salah satu penyebab terbentuknya komitmen ini adalah karena karyawan relatif puas dengan kondisi kerja yang mereka alami. Di samping itu, citra BRI sebagai bank yang dekat dengan rakyat dan menjadi pendukung kegiatan ekonomi kerakyatan juga menjadi hal positif yang membuat karyawan bangga menjadi bagiannya.

Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat membantu membentuk karyawan dengan OCB yang tinggi. Penelitian Huang *et al* (2012, hlm. 513), Sesen & Basin (2012, hlm. 475), Zeinabadia (2010, hlm. 999), Williams & Anderson (1991, hlm. 602), Zeinabadia & Salehi (2011, hlm. 1473), Moorman *et al* (1993, hlm. 760), Khuen & Al-Bushaidi (2002, hlm. 107), dan Qamar (2012, hlm. 103) menyatakan adanya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB.

Pentingnya OCB bagi efektivitas dan kinerja organisasi, dan pengaruh WLB, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi terhadap pembentukan OCB menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Untuk lokasi penelitiannya, ditetapkan perusahaan yang bergerak dalam industri perbankan, Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Wilayah Bandung. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi langkah awal untuk mengukur tingkat OCB pada diri karyawan BRI di Indonesia. OCB yang kuat akan berdampak pada kinerja perusahaan sehingga perusahaan sebaiknya mampu mengidentifikasi pada level mana OCB karyawan BRI. Kemudian menganalisis faktor-faktor yang bisa meningkatkan OCB.

BRI sebagai organisasi yang sedang bersaing ketat untuk mencapai sasarannya, menuntut kesiagaan dan kesiapan penuh karyawan. Tuntutan perusahaan terhadap karyawan yang meningkat merupakan kondisi yang berpotensi menimbulkan masalah pada keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi. Perusahaan ingin agar target tercapai, karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka dan keluarga, di samping itu mereka bekerja bagi suatu perusahaan yang menuntut karyawan untuk berkontribusi penuh dalam pencapaian target, disisi lain, karyawan memiliki kepentingan pribadi dan keluarga yang juga perlu diurus.

Pada masa-masa yang normal dan tidak mengalami krisis, masalah-masalah tersebut relatif lebih mudah dihadapi. Akan tetapi pada masa krisis pemenuhan keseimbangan tersebut menjadi terancam (Gregory *et al*, 2013, hlm. 528). Oleh karenanya, keterhubungan ini menarik untuk diteliti khususnya dalam kaitan antara usaha individu dan organisasi dalam mencapai keseimbangan kehidupan pekerjaan dan pribadi, tingkat kepuasan kerja, tingkat komitmen organisasi, serta pengaruhnya terhadap pembentukan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) yang tinggi.

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang mengkaji pengaruh antara WLB terhadap pembentukan OCB melalui variabel perantara tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Judul yang ditetapkan untuk penelitian ini adalah “Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Bandung.”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, pertanyaan yang akan dijawab melalui riset ini adalah:

1. Bagaimana gambaran WLB, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro BRI Wilayah Bandung?
2. Bagaimana pengaruh WLB terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro BRI Kantor Wilayah Bandung?

3. Bagaimana pengaruh WLB dan kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi secara simultan dan parsial pada karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro BRI Kantor Wilayah Bandung?
4. Bagaimana pengaruh WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB secara parsial dan simultan pada karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro BRI Kantor Wilayah Bandung?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Terkait pertanyaan penelitian yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah menjelaskan dan menganalisis;

1. Tingkat WLB, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro BRI Wilayah Bandung.
2. Pengaruh WLB terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro BRI Wilayah Bandung.
3. Pengaruh WLB dan kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi secara parsial dan simultan pada karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro BRI Kantor Wilayah Bandung?
4. Pengaruh WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB secara parsial dan simultan pada karyawan Bagian Pemasaran dan Bisnis Mikro BRI Kantor Wilayah Bandung?

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi perkembangan keilmuan bidang sumberdaya manusia, khususnya di bidang kajian mengenai WLB, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Lebih jauh lagi hasil riset ini bisa menjadi salah satu masukan bagi pengambil keputusan dalam menyusun peraturan mengenai tenaga kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik dari sisi teoritis maupun sisi praktis.

#### 1.4.1 Manfaat secara teoritis

Manfaat hasil penelitian secara teoritis adalah:

- a. Memberikan sudut pandang baru terhadap analisis di bidang sumberdaya manusia dan perilaku organisasi khususnya dalam kajian mengenai WLB, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB.

- b. Memperkaya bahan kajian dan referensi bagi kalangan akademis di bidang sumberdaya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam membahas WLB, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB.

#### *1.4.2 Manfaat secara praktis*

Di samping manfaat dari aspek teoritis, penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi bagi dunia praktis dalam hal sebagai berikut:

1. Memberikan masukan bagi manajemen BRI Wilayah Bandung dalam mengambil keputusan di bidang sumberdaya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan OCB karyawan dengan mempertimbangkan aspek WLB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.
2. Menyajikan analisis dan temuan-temuan baru di bidang kajian pengaruh antar variabel yang dibahas yang diharapkan bisa menjadi panduan untuk mencari alternatif solusi permasalahan di bidang sumberdaya manusia dan perilaku organisasi.