

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *PERSON-ORGANIZATION FIT*  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI  
KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN PT. BABA RAFI  
INDONESIA**

**TESIS**



Diajukan Oleh  
Mohammad Arif Andrianto  
19911067

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2022**

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *PERSON-ORGANIZATION FIT*  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI  
KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN PT. BABA RAFI  
INDONESIA**

**TESIS**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
Magister di Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia

**Ditulis Oleh**

Nama : Mohammad Arif Andrianto  
Nomor Mahasiswa : 19911067  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2022**

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 15 Agustus 2022 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**MOHAMMAD ARIF ANDRIANTO**

No. Mhs. : 19911067

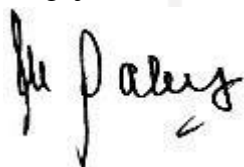
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN PERSON-ORGANIZATION FIT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN PT. BABA RAFI INDONESIA**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, M.Si

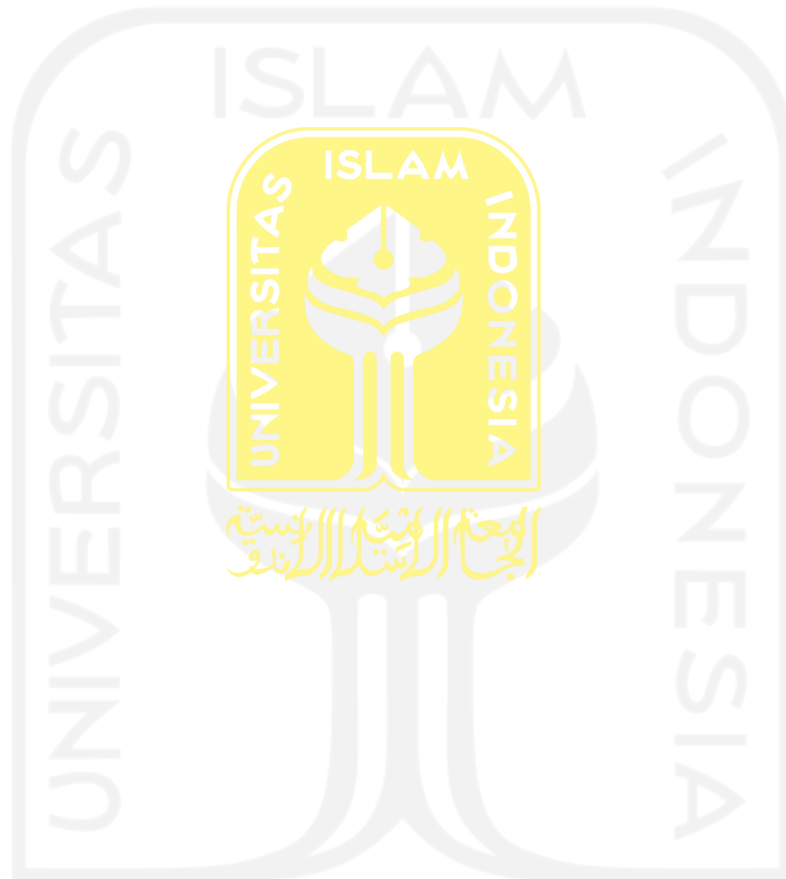
Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA

Dosen Penguji II

Prof. Dr., Muafi, M.Si.

## SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Mohammad Arif Andrianto menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia” adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 1 Agustus 2022



Mohammad Arif Andrianto

## KATA PENGANTAR



*Alhamdulillah* robilalamin, Segala Puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat beriring salam semoga selalu tercurah kepada junjungan alam yakni baginda Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia”.

Dalam penyusunan dan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Almamater yang saya banggakan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia;
2. Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah banyak membantu, membimbing, memberi saran, solusi, motivasi, do'a serta mengarahkan baik pemikiran maupun semangat bagi penulis yang begitu besar sehingga tesis ini dapat terselesaikan dan penulis mohon maaf atas segala salah dan kekurangan dalam penulisan selama ini.
3. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Tesis yang telah memberikan banyak bantuan, masukan, saran dan solusi serta motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Sapari Al Arimugi dan Ibu Yuni Astutik, selaku orang tua tercinta, memberi kasih sayang, dan senantiasa mendoakan setiap langkah, serta mendidik menjadi orang yang berguna, berbakti, berani, mandiri, sabar, dan tidak mudah menyerah dalam kehidupan;

5. Yunita Viantika, selaku adik tersayang yang selalu memberikan do'a dan semangat;
6. Alm. Asmikhan Fauzi, S.H., sahabat terbaikku yang selalu memberikan canda dan tawa, selalu mendengarkan setiap cerita, selalu memberi saran saat dibutuhkan, dan selalu berusaha membantu atas setiap kesulitan;
7. Bapak dan Ibu Guru sejak Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi terhormat, yang telah memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran;
8. Para sahabat yang selalu memberi canda, tawa, do'a, semangat dan motivasi tiada henti setiap hari;
9. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen UII angkatan 54 yang senantiasa memberikan do'a, semangat, dan motivasi sehingga dapat terealisasinya tesis ini;
10. Teman-teman PT. Ruang Raya Indonesia, Shopee Xpress Banyu Anyar Hub, Shopee Xpress Probolinggo Hub yang banyak memberi arti dalam kehidupan, serta selalu memberi semangat dan dukungan.

Dengan segala keterbatasan dalam penulisan ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan pengembangan dalam penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran sehingga tesis ini dapat lebih baik lagi untuk selanjutnya.

Yogyakarta, 1 Agustus 2022

Mohammad Arif Andrianto

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
<b>BERITA ACARA UJIAN TESIS</b>	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	iv
<b>SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b>	v
<b>KATA PENGANTAR</b>	vi
<b>DAFTAR ISI</b>	viii
<b>ABSTRAKSI</b>	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 <i>Work-Life Balance</i>	10
2.1.2 <i>Person-Organization Fit</i>	11
2.1.3 Komitmen Organisasional	13
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2.2 Penelitian Terdahulu	17
2.3 Hipotesis Penelitian	36
2.3.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Komitmen Organisasional	36
2.3.2 Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> terhadap Komitmen Organisasional	36
2.3.3 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	37
2.3.4 Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	38
2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	38
2.3.6 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Komitmen Organisasional	39
2.3.7 Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Komitmen Organisasional	40



2.4	Kerangka Konseptual	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		43
3.1	Rancangan Penelitian	43
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	43
3.3	Jenis Data dan Sumber Data	43
3.3.1	Jenis Data	43
3.3.2	Sumber Data	44
3.4	Metode Pengumpulan Data	44
3.5	Identifikasi Variabel	44
3.6	Definisi Operasional Variabel	45
3.6.1	<i>Work-Life Balance</i> ( $X_1$ )	45
3.6.2	<i>Person-Organization Fit</i> ( $X_2$ )	46
3.6.3	Komitmen Organisasional ( $Z$ )	46
3.6.4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> ( $Y$ )	46
3.7	Skala Pengukuran Variabel	47
3.8	Uji Instrumen Data	49
3.8.1	Uji Validitas	49
3.8.2	Uji Reliabilitas	49
3.9	Metode Analisis Data	50
3.9.1	Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	50
3.9.2	<i>Partial Least Square</i> (PLS)	51
3.10	Uji Hipotesis (Uji $t$ )	54
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		56
4.1	Hasil Penelitian	56
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	56
4.2	Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian	57
4.2.1	Karakteristik Responden	57
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	60
4.3	Analisis <i>Structural Equation Model</i>	67
4.3.1	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> )	67
4.3.2	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Inner Model</i> )	75
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	81
4.4.1	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia	81
4.4.2	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia	83

4.4.3	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia	84
4.4.4	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia	86
4.4.5	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia	88
4.4.6	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia	90
4.4.7	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia	91
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>		93
5.1	Kesimpulan	93
5.2	Saran	94
5.3	Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Yang Akan Datang	96
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		98
<b>LAMPIRAN</b>		107

#### **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual Penelitian	41
Gambar 4.1	Hasil Analisa Validitas Konstruk	68

#### **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasional	17
Tabel 2.2	Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> Terhadap Komitmen Organisasional	22
Tabel 2.3	Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	25
Tabel 2.4	Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	29
Tabel 2.5	Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	32
Tabel 3.1	Kriteria Poin Jawaban Responden	47

Tabel 3.2 <i>Blue Print</i> Variabel <i>Work-Life Balance</i>	48
Tabel 3.3 <i>Blue Print</i> Variabel <i>Person-Organization Fit</i>	48
Tabel 3.4 <i>Blue Print</i> Variabel Komitmen Organisasional	48
Tabel 3.5 <i>Blue Print</i> Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	49
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	58
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi / Departemen Tempat Bekerja	59
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Responden Bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia	60
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel <i>Work-Life Balance</i>	61
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel <i>Person-Organization Fit</i>	62
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	64
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	66
Tabel 4.9 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Variabel <i>Work-Life Balance</i>	69
Tabel 4.10 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Variabel <i>Person-Organization Fit</i>	69
Tabel 4.11 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Variabel Komitmen Organisasional	70
Tabel 4.12 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	70
Tabel 4.13 <i>Discriminant Validity</i>	72
Tabel 4.14 Hasil Nilai <i>Cross Loading</i>	73
Tabel 4.15 Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i>	75
Tabel 4.16 Hasil Pengujian <i>R-Square</i>	75
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> )	77
Tabel 4.18 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> )	80

## ABSTRAKSI

### PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN PT. BABA RAFI INDONESIA

Mohammad Arif Andrianto<sup>1</sup>, Majang Palupi<sup>2\*</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

\*email korespondensi: [majang.palupi@uii.ac.id](mailto:majang.palupi@uii.ac.id)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur dan Jakarta, DKI Jakarta dengan sampel berjumlah 108 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan metode kuantitatif *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional; (2) *person-organization fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional; (3) *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (4) *person-organization fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (5) komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (6) *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional; dan (7) *person-organization fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

Kata Kunci: *Work-Life Balance*, *Person-Organization Fit*, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior*, Baba Rafi Indonesia

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Adanya era globalisasi memberikan perubahan lanskap di pasar negara berkembang, kemajuan teknologi, revolusi budaya dan komposisi tenaga kerja multi-generasi di seluruh dunia (Panicker *et al.*, 2018). Organisasi-organisasi sebagai pendukung kegiatan perekonomian juga tidak lepas dari arus globalisasi yang terjadi. Lebih dari sebelumnya, kini organisasi beralih ke daya saing, kinerja, dan hasil organisasi positif lainnya (Yildiz, 2019). Organisasi dapat bertahan dan berkembang dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal (Gupta *et al.*, 2017). Sumber daya manusia merupakan salah satu properti yang paling berharga bagi organisasi. Tidak seperti sumber daya lainnya, sumber daya manusia merupakan sumber inti dari setiap organisasi. Banyak organisasi telah menggunakan sumber daya manusia sebagai kompetensi inti mereka (Dong *et al.*, 2018).

Sumber daya manusia berperan dalam banyak kegiatan di perusahaan. Saat ini organisasi mulai menghubungkan kesuksesan organisasi dengan sumber daya manusia yang ada (Kumari *et al.*, 2017). Sumber daya manusia wajib melaksanakan rencana dan tugas yang telah ditetapkan organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan utama organisasi. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi (Gope *et al.*, 2018). Langkah untuk dapat menciptakan sumber daya kompetitif adalah dengan *organizational citizenship behavior* (Taskiran *et al.*, 2019). *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku informal yang melampaui apa yang secara formal diharapkan dari mereka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya (Greenberg, 2011:413). Hitt (2011:223) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku yang mengacu pada kesediaan rekan untuk terlibat dalam perilaku penting organisasi yang melampaui tugas pekerjaan yang ditentukan, seperti membantu rekan kerja dengan pekerjaan mereka atau mengeluarkan upaya ekstra untuk membawa publisitas positif ke organisasi. Sedangkan menurut Organ

*et al.* (2006: 33) *organizational citizenship behavior* merupakan manifestasi dari *extra-role behavior* yang meningkatkan ikatan antara anggota organisasi, memunculkan emosi positif dan merekatkan anggota, serta mewujudkan konsensus daripada konflik. *Organizational citizenship behavior* menjadi hal yang penting bagi setiap organisasi karena memiliki berbagai manfaat. Organ *et al.* (2006:40) menjelaskan manfaat dari *organizational citizenship behavior*, antara lain: meningkatkan produktivitas manajer maupun rekan kerja, efisiensi sumber daya, mengoptimalkan fungsi pemeliharaan untuk mengurangi kebutuhan sumber daya langka, sebagai sarana efektif dalam mengkoordinasikan kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik serta menjadikan tempat kerja yang lebih menarik, meningkatkan stabilitas organisasi dalam hal kinerja maupun kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang ada, serta menciptakan modal sosial. *Organizational citizenship behavior* dapat diperoleh bagi setiap organisasi jika para karyawan sudah memiliki komitmen organisasional.

Komitmen organisasional adalah suatu sikap yang menunjukkan sejauh mana seseorang mengenal, terikat, dan memihak organisasinya serta tujuan dan keinginannya untuk bertahan pada keanggotaannya (Robbins *et al.*, 2016:47). Luthans (2006:224) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap kesetiaan seorang individu terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang terus menerus di mana individu menunjukkan perhatiannya terhadap organisasinya, baik pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi. Robbins *et al.* (2016:47) menjelaskan dampak dari komitmen organisasional, yaitu: pertama, jika komitmen organisasional seorang karyawan tinggi, maka keinginan karyawan tersebut dalam meninggalkan perusahaan rendah. Kedua, jika karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, maka karyawan cenderung menghindari ketidakhadiran atau absensi. Ketiga, karyawan yang berkomitmen tinggi pada perusahaan akan berusaha untuk berkinerja dengan lebih baik. Berdasarkan ketiga dampak positif dari komitmen organisasional tersebut dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional menjadi sangat penting bagi perusahaan. Dalam hal ini komitmen organisasional menjadi langkah penting untuk mendapatkan *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut dikarenakan terdapat hubungan

yang kuat antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (Hitt *et al.*, 2011:188). Pada dasarnya para karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat, maka karyawan tersebut turut terlibat dalam perilaku dan tugas secara formal maupun informal demi kemajuan organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasional bagi karyawan adalah *work-life balance* dan *person-organization fit*. *Work-life balance* merupakan kondisi di mana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan keluarga (Schermerhorn *et al.*, 2005). Menurut McShane *et al.* (2008:11) *work-life balance* merupakan upaya meminimalkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Lockwood (2003) mendefinisikan *work-life balance* sebagai keadaan di mana pekerjaan dan kehidupan individu dapat dijalankan dengan seimbang. Lebih lanjut, *work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah sebuah pilihan dalam mengelola kewajiban kerja dan bertanggung jawab terhadap keluarga. Lain halnya dengan pandangan perusahaan, *work-life balance* diartikan sebagai tantangan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung karyawan agar dapat fokus pada pekerjaan di tempat kerja.

Faktor lain yang dapat memengaruhi komitmen organisasional adalah *person-organization fit*. *Person-organization fit* merupakan kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai individu terhadap budaya organisasi (Colquitt *et al.* 2011:575). Menurut Hitt *et al.* (2011:511) *person-organization fit* adalah kesesuaian antara individu dan organisasi yang memiliki dampak penting terhadap kepuasan, komitmen, dan kinerja pekerjaan. Handler (2004) mendefinisikan *person-organization fit* sebagai bangunan multidimensi yang terdiri dari tiga jenis yaitu nilai, kepribadian, dan lingkungan kerja. Donald *et al.* (2007) menjelaskan bahwa *person-organization fit* merupakan konsekuensi antara individu dan organisasi yang terjadi ketika: terdapat satu pihak (individu atau organisasi) yang dapat memenuhi kebutuhan pihak lain; memiliki karakteristik yang sama; atau keduanya.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh *work-life balance* dan *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Nurdin *et al.* (2021),

Mengistu *et al.* (2020), Sari *et al.* (2020), Shabir *et al.* (2020), Akter *et al.* (2019), Harini *et al.* (2019), dan Takluder (2019) menemukan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Haider *et al.* (2019), Amponsah *et al.* (2018), dan Momani (2017) menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa terdapat *theoretical gap* antara pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasional.

Kemudian beberapa peneliti antara lain: Margaretha *et al.* (2020), Pattnaik *et al.* (2020), Soelton *et al.* (2020a), Widodo *et al.* (2020), Nuansa *et al.* (2018), dan Alla *et al.* (2017) menemukan hasil bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Haerani *et al.* (2020) menyatakan bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa terdapat *theoretical gap* antara pengaruh *person-organization fit* terhadap komitmen organisasional.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Erdianza *et al.* (2020), Gunawan *et al.* (2020), Heriyadi *et al.* (2020), Soelton *et al.* (2020b), Thevanes *et al.* (2020), Afni *et al.* (2019), dan Fiernaningsih *et al.* (2019) menemukan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Wilkanandya *et al.* (2020) menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa terdapat *theoretical gap* antara pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Lalu penelitian yang dilakukan oleh Soelton *et al.* (2020a), Suwanti *et al.* (2020), Jaya *et al.* (2018), Astuti *et al.* (2017), dan Chung (2017) menemukan hasil bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Faidal (2021) dan Haerani *et al.* (2020) menyatakan bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa terdapat *theoretical gap*



antara pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Utami *et al.* (2021), Jehanzeb (2020), Soelton *et al.* (2020a), Soelton *et al.* (2020b), Wilkanandya (2020), Fazriyah *et al.* (2018), dan Pahirathan (2018) menemukan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa terdapat *theoretical gap* antara pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Lalu penelitian dari Wilkanandya *et al.* (2021) dan Pradhan *et al.* (2016) menemukan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Soelton *et al.* (2020a) menemukan hasil bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional.

PT. Baba Rafi Indonesia merupakan perusahaan yang dikenal dengan produk unggulannya yaitu kebab turki. Perusahaan ini telah menjadi perusahaan kebab dengan cabang terbesar di Indonesia maupun dunia. Saat ini terdapat ribuan cabang yang telah berdiri di Indonesia dan lebih dari enam puluh cabang tersebar di sembilan negara, antara lain: Singapura, Malaysia, Brunei Darussalam, Tiongkok, Filipina, Bangladesh, India, Sri Lanka, dan Belanda. PT. Baba Rafi Indonesia berkantor pusat di Ruko Manyar Garden Regency, Kav. 29-30, Jl. Nginden Samolo 109, Kota Surabaya. PT. Baba Rafi Indonesia memiliki visi yaitu menjadi bisnis waralaba kebab yang terbesar, yang menguntungkan, dan yang paling berpengaruh di dunia. Untuk dapat mencapai visi tersebut, tentu perusahaan mengharapkan para karyawannya berperilaku sesuai peraturan yang terdapat di perusahaan. Namun, peraturan-peraturan di PT. Baba Rafi Indonesia masih kurang diperhatikan oleh para karyawannya. Peneliti menemukan fenomena bahwa tidak banyak karyawan PT. Baba Rafi Indonesia memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik. Berdasarkan hasil wawancara

peneliti dengan Bapak Asmikhlan Fauzi, S.H. selaku Human Resource dari PT. Baba Rafi Indonesia, beberapa karyawan di PT. Baba Rafi Indonesia melanggar beberapa peraturan, seperti datang terlambat, pulang kerja sebelum jam kerja berakhir, melanggar waktu istirahat, tidur saat rapat evaluasi tiap kuartal perusahaan, dan lain sebagainya. Beliau menjelaskan bahwa PT. Baba Rafi Indonesia pernah memberikan sanksi berupa teguran, namun belum ada perubahan yang signifikan bagi karyawan yang melanggar aturan. Fenomena lain yang terjadi di PT. Baba Rafi Indonesia adalah rendahnya solidaritas antar karyawan. Solidaritas antar karyawan di PT. Baba Rafi Indonesia dapat dilihat dari para karyawan yang memiliki sifat individualisme yang tinggi sehingga kurang memiliki rasa saling membantu dalam hal pekerjaan meskipun satu divisi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di internal PT. Baba Rafi Indonesia, dapat diketahui bahwa karyawan PT. Baba Rafi Indonesia memiliki *organizational citizenship behavior* yang rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari ketidakterpenuhannya indikator-indikator dari *organizational citizenship behavior*, yang terdiri dari *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness* (Alshihabat *et al.*, 2020). Butir-butir indikator yang tidak terpenuhi antara lain *altruism*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*. Pertama, *altruism* merupakan kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja lain yang menghadapi kesulitan demi tercapainya tujuan perusahaan. Fenomena tidak memenuhi butir indikator tersebut dikarenakan solidaritas antar karyawan di PT. Baba Rafi Indonesia rendah dan memiliki sifat individualisme yang tinggi. Kedua, *civic virtue* merupakan perilaku karyawan yang berperan aktif dalam hal evaluasi, perbaikan, dan pembenahan perusahaan. Fenomena tidak memenuhi butir indikator tersebut dikarenakan beberapa karyawan PT. Baba Rafi Indonesia tidur saat rapat evaluasi tiap kuartal yang diadakan perusahaan. Ketiga, *conscientiousness* merupakan perilaku para karyawan yang mematuhi setiap peraturan perusahaan. Fenomena tidak memenuhi butir indikator tersebut dikarenakan beberapa karyawan PT. Baba Rafi Indonesia melanggar beberapa peraturan, seperti datang terlambat, pulang kerja sebelum jam kerja berakhir, dan melanggar waktu istirahat. Fenomena-fenomena di atas telah menjelaskan bentuk dari *organizational citizenship behavior* yang rendah di suatu perusahaan,

khususnya pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Dampak dari hal tersebut, karyawan tidak bersedia untuk memberikan *extra-role behavior* dan tidak bersedia memberikan kontribusi lebih, yang pada akhirnya dapat menghambat kesuksesan bagi PT. Baba Rafi Indonesia.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti melakukan penelitian yang berhubungan dengan *work-life balance*, *person-organization fit*, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*. Oleh sebab itu, judul penelitian yang dilakukan yaitu “Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian yang sudah pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Fokus permasalahan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana hubungan *work-life balance* dan *person-organization fit* dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior*, serta bagaimana peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi khususnya pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang diteliti adalah sebagai berikut.

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia?
2. Apakah *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia?

4. Apakah *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia?
6. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia?
7. Apakah *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

#### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan tambahan, serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya pada penelitian yang berkaitan dengan pengaruh *work-life balance* dan *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional dengan objek penelitian di bidang *food and beverage* lainnya.

#### **b. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dan bahan pertimbangan bagi PT. Baba Rafi Indonesia untuk meningkatkan kualitas hidup kerja bagi para karyawan dengan pertimbangan *work-life balance* dan *person-organization fit* melalui komitmen organisasional yang memiliki dampak jangka panjang terhadap *organizational citizenship behavior*.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Work-Life Balance

*Work-life balance* merupakan kondisi di mana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan keluarga (Schermerhorn *et al.*, 2005). Menurut McShane *et al.* (2008:11) *work-life balance* merupakan upaya meminimalkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Lockwood (2003) mendefinisikan *work-life balance* sebagai keadaan di mana pekerjaan dan kehidupan individu dapat dijalankan dengan seimbang. Lebih lanjut, *work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah sebuah pilihan dalam mengelola kewajiban kerja dan bertanggung jawab terhadap keluarga. Lain halnya dengan pandangan perusahaan, *work-life balance* diartikan sebagai tantangan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung karyawan agar dapat fokus pada pekerjaan di tempat kerja. Sedangkan menurut McDonald *et al.* (2005) menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya di luar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan suatu keadaan di mana individu sebagai karyawan berada pada titik keseimbangan antara tuntutan dan komitmen seseorang terhadap karir atau pekerjaan yang dimilikinya saat ini dengan tuntutan pada kehidupan keluarga dan lingkungan lain di luar pekerjaannya. Hal tersebut diharapkan agar konflik yang akan terjadi antara karir dan kehidupan pribadi di luar tanggung jawab pekerjaan dapat diminimalisir. Selain itu, pada diri karyawan tersebut akan mampu meregulasi emosinya sehingga dapat memunculkan emosi positif yang lebih besar.

Menurut Fisher *et al.* (2009) *work-life balance* terdiri dari empat aspek, antara lain:

- a. WIPL (*Work Interference Personal Life*)

Aspek ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, pekerjaan dapat menyulitkan individu dalam mengelola waktu untuk kehidupan pribadinya.

b. *PLIW (Personal Life Interference Work)*

Aspek ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, ketika individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, maka hal ini dapat memengaruhi kinerjanya di tempat kerja.

c. *PLEW (Personal Life Enhancement of Work)*

Aspek ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, ketika individu merasa bahagia karena kehidupan keluarga yang nyaman, maka hal ini akan memengaruhi suasana hatinya saat bekerja.

d. *WEPL (Work Enhancement of Personal Life)*

Aspek ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu di tempat kerja dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Tasdelen-Karckay *et al.*, (2017) mengidentifikasi tiga indikator yang dapat digunakan sebagai penilaian *work-life balance*, antara lain.

1. *Time balance* (Keseimbangan waktu), yang didefinisikan sebagai mencurahkan jumlah waktu yang seimbang untuk pekerjaan dan peran keluarga.
2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan), yang mengacu pada jumlah keterlibatan psikologis yang seimbang antara peran pekerjaan dan keluarga.
3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan), yang mengacu pada jumlah kepuasan yang seimbang dalam peran pekerjaan dan keluarga.

### **2.1.2 Person-Organization Fit**

*Person-organization fit* merupakan kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai individu terhadap budaya organisasi (Colquitt *et al.*

2011:575). Menurut Hitt *et al.* (2011:511) *person-organization fit* adalah kesesuaian antara individu dan organisasi yang memiliki dampak penting terhadap kepuasan, komitmen, dan kinerja pekerjaan. Sedangkan Handler (2004) mendefinisikan *person-organization fit* sebagai bangunan multidimensi yang terdiri dari tiga jenis yaitu nilai, kepribadian, dan lingkungan kerja. Donald *et al.* (2007) menjelaskan bahwa *person-organization fit* merupakan konsekuensi antara individu dan organisasi yang terjadi ketika: terdapat satu pihak (individu atau organisasi) yang dapat memenuhi kebutuhan pihak lain; memiliki karakteristik yang sama; atau keduanya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *person-organization fit* merupakan tingkat kesesuaian atau kecocokan seorang karyawan sebagai individu dengan organisasi sebagai suatu kesatuan kelompok yang meliputi segala aspek dan memiliki implikasi jangka panjang seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan juga kinerja pekerjaan.

Faktor-faktor pendorong terjadinya *person-organization fit*, antara lain (Kristof, 1996).

a. Kesesuaian Pelengkap (*Supplementary Fit*).

*Supplementary fit* terjadi ketika individu memiliki karakteristik yang serupa dengan individu lain di dalam lingkungan. Ketika individu mempersepsikan dirinya serupa dengan karakteristik organisasi atau karyawan lain dalam organisasi, maka mereka akan cenderung menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang lebih baik termasuk kepuasan kerja yang meningkat, keterlibatan dan komitmen dalam organisasi, serta merasakan adanya dukungan organisasi.

b. Kesesuaian Pengganti (*Complementary Fit*)

Model ini awalnya digunakan untuk menjelaskan keputusan seleksi karyawan, di mana sebuah organisasi dianggap memiliki kekurangan dalam suatu hal (misalnya, pekerjaan), dan kemudian memilih individu kompeten yang dapat mengisi kekosongan (peran) tersebut. Ketika individu merasakan *complementary fit* dengan organisasi, maka besar kemungkinan mereka akan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan



mereka. Implikasinya, *complementary fit* memiliki hubungan yang kuat dengan dukungan organisasi yang dirasakan.

c. Kesesuaian antara kebutuhan dan penawaran (*Need-Supplies Fit*)

Dalam sudut pandang *need-supplies fit*, *person-organization fit* terjadi ketika sebuah organisasi mampu memenuhi kebutuhan, keinginan atau preferensi individu. Kesesuaian individu dinilai dari sejauh mana kebutuhan individu tersebut sesuai dengan persediaan yang ada di lingkungan. Implikasi lainnya adalah ketika kebutuhan individu terpenuhi oleh organisasi, maka lebih kecil kemungkinan mereka untuk mencari pekerjaan alternatif.

d. Kesesuaian antara Kemampuan dan Permintaan (*Demand-Ability Fit*)

Model *demands-abilities fit* menjelaskan sejauh mana kemampuan individu sesuai dengan tuntutan organisasi. Dengan kata lain, kesesuaian ini terjadi ketika individu memiliki kualifikasi yang diperlukan dalam memenuhi tuntutan dan kebutuhan organisasi.

Abdalla *et al.*, (2018) mengidentifikasi dua indikator yang dapat digunakan sebagai penilaian *person-organization fit*, antara lain.

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*) yaitu kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi. Hal ini dianggap penting karena individu yang menghargai nilai yang sama dengan organisasi akan lebih mudah beradaptasi dan cenderung ingin bertahan dengan organisasi.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi yang tercermin dari pemimpin dan rekan kerja. Organisasi memiliki tujuan tertentu, begitu pula orang-orang di dalam organisasi juga memiliki tujuan tertentu. Apabila tujuan organisasi dan tujuan individu saling bertentangan, maka kecil kemungkinan tujuan-tujuan berbeda dapat tercapai.

### 2.1.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu sikap yang menunjukkan sejauh mana seseorang mengenal, terikat, dan memihak organisasinya serta tujuan dan keinginannya untuk bertahan pada keanggotaannya (Robbins, 2016:47). Luthans

(2006:224) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap kesetiaan seorang individu terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang terus menerus di mana individu menunjukkan perhatiannya terhadap organisasinya, baik pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi. Menurut McShane *et al.* (2008:119) komitmen organisasional mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Greenberg (2011:231) menjelaskan bahwa komitmen organisasional berkaitan dengan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak mau meninggalkannya. Menurut Gibson *et al.* (2012:182) komitmen organisasional merupakan rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi. Sedangkan Hitt *et al.* (2011:187) menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang luas terhadap organisasi secara keseluruhan yang mewakili seberapa kuat seorang individu mengidentifikasi dan nilai-nilai yang diasosiasikan dengan organisasi. Komitmen yang kuat adalah sikap yang positif terhadap organisasi, sedangkan komitmen yang lemah adalah sikap yang kurang positif bagi organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu kondisi di mana seorang karyawan memiliki loyalitas kepada organisasi sehingga karyawan tersebut dapat mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan mengerahkan segala usaha demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Edison *et al.* (2016:197), komitmen organisasional yang dimiliki karyawan bergantung pada kebutuhan dan tujuan pribadinya dapat terpenuhi. Terdapat empat faktor yang memengaruhi komitmen organisasional, yaitu:

- 1) Faktor logis  
Karyawan yang bertahan pada suatu perusahaan disebabkan oleh adanya pertimbangan logis, seperti karyawan tersebut memiliki jabatan yang strategis, mendapatkan kompensasi yang cukup, atau kesulitan dalam menemukan pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya.
- 2) Faktor lingkungan

Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan dikarenakan lingkungan yang menyenangkan, dilibatkan dalam beberapa tugas untuk mencapai tujuan perusahaan, merasa dihargai, dan mendapat peluang untuk berinovasi.

3) Faktor harapan

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional, dikarenakan karyawan tersebut memiliki kesempatan untuk berkarir dan meraih posisi kerja yang lebih tinggi.

4) Faktor ikatan emosi

Karyawan berkomitmen terhadap perusahaan dikarenakan merasa memiliki ikatan emosional yang tinggi. Ikatan emosional tersebut dapat berupa suasana kekeluargaan, perusahaan memberikan jasa untuk kehidupannya, dan lain-lain.

Valaei *et al.*, (2016) mengidentifikasi tiga indikator yang dapat digunakan sebagai penilaian komitmen organisasional, antara lain.

- 1) *Affective commitment*, menunjukkan kepemilikan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi/perusahaan. Individu dengan komitmen afektif tingkat tinggi memperluas kekuatan dan vitalitas mereka atas nama perusahaan, karena mereka ingin menjadi seperti itu dan mengerahkan lebih banyak upaya pada tugas;
- 2) *Normative commitment*, menunjukkan keyakinan bahwa seorang individu terikat pada organisasi setelah masuk ke dalam perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif tingkat tinggi memperluas vitalitas dan semangat mereka atas nama perusahaan. Ini karena mereka memiliki perasaan bahwa mereka harus melakukan perilaku tersebut;
- 3) *Continuance commitment*, yaitu kecenderungan untuk terlibat dalam prosedur yang mengandalkan biaya atau keuntungan yang dirasakan individu terkait dengan keterlibatan berkelanjutan atau kerugian yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

#### 2.1.4 Organizational Citizenship Behavior

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang melampaui tugas pekerjaan normal karyawan (McShane, 2008:39). Serupa dengan McShane, Newstrom (2007:214) menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku karyawan secara bebas untuk meningkatkan kesuksesan organisasi meskipun melebihi beban tugas kerja seharusnya. Perilaku tersebut sering kali ditandai dengan spontanitas, sukarela, hasil yang membangun, dan boleh memilih. Lebih lanjut, Greenberg (2011:413) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku informal yang melampaui apa yang secara formal diharapkan dari mereka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya. Kemudian Hitt (2011:223) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang mengacu pada kesediaan rekan untuk terlibat dalam perilaku penting organisasi yang melampaui tugas pekerjaan yang ditentukan, seperti membantu rekan kerja dengan pekerjaan mereka atau mengeluarkan upaya ekstra untuk membawa publisitas positif ke organisasi. Sedangkan menurut Organ *et al.* (2006:33) *organizational citizenship behavior* merupakan manifestasi dari *extra-role behavior* yang meningkatkan ikatan antara anggota organisasi, memunculkan emosi positif dan merekatkan anggota, serta mewujudkan konsensus daripada konflik.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan performa yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

*Organizational citizenship behavior* sangat penting karena dapat memberikan manfaat untuk perkembangan organisasi. Berikut merupakan manfaat dari adanya *organizational citizenship behavior* (Organ *et al.*, 2006:40) antara lain: meningkatkan produktivitas manajer maupun rekan kerja, efisiensi

sumber daya, mengoptimalkan fungsi pemeliharaan untuk mengurangi kebutuhan sumber daya langka, sebagai sarana efektif dalam mengkoordinasikan kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik serta menjadikan tempat kerja yang lebih menarik, meningkatkan stabilitas organisasi dalam hal kinerja maupun kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang ada, serta menciptakan modal sosial.

Alshihabat *et al.* (2020) mengidentifikasi lima indikator yang dapat digunakan sebagai penilaian *organizational citizenship behavior*, antara lain.

- a. *Altruism*, yaitu membantu orang lain di tempat kerja melalui perilaku peran ekstra;
- b. *Courtesy*, yaitu terlibat dalam tindakan yang dirancang untuk mengurangi konflik atau kesulitan organisasi;
- c. *Sportsmanship*, yaitu mempertahankan sikap positif dalam menghadapi kondisi kerja yang merugikan;
- d. *Civic Virtue*, yaitu memiliki kepedulian yang tulus untuk kesejahteraan organisasi;
- e. *Conscientiousness*, yaitu rajin mengikuti semua peraturan dan kebijakan kerja bahkan ketika ada kemungkinan kecil konsekuensi negatif karena tidak mengikutinya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu peranan terpenting dari hasil penelitian adalah adanya penelitian terdahulu yang dapat menunjang kajian teoritis bagi penelitian lain. Adapun rangkuman dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini terdapat dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasional

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Nurdin <i>et al.</i> (2021)	<i>Work-Life Balance</i> (X <sub>1</sub> ), <i>Organizational</i>	<i>Partial Least Square</i> (PLS)	Penelitian ini memilih karyawan PT. Infomedia

	<i>YUME: Journal of Management</i> , 4 (2), 182-194	<i>Commitment (Z<sub>1</sub>), Work Motivation (Z<sub>2</sub>), Employee Performance (Y<sub>1</sub>)</i>		Nusantara Call Center sebagai objek penelitian dengan total 77 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya karyawan yang menjaga kondisi <i>work-life balance</i> memiliki komitmen organisasi yang baik.
2.	Mengistu <i>et al.</i> (2020) <i>Journal of Strategic Human Resource Management</i> , 9 (1), 17-29	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Organizational Commitment (Y<sub>1</sub>)</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih karyawan Commercial Bank of Ethiopia sebagai objek penelitian dengan total 378 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
3.	Sari <i>et al.</i> (2020) <i>Psychology and Education</i> , 57 (2), 106-110	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Job Satisfaction (Z<sub>1</sub>), Organizational Commitment (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Path Analysis</i>	Penelitian ini memilih dosen tetap dari lima perguruan tinggi di Kota Padang sebagai objek penelitian dan dipilih berdasarkan <i>purposive sampling</i> dengan total 110 responden. Hasil penelitian menunjukkan

				<p>bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya dengan meningkatnya <i>work-life balance</i> di institusi pendidikan tinggi Kota Padang, maka dapat meningkatkan komitmen organisasi bagi para dosen.</p>
4.	<p>Shabir <i>et al.</i> (2020)</p> <p><i>International Journal of Organizational Analysis</i>, 28 (4), 917-939</p>	<p><i>Work-Life Balance</i> (<math>X_1</math>), <i>Organizational Commitment</i> (<math>Y_1</math>)</p>	<p><i>Structural Equation Model</i> (SEM)</p>	<p>Penelitian ini memilih perawat yang bekerja di sektor kesehatan di Kota Jammu dan Kashmir di India sebagai objek penelitian dengan total 580 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.</p>
5.	<p>Akter <i>et al.</i> (2019)</p> <p><i>International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)</i>, 7 (4), 1073-1079</p>	<p><i>Work-Life Balance</i> (<math>X_1</math>), <i>Organizational Commitment</i> (<math>Y_1</math>)</p>	<p>Regresi Linear Berganda</p>	<p>Penelitian ini memilih dosen Jashore University of Science and Technology di Bangladesh sebagai objek penelitian dengan total 80 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki</p>

				pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
6.	Harini <i>et al.</i> (2019)  <i>Journal of Engineering and Applied Sciences</i> , 14 (7), 2195-2202	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Job Satisfaction (X<sub>2</sub>), Work Engagement (Z<sub>1</sub>), Organizational Commitment (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Path Analysis</i>	Penelitian ini memilih dosen Universitas Negeri Jakarta sebagai objek penelitian dengan total 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
7.	Talukder (2019)  <i>Journal of Employment Counseling</i> , 56 (1), 98-116	<i>Supervisor Support (X<sub>1</sub>), Work-Family Conflict (Z<sub>1</sub>), Work-Life Balance (Z<sub>2</sub>), Job Satisfaction (Z<sub>3</sub>), Organizational Commitment (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Path Analysis</i>	Penelitian ini memilih karyawan yang bekerja pada sektor keuangan di Australia sebagai objek penelitian dengan total 350 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
8.	Pradhan <i>et al.</i> (2016)  <i>Global Business Review</i> , 17 (3), 1-15	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih pegawai yang bekerja di industri manufaktur di India sebagai objek penelitian dengan total 206 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif



				signifikan terhadap komitmen organisasional.
9.	Haider <i>et al.</i> (2019)  <i>The Discourse</i> , 5 (1), 139-157	<i>Health &amp; Safety (X<sub>1</sub>), Work-Life Balance (X<sub>2</sub>), Training &amp; Development (X<sub>3</sub>), Compensation &amp; Benefits (X<sub>4</sub>), Autonomy (X<sub>5</sub>), Organization Commitment (Y<sub>1</sub>)</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih karyawan administrasi di University of Agriculture Peshawar sebagai objek penelitian dengan total 201 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
10.	Amponsah <i>et al.</i> (2018)  <i>Journal of Education and Practice</i> , 9 (30), 92-107	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Schedule Flexibility (X<sub>2</sub>), Job Autonomy (X<sub>3</sub>), Manager Support (X<sub>4</sub>), Employee Commitment (Z<sub>1</sub>), Turnover Intentions (Y<sub>1</sub>)</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih karyawan dari Perguruan Tinggi di Ghana sebagai objek penelitian dengan total 135 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
11.	Momani (2017)  <i>International Business Research</i> , 10 (6), 164-177	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Intention to Leave (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Path Analysis</i>	Penelitian ini memilih karyawan wanita di King Abudullah University Hospital sebagai objek penelitian dengan total 200 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life</i>

				<i>balance</i> tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
--	--	--	--	---

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat dilihat bahwa beberapa penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasional. Penelitian dari Nurdin *et al.* (2021), Mengistu *et al.* (2020), Sari *et al.* (2020), Shabir *et al.* (2020), Akter *et al.* (2019), Harini *et al.* (2019), Takluder (2019), dan Pradhan *et al.* (2016) menemukan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun, hasil yang berbeda didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Haider *et al.* (2019), Amponsah *et al.* (2018), dan Momani (2017) yang menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh *Person-Organization Fit* Terhadap Komitmen Organisasional

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Margaretha <i>et al.</i> (2020) <i>International Journal of Management Science and Business Administration</i> , 6 (3), 43-49	<i>Person-Organization Fit</i> (X <sub>1</sub> ), <i>Organizational Commitment</i> (Y <sub>1</sub> ), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y <sub>2</sub> )	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih anggota organisasi kegiatan mahasiswa dari universitas swasta di Bandung sebagai objek penelitian dengan total 108 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
2.	Pattnaik <i>et al.</i> (2020)	<i>Perceived Organizational Support</i> (X <sub>1</sub> ),	Analisis korelasi dan regresi	Penelitian ini memilih eksekutif perusahaan

	<i>Global Business Review</i> , 1-14	<i>Person-Organization Fit (Z<sub>1</sub>), Organizational Commitment (Y<sub>1</sub>)</i>	hierarkis	manufaktur India sebagai objek penelitian dengan total 430 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
3.	Soelton <i>et al.</i> (2020a) <i>Management Science Letters</i> , 10 (13), 2993-3002	<i>Person-Organization Fit (X<sub>1</sub>), Person-Job Fit (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih karyawan Lembaga Kesejahteraan Sosial Aceh Tengah sebagai objek penelitian dengan total 42 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
4.	Widodo <i>et al.</i> (2020) <i>Psychology and Education</i> , 57 (9), 5257-5269	<i>Person-Organization Fit (X<sub>1</sub>), Person-Job Fit (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Contextual Performance (Y<sub>1</sub>), Task Performance (Y<sub>2</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih Pegawai Negeri Sipil dari Pemerintah Provinsi Bengkulu sebagai objek penelitian dengan total 180 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
5.	Nuansa <i>et al.</i>	<i>Person-</i>	<i>Partial Least</i>	Penelitian ini

	(2018) <i>RJOAS</i> , 2 (74), 33-40	<i>Organization Fit (X<sub>1</sub>), Job Satisfaction (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Turnover Intention (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Square (PLS)</i>	memilih karyawan Marketing Funding di Bank Nusa Tenggara Barat sebagai objek penelitian dengan total 96 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
6.	Alla <i>et al.</i> (2017) <i>International Journal of Emerging Research in Management &amp; Technology</i> , 6 (2), 16-22	<i>Person-Job Fit (X<sub>1</sub>), Person-Organization Fit (X<sub>2</sub>), Information Sharing (X<sub>3</sub>), Empowerment (X<sub>4</sub>), Organizational Commitment (Y<sub>1</sub>)</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih karyawan di kantor pusat Bank Maroko sebagai objek penelitian dengan total 207 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
7.	Haerani <i>et al.</i> (2020) <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> , 7 (3), 211-221	<i>Person-Organization Fit (X<sub>1</sub>), Organizational Justice (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Z<sub>2</sub>), Work Satisfaction (Z<sub>3</sub>), Employee Performance (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih karyawan di tiga perusahaan besar yang beroperasi di Makassar yaitu PT. Pelindo, PT. Pertamina, dan PLN sebagai objek penelitian dengan total 90 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan

				terhadap komitmen organisasional.
--	--	--	--	-----------------------------------

Berdasarkan Tabel 2.2 dapat dilihat bahwa beberapa penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh *person-organization fit* terhadap komitmen organisasional. Penelitian dari Margaretha *et al.* (2020), Pattnaik *et al.* (2020), Soelton *et al.* (2020a), Widodo *et al.* (2020), Nuansa *et al.* (2018), dan Alla *et al.* (2017) menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Haerani *et al.* (2020) menyatakan bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Erdianza <i>et al.</i> (2020) <i>International Journal of Management and Humanities (IJMH)</i> , 4 (7), 67-73	<i>Work Enjoyment (X<sub>1</sub>)</i> , <i>Work-Life Balance (X<sub>2</sub>)</i> , <i>Job Satisfaction (Z<sub>1</sub>)</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih karyawan di semua departemen perusahaan properti sebagai objek penelitian dengan total 104 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
2.	Gunawan <i>et al.</i> (2020) <i>Test Engineering and Management</i> , 83 (1), 22513-	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>)</i> , <i>Work Environment (X<sub>2</sub>)</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i> ,	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih perawat di sepuluh rumah sakit di DKI Jakarta sebagai objek penelitian dengan total 320 responden. Hasil

	22524	<i>Job Performance (Y<sub>2</sub>)</i>		penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
3.	Heriyadi et al. (2020) <i>Binus Business Review</i> , 11 (2), 97-104	<i>Leader-Member Exchange (X<sub>1</sub>), Work-Life Balance (X<sub>2</sub>), Job Satisfaction (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih perawat di sebuah rumah sakit di Indonesia sebagai objek penelitian dengan total 169 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
4.	Soelton et al. (2020b) <i>International Journal of Business, Economics and Law</i> , 21 (5), 70-82	<i>Organizational Commitment (X<sub>1</sub>), Work-Life Balance (X<sub>2</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Z<sub>1</sub>), Work Performance (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih pegawai di Balai Teknik Penerbangan sebagai objek penelitian dengan total 71 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
5.	Thevanes et al. (2020) <i>Asian Journal of Social Sciences and</i>	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Z<sub>1</sub>), Organizational</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih karyawan bank swasta di Batticaloa, Sri Lanka sebagai objek penelitian

	<i>Management Studies</i> , 7 (4), 280-287	<i>Performance (Y<sub>1</sub>)</i>		dengan total 166 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
6.	Afni <i>et al.</i> (2019) <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> , 97 (1), 607-618	<i>Emotional Intelligence (X<sub>1</sub>)</i> , <i>Work-Life Balance (X<sub>2</sub>)</i> , <i>Career Development (Z<sub>1</sub>)</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Path Analysis</i>	Penelitian ini memilih karyawan BPD Sumatera Barat sebagai objek penelitian dengan total 195 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
7.	Fiernaningsih <i>et al.</i> (2019) <i>Journal of Public Administration Studies</i> , 4 (2), 76-84	<i>Supervisory Support (X<sub>1</sub>)</i> , <i>Work-Life Balance (Z<sub>1</sub>)</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih staf hotel bintang lima dan hotel bintang empat di Malang sebagai objek penelitian dengan total 209 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
8.	Pradhan <i>et al.</i> (2016)	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>)</i> , <i>Organizational</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih pegawai yang bekerja di

	<i>Global Business Review</i> , 17 (3), 1-15	<i>Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>		industri manufaktur di India sebagai objek penelitian dengan total 206 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
9.	Wilkanandya <i>et al.</i> (2020) <i>Management Analysis Journal</i> , 9 (3), 300-309	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Personality (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Path Analysis</i>	Penelitian ini memilih karyawan CV. Ungaran sebagai objek penelitian dengan total 165 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .

Berdasarkan Tabel 2.3 dapat dilihat bahwa beberapa penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian dari Erdianza *et al.* (2020), Gunawan *et al.* (2020), Heriyadi *et al.* (2020), Soelton *et al.* (2020b), Thevanes *et al.* (2020), Afni *et al.* (2019), Fiermaningsih *et al.* (2019), dan Pradhan *et al.* (2016) mendapatkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil yang berbeda didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Wilkanandya *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.



Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh *Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Soelton <i>et al.</i> (2020a)  <i>Management Science Letters</i> , 10 (13), 2993-3002	<i>Person-Organization Fit</i> ( $X_1$ ), <i>Person-Job Fit</i> ( $X_2$ ), <i>Organizational Commitment</i> ( $Z_1$ ), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ( $Y_1$ )	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Penelitian ini memilih karyawan Lembaga Kesejahteraan Sosial Aceh Tengah sebagai objek penelitian dengan total 42 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
2.	Suwanti <i>et al.</i> (2020)  <i>Journal of Management Systems</i> , 21 (176), 36-41	<i>Person-Organization Fit</i> ( $X_1$ ), <i>Person-Job Fit</i> ( $X_2$ ), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ( $Z_1$ ), <i>Innovative Work Behavior</i> ( $Y_1$ )	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Penelitian ini memilih secara random karyawan sektor perbankan di Indonesia sebagai objek penelitian dengan total 134 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
3.	Jaya <i>et al.</i> (2018)  <i>Proceedings of the Borneo International</i>	<i>Person-Organization Fit</i> ( $X_1$ ), <i>Developing Expectancy</i> ( $X_2$ ), <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Penelitian ini memilih karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum di Provinsi Kalimantan Selatan

	<i>Conference on Education and Social Sciences</i> , 501-509	<i>Behavior (Z<sub>1</sub>), Employee Performance (Y<sub>1</sub>)</i>		sebagai objek penelitian dengan total 168 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
4.	Astuti <i>et al.</i> (2017) <i>International Journal of Islamic Business Ethics (IJIBE)</i> , 2 (4), 234-245	<i>Religiosity (X<sub>1</sub>), Person-Organization Fit (X<sub>2</sub>), Employee Satisfaction (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Path Analysis</i>	Penelitian ini memilih karyawan Yayasan Pembangunan Maritim Indonesia Semarang sebagai objek penelitian dengan total 125 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
5.	Chung (2017) <i>Australian Journal of Management</i> , 42 (2), 328-349	<i>Workplace Ostracism (X<sub>1</sub>), Person-Organization Fit (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>), Deviant Behavior (Y<sub>2</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih karyawan di berbagai organisasi di Korea Selatan dengan total 249 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational</i>

				<i>citizenship behavior.</i>
6.	Faidal (2021)  <i>Journal of Islamic Economics Perspectives</i> , 3 (1), 101-113	<i>SMEs Workplace (X<sub>1</sub>), Person-Organization Fit (X<sub>2</sub>), Employee Satisfaction (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih karyawan yang bekerja di sektor UMKM di Indonesia dengan total 250 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior.</i>
7.	Haerani et al. (2020)  <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> , 7 (3), 211-221	<i>Person-Organization Fit (X<sub>1</sub>), Organizational Justice (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Z<sub>2</sub>), Work Satisfaction (Z<sub>3</sub>), Employee Performance (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih karyawan di tiga perusahaan besar yang beroperasi di Makassar yaitu PT. Pelindo, PT. Pertamina, dan PLN sebagai objek penelitian dengan total 90 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior.</i>

Berdasarkan Tabel 2.4 dapat dilihat bahwa beberapa penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Soelton et al. (2020a), Suwanti et al. (2020), Jaya et al. (2018), Astuti et al. (2017), dan Chung (2017) menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berbeda pada penelitian yang

dilakukan oleh Faidal (2021) dan Haerani *et al.* (2020) yang menjelaskan bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian Terdahulu dari Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Utami <i>et al.</i> (2021) <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> , 8 (1), 507-517	<i>Workplace Spirituality (X<sub>1</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Partial Least Squares (PLS) dan Sobel Test</i>	Penelitian ini memilih karyawan dari 12 lembaga perkreditan desa di Kabupaten Badung sebagai objek penelitian dengan total 80 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
2.	Jehanzeb (2020) <i>European Journal of Training and Development</i> , 44 (6/7), 637-657	<i>Perceived Organizational Support (X<sub>1</sub>), Employee Development (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih karyawan dari kantor cabang bank yang berada di lima kota metropolitan di Pakistan sebagai objek penelitian dengan total 331 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship</i>

				<i>behavior.</i>
3.	Soelton <i>et al.</i> (2020a)  <i>Management Science Letters</i> , 10 (13), 2993-3002	<i>Person-Organization Fit (X<sub>1</sub>), Person-Job Fit (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih karyawan Lembaga Kesejahteraan Sosial Aceh Tengah sebagai objek penelitian dengan total 42 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior.</i>
4.	Soelton <i>et al.</i> (2020b)  <i>International Journal of Business, Economics and Law</i> , 21 (5), 70-82	<i>Organizational Commitment (X<sub>1</sub>), Work-Life Balance (X<sub>2</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Z<sub>1</sub>), Work Performance (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Penelitian ini memilih pegawai di Balai Teknik Penerbangan sebagai objek penelitian dengan total 71 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior.</i>
5.	Wilkanandya <i>et al.</i> (2020)  <i>Management Analysis Journal</i> , 9 (3), 300-309	<i>Work-Life Balance (X<sub>1</sub>), Personality (X<sub>2</sub>), Organizational Commitment (Z<sub>1</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>	<i>Path Analysis</i>	Penelitian ini memilih karyawan CV. Ungaran sebagai objek penelitian dengan total 165 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional

				memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
6.	Fazriyah <i>et al.</i> (2018)  <i>Advances in Social Science, Education and Humanities Research</i> , 306, 201-205	<i>Job Satisfaction</i> (X <sub>1</sub> ), <i>Organizational Commitment</i> (X <sub>2</sub> ), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y <sub>1</sub> )	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih karyawan PT. Astra International Tbk yang berlokasi di Cirebon sebagai objek penelitian dengan total 51 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
7.	Pahirathan (2018)  <i>International Journal of Trend in Research and Development</i> , 5 (6), 293-300	<i>Organizational Commitment</i> (X <sub>1</sub> ), <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Y <sub>1</sub> )	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih karyawan bank swasta di distrik Batticaloa, Sri Lanka sebagai objek penelitian dengan total 175 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
8.	Pradhan <i>et al.</i> (2016)  <i>Global Business Review</i> , 17 (3),	<i>Work-Life Balance</i> (X <sub>1</sub> ), <i>Organizational Commitment</i> (Z <sub>1</sub> ), <i>Organizational Citizenship</i>	Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memilih pegawai yang bekerja di industri manufaktur di India sebagai objek penelitian

	1-15	<i>Behavior (Y<sub>1</sub>)</i>		dengan total 206 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
9.	Harwiki (2016) <i>Procedia– Social and Behavioral Sciences</i> , 219, 283-290	<i>Servant Leadership (X<sub>1</sub>), Organization Culture (Y<sub>1</sub>), Organizational Commitment (Y<sub>2</sub>), Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>3</sub>), Employee Performance (Y<sub>4</sub>)</i>	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Penelitian ini memilih karyawan di salah satu koperasi wanita di Jawa Timur sebagai objek penelitian dengan total 40 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .

Berdasarkan Tabel 2.5 dapat dilihat bahwa beberapa penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Utami *et al.* (2021), Jehanzeb (2020), Soelton *et al.* (2020a), Soelton *et al.* (2020b), Wilkanandya (2020), Fazriyah *et al.* (2018), Pahirathan (2018), dan Pradhan *et al.* (2016) yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Meski begitu, hasil berbeda justru didapatkan pada penelitian Harwiki (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah dugaan sementara atas rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji terkait kebenarannya. Hipotesis berasal dari teori, yang didasarkan pada keyakinan logis peneliti dan hasil penelitian ilmiah sebelumnya (Sekaran *et al.*, 2006). Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

#### **2.3.1 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Komitmen Organisasional**

*Work-life balance* merupakan kondisi di mana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan keluarga (Schermerhorn *et al.*, 2005). Dengan adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan keluarga, maka dapat menjadi faktor pendorong dari terciptanya komitmen organisasional, di mana komitmen organisasional yaitu sikap kesetiaan seorang individu terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang terus menerus di mana individu menunjukkan perhatiannya terhadap organisasinya, baik pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi (Luthans, 2006:224). Hal ini didukung oleh Nurdin *et al.* (2021), Mengistu *et al.* (2020), Sari *et al.* (2020), Shabir *et al.* (2020), Akter *et al.* (2019), Harini *et al.* (2019), Takluder (2019), dan Pradhan *et al.* (2016). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

#### **2.3.2 Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Komitmen Organisasional**

*Person-organization fit* yaitu kesesuaian antara individu dan organisasi berdampak penting terhadap kepuasan, komitmen, dan kinerja pekerjaan (Hitt *et al.*, 2011:511). Dengan adanya implikasi terkait dengan komitmen organisasional,



para karyawan dapat menunjukkan sejauh mana seseorang mengenal, terikat, dan memihak organisasinya serta tujuan dan keinginannya untuk bertahan pada keanggotaannya (Griffin, 2004:2; Robbins, 2016:47). Hal ini didukung oleh Margaretha *et al.* (2020), Pattnaik *et al.* (2020), Soelton *et al.* (2020a), Widodo *et al.* (2020), Nuansa *et al.* (2018), dan Alla *et al.* (2017). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

### **2.3.3 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Work-life balance* merupakan upaya meminimalkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan (McShane *et al.*, 2008:11). Dengan minimnya konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan, maka seorang karyawan lebih sukarela untuk memberikan yang terbaik untuk kesuksesan organisasi. Hal tersebut juga berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, di mana *organizational citizenship behavior* itu sendiri merupakan tindakan dan perilaku yang dipilih karyawan secara bebas dan melebihi beban tugas kerja seharusnya yang dapat meningkatkan kesuksesan organisasi. Tindakan dan perilaku tersebut seringkali ditandai dengan spontanitas, sukarela, hasil yang membangun, dan boleh memilih (Newstrom, 2007:214). Hal ini didukung oleh Erdianza *et al.* (2020), Gunawan *et al.* (2020), Heriyadi *et al.* (2020), Soelton *et al.* (2020b), Thevanes *et al.* (2020), Afni *et al.* (2019), Fiernaningsih *et al.* (2019), dan Pradhan *et al.* (2016). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

#### **2.3.4 Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Person-organization fit* merupakan kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai seseorang dengan budaya organisasi (Colquitt *et al.* 2011:575). Dengan adanya kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai seseorang dengan budaya organisasi, maka dapat menjadi faktor lahirnya emosi positif yang dapat meningkatkan pengaruh ikatan bagi anggota organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, di mana *organizational citizenship behavior* merupakan manifestasi dari *extra-role behavior* yang meningkatkan ikatan antara anggota organisasi, memunculkan emosi positif dan merekatkan anggota, serta terwujudnya konsensus daripada konflik (Organ *et al.*, 2006:33). Hal ini didukung oleh Soelton *et al.* (2020a), Suwanti *et al.* (2020), Jaya *et al.* (2018), Astuti *et al.* (2017), dan Chung (2017). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub> : *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

#### **2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Komitmen organisasional merupakan sikap yang luas terhadap organisasi secara keseluruhan yang mewakili seberapa kuat seorang individu mengidentifikasi dan nilai-nilai yang diasosiasikan dengan organisasi (Hitt *et al.*, 2011:187). Jika para karyawan dapat mengidentifikasi nilai-nilai yang diasosiasikan

organisasi dengan baik, maka karyawan tersebut lebih mudah dalam melakukan perilaku formal maupun informal dalam organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, di mana *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku informal yang melampaui apa yang secara formal diharapkan dari mereka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya (Greenberg, 2011:413). Hal ini didukung oleh Utami *et al.* (2021), Jehanzeb (2020), Soelton *et al.* (2020a), Soelton *et al.* (2020b), Wilkanandya (2020), Fazriyah *et al.* (2018), Pahirathan (2018), dan Pradhan *et al.* (2016). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>5</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

### **2.3.6 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasional**

*Work-life balance* suatu keadaan di mana dua tuntutan yaitu pekerjaan dan kehidupan individu dapat dijalankan dengan seimbang. Lebih lanjut, *work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah sebuah pilihan dalam mengelola kewajiban kerja dan bertanggung jawab terhadap keluarga, sedangkan dalam pandangan perusahaan *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung karyawan agar dapat fokus pada pekerjaan di tempat kerja (Lockwood, 2003). Apabila karyawan dapat mengelola kewajiban kerja dan bertanggung jawab terhadap keluarga, maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional yang pada akhirnya tercipta *organizational citizenship behavior*. Alasan mengenai komitmen organisasional sebagai variabel mediasi didasarkan atas hubungan yang kuat antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (Hitt *et al.*,

2011:188). Pada dasarnya para karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat, maka karyawan tersebut turut terlibat dalam perilaku dan tugas secara formal maupun informal demi kemajuan organisasi. Hal ini didukung oleh Wilkanandya *et al.* (2021) dan Pradhan *et al.* (2016). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>6</sub> : *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

### **2.3.7 Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasional**

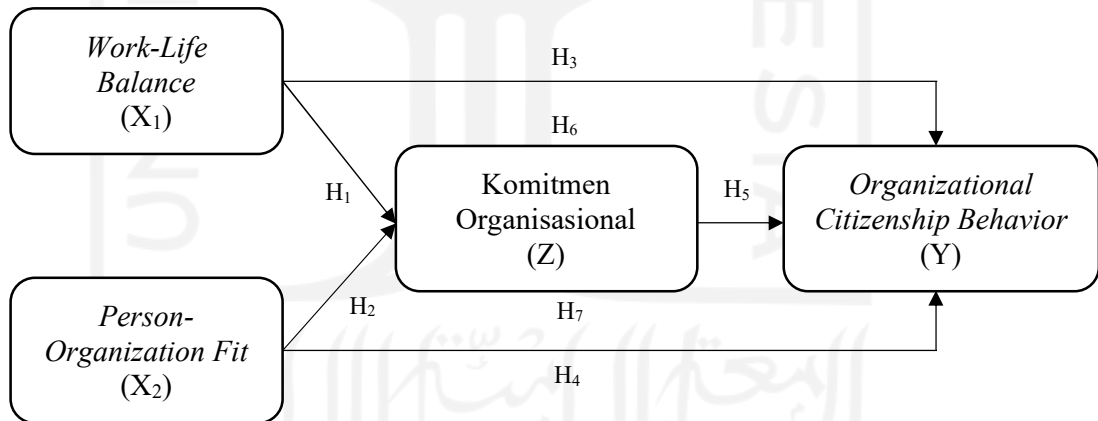
*Person-organization fit* merupakan konsekuensi antara individu dan organisasi yang terjadi ketika; (1) setidaknya satu pihak (individu atau organisasi) dapat memenuhi kebutuhan pihak lain, (2) mereka (individu dan organisasi) memiliki karakteristik yang sama, (3) atau keduanya (Donald *et al.*, 2007). Apabila karyawan dan organisasi dapat saling memenuhi kebutuhan satu sama lain dan saling memiliki karakteristik yang sama, maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional yang pada akhirnya tercipta *organizational citizenship behavior*. Alasan mengenai komitmen organisasional sebagai variabel mediasi didasarkan atas hubungan yang kuat antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (Hitt *et al.*, 2011:188). Pada dasarnya para karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat, maka karyawan tersebut turut terlibat dalam perilaku dan tugas secara formal maupun informal demi kemajuan organisasi. Hal ini didukung oleh Soelton *et al.* (2020a). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>7</sub> : *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada argumentasi teoritis maupun empiris, maka dapat dibuat sebuah kerangka konseptual. Kerangka konseptual merupakan orientasi logis, asosiasi, serta segala sesuatu yang membentuk pemikiran, struktur, rencana maupun praktik yang mendasari dan mengimplementasi seluruh proyek dalam suatu penelitian (Kivunja, 2018). Penelitian ini menjadikan *work-life balance* dan *person-organization fit* sebagai variabel bebas dengan asumsi bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai variabel terikat yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat digambarkan kerangka konseptual dari penelitian adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

- : Garis menunjukkan pengaruh variabel
- : Variabel laten

Berdasarkan Gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Y) diukur menggunakan dua variabel independen dan satu variabel mediasi. Untuk variabel independen terdiri dari *Work-Life Balance* ( $X_1$ ) dan *Person-Organization Fit* ( $X_2$ ). Sementara untuk variabel mediasi yaitu Komitmen Organisasional (Z).



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian merupakan rencana kegiatan yang dikembangkan oleh seorang peneliti untuk memecahkan suatu masalah, sehingga diperoleh data yang valid dan sesuai tujuan penelitian (Arikunto, 2006:12). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan salah satu metode alternatif dari *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian ini termasuk ke dalam jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional dengan studi pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Kemudian pengambilan data dan informasi karyawan pada penelitian ini didapatkan melalui survei yaitu dengan menyebar kuesioner kepada sampel penelitian.

#### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Baba Rafi Indonesia sebanyak 108 karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh atau sensus dalam mengolah data dengan rasionalisasi seluruh karyawan yang terdapat pada PT. Baba Rafi Indonesia.

Mengacu pada penjelasan di atas agar dapat mewakili populasi, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 108 responden. Jumlah responden penelitian berada di atas ambang batas minimal ukuran sampel. Minimal ukuran sampel kecil yang digunakan PLS-SEM ialah 30 sampel (Afthanorhan *et al.*, 2015; dan Chin *et al.*, 2003).

#### **3.3 Jenis Data dan Sumber Data**

##### **3.3.1 Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif berupa skala Likert di mana jawaban responden diolah dengan menggunakan teknik perhitungan statistik.

### 3.3.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diartikan sebagai data yang mengacu pada informasi dari pihak pertama (responden) mengenai variabel persepsi untuk tujuan spesifik (Sekaran, 2006:60). Data primer dalam penelitian ini adalah persepsi dari responden.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dari hasil jawaban responden pada kuesioner. Kuesioner merupakan pengumpulan data dengan menyebarkan form yang berisikan pernyataan-pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, selanjutnya responden diminta untuk mengisi daftar pernyataan tersebut. Banyaknya kuesioner yang disebar dalam penelitian ini adalah berjumlah 108 kuesioner.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel merupakan tindakan yang bertujuan untuk mencoba menemukan beberapa faktor dasar yang mendasari dan mengungkapkan keterkaitan di antara Sebagian variabel. Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 (tiga) macam variabel, yaitu sebagai berikut.

- a. Variabel bebas atau *independent variable* (X), yaitu variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel terikat atau *dependent variable*. Pada penelitian ini yang menjadi variabel independen yaitu terdiri dari *Work-life balance* (X<sub>1</sub>) dan *Person-organization fit* (X<sub>2</sub>).
- b. Variabel perantara atau *mediating variable* (Z), yaitu variabel yang terletak di antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasional (Z).



- c. Variabel terikat atau *dependent variable* (Y), yaitu variabel yang nilainya tergantung pada variabel lain. Pada penelitian ini yang menjadi variabel dependen yaitu *organizational citizenship behavior* (Y).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

#### 3.6.1 *Work-Life Balance* (X<sub>1</sub>)

Lockwood (2003) mendefinisikan *work-life balance* sebagai keadaan di mana pekerjaan dan kehidupan individu dapat dijalankan dengan seimbang. Lebih lanjut, *work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah sebuah pilihan dalam mengelola kewajiban kerja dan bertanggung jawab terhadap keluarga. Lain halnya dengan pandangan perusahaan, *work-life balance* diartikan sebagai tantangan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung karyawan agar dapat fokus pada pekerjaan di tempat kerja.

*Work-life balance* suatu keadaan di mana pekerjaan dan kehidupan individu dapat dijalankan dengan seimbang. Lebih lanjut, *work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah sebuah pilihan dalam mengelola kewajiban kerja dan bertanggung jawab terhadap keluarga. Lain halnya dengan pandangan perusahaan, *work-life balance* diartikan sebagai tantangan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung karyawan agar dapat fokus pada pekerjaan di tempat kerja (Lockwood, 2003). Berikut indikator dari *work-life balance* menurut Tasdelen-Karckay, *et al.* (2017) yang mengacu pada Greenhaus, *et al.* (2003).

- a.) *Time balance* (X<sub>1.1</sub>), yaitu karyawan dapat mencurahkan jumlah waktu yang seimbang untuk pekerjaan dan keluarga;
- b.) *Involvement balance* (X<sub>1.2</sub>), yaitu karyawan memiliki keterlibatan yang seimbang dalam pekerjaan dan keluarga;
- c.) *Satisfaction balance* (X<sub>1.3</sub>), yaitu karyawan memiliki tingkat kepuasan yang seimbang dalam menjalankan peran di pekerjaan maupun di keluarga.

### 3.6.2 *Person-Organization Fit* (X<sub>2</sub>)

*Person-organization fit* merupakan kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai individu terhadap budaya organisasi (Colquitt *et al.* 2011:575). Berikut indikator dari *person-organization fit* (Abdalla *et al.*, 2018).

- a.) *Value congruence* (X<sub>2.1</sub>), yaitu kepribadian individu sesuai dengan lingkungan kerja perusahaan.
- b.) *Goal congruence* (X<sub>2.2</sub>), yaitu tujuan karyawan sejalan dengan cita-cita perusahaan dan ingin mengembangkan karier serta meningkatkan kualitas perusahaan.

### 3.6.3 *Komitmen Organisasional* (Z)

Komitmen organisasional merupakan sikap kesetiaan seorang individu terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang terus menerus di mana individu menunjukkan perhatiannya terhadap organisasinya, baik pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi (Luthans, 2006:224). Berikut indikator dari komitmen organisasional (Valaei *et al.*, 2016).

- a.) *Affective commitment* (Z<sub>1.1</sub>), yaitu karyawan menunjukkan kepemilikan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu perusahaan.
- b.) *Normative commitment* (Z<sub>1.2</sub>), yaitu karyawan menunjukkan keyakinan keterikatan pada organisasi setelah masuk ke dalam perusahaan.
- c.) *Continuance commitment* (Z<sub>1.3</sub>), yaitu karyawan menyadari adanya kerugian jika keluar dari perusahaan.

### 3.6.4 *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

*Organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku informal yang melampaui apa yang secara formal diharapkan dari mereka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya (Greenberg, 2011:413). Berikut indikator dari *organizational citizenship behavior* (Alshihabat *et al.*, 2020).

- a.) *Altruism* (Y<sub>1.1</sub>), yaitu kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja lain yang menghadapi kesulitan demi tercapainya tujuan perusahaan.
- b.) *Courtesy* (Y<sub>1.2</sub>), yaitu kesadaran karyawan untuk selalu menjaga hubungan agar terhindar dari masalah atau konflik dengan rekan kerja lain.
- c.) *Sportsmanship* (Y<sub>1.3</sub>), yaitu karyawan tidak suka mengeluh dalam bekerja.
- d.) *Civic Virtue* (Y<sub>1.4</sub>), yaitu karyawan berperan aktif dalam hal evaluasi, perbaikan, dan pembenahan perusahaan.
- e.) *Conscientiousness* (Y<sub>1.5</sub>) yaitu para karyawan mematuhi setiap peraturan perusahaan meski tidak ada yang mengawasi.

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala Likert yang merupakan seperangkat pernyataan (item) yang digunakan untuk situasi nyata atau hipotetis yang diteliti dengan responden diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuan mereka dengan pernyataan (item) yang diberikan pada skala metrik, yang terdiri dari pernyataan *favorable* dan *unfavorable* (Joshi *et al.*, 2015). Variabel yang diukur dijelaskan terlebih dahulu menjadi indikator yang mewakili variabel. Indikator-indikator tersebut akan menjadi tolak ukur penyesuaian kuesioner. Jawaban dari responden diberi poin sebagai berikut untuk keperluan analisis kuantitatif.

Tabel 3.1 Kriteria Poin Jawaban Responden

Kriteria Jawaban	Poin Jawaban <i>Favorable</i>	Poin Jawaban <i>Unfavorable</i>
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5
Tidak Setuju (TS)	2	4
Netral (N)	3	3
Setuju (S)	4	2
Sangat Setuju (SS)	5	1

Penggunaan skala 5 poin merupakan pilihan terbaik dari perspektif pemrosesan informasi (Chen, 2015). Selain itu, penggunaan skala 5 poin juga memungkinkan responden untuk mengungkapkan pendapat netral atau acuh tak acuh mereka yang sebenarnya sehingga responden tidak dipaksa untuk setuju atau tidak setuju (Chyung *et al.*, 2017).

Skala pada variabel *work-life balance* berdasarkan tiga indikator yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Berikut tabel *blue print* dari variabel *work-life balance*.

Tabel 3.2 *Blue Print* Variabel *Work-Life Balance*

No.	Indikator	Nomor Item Pernyataan		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	<i>Time Balance</i>	1, 2	-	2
2.	<i>Involvement Balance</i>	3, 4, 5, 6	-	4
3.	<i>Satisfaction Balance</i>	7, 8	-	2
<b>Jumlah Item Pernyataan</b>		8	-	8

Skala pada variabel *person-organization fit* berdasarkan dua indikator yaitu *value congruence* dan *goal congruence*. Berikut table *blue print* dari variabel *person-organization fit*.

Tabel 3.3 *Blue Print* Variabel *Person-Organization Fit*

No.	Indikator	Nomor Item Pernyataan		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	<i>Value Congruence</i>	1, 2, 3, 5, 6, 7	4	7
2.	<i>Goal Congruence</i>	8, 9, 10	-	3
<b>Jumlah Item Pernyataan</b>		9	1	10

Skala pada variabel komitmen organisasional berdasarkan tiga indikator yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Berikut table *blue print* dari variabel komitmen organisasional.

Tabel 3.4 *Blue Print* Variabel Komitmen Organisasional

No.	Indikator	Nomor Item Pernyataan		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	<i>Affective Commitment</i>	1, 2, 3, 7	4, 5, 6, 8	8
2.	<i>Normative Commitment</i>	9, 10, 11, 12, 13, 14	-	6
3.	<i>Continuance Commitment</i>	15, 16, 17, 18, 19, 20	-	6
<b>Jumlah Item Pernyataan</b>		16	4	20

Skala pada variabel *organizational citizenship behavior* berdasarkan lima indikator yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan

*conscientiousness*. Berikut table *blue print* dari variabel *organizational citizenship behavior*.

Tabel 3.5 *Blue Print* Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No.	Indikator	Nomor Item Pernyataan		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	<i>Altruism</i>	1, 2, 3, 4, 5	-	5
2.	<i>Courtesy</i>	6, 7, 8, 9, 10	-	5
3.	<i>Sportsmanship</i>	11	12, 13, 14, 15	5
4.	<i>Civic Virtue</i>	16, 17, 18, 19	-	4
5.	<i>Conscientiousness</i>	20, 21, 22, 23, 24	-	5
<b>Jumlah Item Pernyataan</b>		20	4	24

### 3.8 Uji Instrumen Data

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Pengujian validitas tiap item pertanyaan menggunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah skor di setiap item. Item pertanyaan dikatakan valid jika memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$  sedangkan aitem pertanyaan dikatakan tidak valid jika memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$ . Kriteria penilaian uji validitas, adalah sebagai berikut.

- a. Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan bahwa item kuesioner valid.
- b. Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan bahwa item kuesioner tidak valid.

#### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Tjahjono *et al.*, 2021). Sebuah

instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai alpha > 0,6 (Ghozali, 2013). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut.

- a. Jika r alpha positif dan r alpha > r tabel, maka variabel tersebut reliabel
- b. Jika r alpha negatif dan r alpha < r tabel, maka variabel tersebut tidak reliabel

### **3.9 Metode Analisis Data**

#### **3.9.1 Analisis *Structural Equation Model* (SEM)**

Menurut Tjahjono *et al.*, (2021) *Structural Equation Model* (SEM) adalah penggabungan antara dua konsep statistika, yaitu konsep analisis faktor yang masuk pada model pengukuran (*measurement model*) dan konsep regresi melalui model struktural (*structural model*). SEM adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2013). SEM dapat menguji secara bersama-sama, baik model struktural maupun model *measurement*. Model struktural merupakan hubungan antara konstruk independen dengan dependen, sedangkan model *measurement* merupakan hubungan (nilai *loading*) antara indikator dengan konstruk (laten).

*Structural Equation Model* (SEM) merupakan model yang menjelaskan hubungan antara variabel laten, sehingga sering pula disebut sebagai analisis variabel laten (*latent analysis*) atau hubungan struktural linear (*linear structural relationship*). Lebih lanjut, hubungan antara variabel dalam SEM sama dengan hubungan di dalam analisis jalur. Namun, dalam menjelaskan hubungan antara variabel laten, model SEM berbeda dengan analisis jalur. Analisis jalur menggunakan variabel yang terukur (*observable*) sedangkan SEM menggunakan variabel yang tidak terukur (*unobservable*).

Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah persamaan pemodelan *Structural Equation Model* (SEM). Hal ini dikarenakan SEM merupakan teknik yang lebih kuat jika dibandingkan dengan regresi. Selain itu, SEM dapat memberikan hasil yang lebih valid untuk model yang kompleks.

### 3.9.2 *Partial Least Square* (PLS)

PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. PLS tidak hanya digunakan sebagai konfirmasi teori tetapi juga untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi. Konsekuensi logis penggunaan PLS-SEM adalah pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi (nonparametrik), dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). PLS-SEM sangat sesuai digunakan dalam penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan teori. Metode PLS memiliki keunggulan, yaitu:

1. Data tidak harus multivariat;
2. Ukuran sampel tidak harus besar (30-100 sampel), namun semakin besar jumlah sampel maka model semakin baik;
3. Tidak hanya digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten;
4. Dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin digunakan dalam SEM karena akan terjadi *unidentified* model.

Haryono (2016) menjelaskan bahwa PLS memiliki dua indikator untuk menggambarkan Evaluasi *Outer Model* atau yang disebut juga dengan Model Pengukuran, yaitu:

a. Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

Model pengukuran reflektif dikembangkan berdasarkan teori tes klasik yang berasumsi bahwa skor pengukuran konstruk merupakan hasil penjumlahan skor murni (*true score*) dan kesalahan pengukuran (*error*). Model pengukuran reflektif memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Arah hubungan kausalitas berasal dari konstruk ke indikator;
2. Antara Indikator diharapkan memiliki korelasi atau reliabilitas konsistensi internal;
3. Makna dan arti konstruk tidak berubah jika satu indikator dari model pengukuran dihilangkan;
4. Kesalahan pengukuran (*error*) dihitung pada tingkat indikator.

Bobot faktor (*loading factor*) termasuk ideal apabila nilai bobot faktor  $> 0,7$  yang berarti suatu indikator memenuhi validitas untuk mengukur konstruk tertentu. Walaupun demikian, nilai bobot faktor  $> 0,5$  tergolong valid dan dapat diterima dalam penelitian empiris. Bahkan, sejumlah ahli masih menerima  $0,4$  sebagai nilai minimum bobot faktor untuk dikatakan valid. Oleh karena itu, nilai bobot faktor  $< 0,4$  dikeluarkan dari model (*drop*). Adapun nilai kuadrat dari nilai bobot faktor disebut dengan istilah *communalities*. Nilai *communalities* menunjukkan sejumlah persentase yang menjelaskan variasi dalam suatu indikator.

b. Evaluasi Model Pengukuran Formatif

Pengembangan model pengukuran formatif muncul karena konsep reliabilitas (konsistensi internal) dan validitas konstruk (validitas konvergen dan validitas diskriminan) berdasarkan teori tes klasik tidak relevan dalam menguji kualitas pengukuran yang bersifat formatif. Oleh karena itu, dasar teoritik yang rasional perlu dipertimbangkan kembali dalam menguji kualitas pengukuran. Bentuk model pengukuran formatif yang dimaksud seperti PLS dan SEM. Penggunaan keduanya dipilih berdasarkan beberapa kriteria seperti jumlah sampel atau data, hubungan indikator dengan konstruk, kekuatan teori, dan tujuan analisis. Adapun karakteristik model pengukuran formatif, yaitu:

1. Arah hubungan kausalitas berasal dari indikator ke konstruk;
2. Antara Indikator diasumsikan tidak berkorelasi sehingga uji reliabilitas konsistensi internal tidak diperlukan;
3. Makna dan arti konstruk berubah apabila satu indikator dari model pengukuran dihilangkan;
4. Kesalahan pengukuran (*error*) dihitung pada tingkat konstruk (*zeta*).

Terdapat dua submodel dalam analisis PLS dan SEM yaitu:



## 1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran merupakan model yang menunjukkan korelasi antara variabel laten dengan indikator. Uji perhitungan dengan PLS menggunakan *outer model* untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas suatu model. Validitas diuji untuk mengetahui kesahihan suatu alat ukur, sebagaimana yang dijelaskan oleh Ghozali (2013) bahwa alat ukur dikatakan valid jika butir (*item*) dapat mengungkapkan konstruk yang diukur.

Salah satu bentuk pengujian validitas ialah validitas konvergen yang melihat nilai bobot faktor setiap butir (*item*). Aturan praktis (*rule of thumb*) untuk menyatakan kesahihan alat ukur berdasarkan validitas konvergen adalah ketika nilai bobot faktor  $> 0,7$ . Selain validitas konvergen, pengujian validitas dapat dilakukan melalui validitas diskriminan yang melihat nilai *cross loading* setiap variabel. Nilai validitas diskriminan juga dapat diketahui dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk berdasarkan korelasi antar konstruk dalam model.

Di samping itu, pengujian reliabilitas model dilakukan berdasarkan nilai *Cronbach's alpha*. Nilai minimum *Cronbach's alpha* yang harus didapatkan untuk mengatakan suatu alat ukur tergolong reliabel lebih rendah daripada *composite reliability*. Oleh karena itu, *composite reliability* lebih disarankan untuk digunakan karena suatu alat ukur dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,7$  berdasarkan aturan praktisnya (Ghozali, dkk., 2015).

## 2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau yang dikenal dengan istilah *inner model* digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Hubungan tersebut diprediksi berdasarkan besaran persentase varians dari nilai *R-square* untuk konstruk laten endogen. Tolok ukur yang digunakan dalam model struktural adalah *R-square*, *Q-square Predictive Relevance*, dan indeks kecocokan model (*Goodness of Fit Index*). Nilai *R-square* ( $R^2$ ) adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen dan parameter jalur sedangkan nilai *Q-square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) digunakan untuk melakukan validasi terhadap kemampuan prediksi model. Suatu model dapat dikatakan tepat atau memiliki prediksi yang relevan dengan data (*structural fit*) apabila nilai  $Q^2$  semakin mendekati angka 1. Adapun indeks

kecocokan model digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur prediksi keseluruhan model secara sederhana.

### 3.10 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Tahapan-tahapan dalam uji t adalah sebagai berikut.

a. Merumuskan hipotesis

H<sub>01</sub> = *Work-life balance* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional

H<sub>a1</sub> = *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional

H<sub>02</sub> = *Person-organization fit* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional

H<sub>a2</sub> = *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional

H<sub>03</sub> = *Work-life balance* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H<sub>a3</sub> = *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H<sub>04</sub> = *Person-organization fit* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H<sub>a4</sub> = *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H<sub>05</sub> = Komitmen organisasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H<sub>a5</sub> = Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H<sub>06</sub> = *Work-life balance* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional

H<sub>a6</sub> = *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi

$H_{07}$  = *Person-organization fit* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional

$H_{a7}$  = *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional

b. Menentukan tingkat signifikansi ( $\alpha$ )

Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5%

c. Menghitung *p-value*

d. Membandingkan *p-value* dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ )

e. Menyimpulkan hasil analisis

1.) Apabila *p-value* <  $\alpha$  sebesar 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

2.) Apabila *p-value* >  $\alpha$  sebesar 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Artinya tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Baba Rafi Indonesia biasa disebut sebagai Baba Rafi merupakan sebuah perusahaan kebab dengan cabang terbesar di Indonesia maupun dunia, yang berkantor pusat di Jl. Raya Kletek No.88, Dusun Menyanggong, Desa Kletek, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Awalnya pada tahun 2003, kebab turki Baba Rafi ini mulai dirintis oleh Bapak Hendy Setiono yang beroperasi di sebuah kedai kecil yang terletak di sebuah daerah Kota Surabaya, Jawa Timur. Seiring berjalannya waktu bisnis kebab tersebut berkembang pesat dan sejak tahun 2005 telah berdiri sebagai PT. Baba Rafi Indonesia. Saat ini terdapat ribuan cabang yang telah berdiri di Indonesia dan lebih dari enam puluh cabang tersebar di sembilan negara, antara lain: Singapura, Malaysia, Brunei Darussalam, Tiongkok, Filipina, Bangladesh, India, Sri Lanka, dan Belanda. Selain kebab sebagai produk utama, Baba Rafi juga memiliki produk-produk unggulan lain seperti Ngikan, Nyapi, Nyayap, dan lain sebagainya. Baba Rafi juga telah meraih beberapa penghargaan nasional maupun internasional.

Dilansir dari PT. Baba Rafi Enterprise (2019), visi dari PT. Baba Rafi Indonesia yaitu berusaha untuk menjadi bisnis waralaba kebab yang terbesar, yang menguntungkan, dan yang paling berpengaruh di dunia. Sedangkan misi perusahaan, antara lain:

- Kami berusaha untuk menjadi bisnis waralaba kebab terbesar di dunia dengan menawarkan rasa dan kualitas dengan harga yang terjangkau dan pelayanan yang memuaskan untuk para *franchise* dan pelanggan.
- Kami juga memiliki tujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan mengadakan program dan tanggung jawab sosial yang dapat membantu masyarakat dan pemegang saham.

Dalam mendukung proses bisnis PT. Baba Rafi Indonesia memiliki total 108 karyawan yang tersebar dengan berbagai latar belakang divisi yang berbeda, seperti Divisi Project, Divisi Operasional, Divisi Accounting, Divisi Logistik (Surabaya, Jawa Timur), Divisi Logistik (Jakarta, DKI Jakarta), Divisi General Affairs, Divisi Franchise Development, Divisi Side Business Support, Divisi HRD & Legal, Divisi Marketing Communication & Strategic Partnership, Divisi IT, Divisi Audit, dan Divisi Produksi.

## 4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian

### 4.2.1 Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan sampel jenuh atau sensus dengan total sampel penelitian sebanyak 109 responden. Karakteristik dalam penelitian ini dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia, divisi/departemen tempat bekerja, dan lama karyawan bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia.

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pengelompokan data responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki-Laki	80	74,1%
2.	Perempuan	28	25,9%
	<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 74,1%. Hal tersebut menandakan bahwa mayoritas karyawan PT. Baba Rafi Indonesia didominasi oleh laki-laki dibanding perempuan yang hanya memiliki persentase sebesar 25,9%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1.	Di bawah 20 tahun	1	0,9%
2.	20-25 tahun	25	23,1%
3.	26-30 tahun	38	35,2%
4.	31-35 tahun	23	21,3%
5.	36-40 tahun	14	13,0%
6.	41-45 tahun	4	3,7%
7.	46-50 tahun	2	1,9%
8.	51-55 tahun	1	0,9%
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berusia 26-30 tahun dengan persentase sebesar 35,2%. Persentase tersebut lebih besar dibanding persentase kelompok usia yang lain. Untuk kelompok usia responden terbesar kedua yaitu pada usia 20-25 tahun dengan persentase sebesar 23,1%; kelompok usia responden terbesar ketiga yaitu pada usia 31-35 tahun dengan persentase sebesar 21,3%; kelompok usia responden terbesar keempat yaitu pada usia 36-40 tahun dengan persentase sebesar 13,0%; kelompok usia responden terbesar kelima yaitu pada usia 41-45 tahun dengan persentase sebesar 3,7%; kelompok usia terbesar keenam yaitu pada usia 46-50 tahun dengan persentase sebesar 1,9%; yang terakhir untuk kelompok usia dengan persentase terkecil dibanding persentase kelompok usia yang lain yaitu pada kelompok usia di bawah 20 tahun dan 51-55 tahun dengan masing-masing memiliki persentase sebesar 0,9%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi / Departemen Tempat Bekerja

Data karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan divisi/departemen tempat bekerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi / Departemen Tempat Bekerja

No.	Divisi / Departemen	Jumlah Responden	Persentase
1.	HRD & Legal	5	4,6%
2.	Franchise Development	6	5,6%
3.	Produksi	1	0,9%
4.	Project	25	23,1%
5.	General Affairs	10	9,3%
6.	IT	2	1,9%
7.	Accounting & Finance	13	12,0%
8.	Audit	2	1,9%
9.	Operasional	16	14,8%
10.	Logistik (Surabaya, Jawa Timur)	12	11,1%
11.	Logistik (Jakarta, DKI Jakarta)	6	5,6%
12.	Side Business Support	6	5,6%
13.	Marketing Communication & Strategic Partnership	4	3,7%
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berasal dari divisi Project dengan persentase sebesar 23,1%. Persentase tersebut lebih besar dibanding persentase dari divisi yang lain. Untuk divisi responden terbesar kedua yaitu dari divisi Operasional dengan persentase sebesar 14,8%; divisi responden terbesar ketiga yaitu dari Accounting dengan persentase sebesar 12,0%; divisi responden terbesar keempat yaitu dari Logistik (Surabaya, Jawa Timur) dengan persentase sebesar 11,1%; divisi responden terbesar kelima yaitu dari General Affairs dengan persentase sebesar 9,3%; divisi terbesar keenam hingga kedelapan yaitu dari Franchise Development, Logistik (Jakarta, DKI Jakarta), dan Side Business Support dengan masing-masing persentase sebesar 5,6%; divisi responden terbesar kesembilan yaitu dari HRD & Legal dengan persentase sebesar 4,6%; divisi responden terbesar kesepuluh yaitu dari Marketing Communication & Strategic Partnership dengan persentase sebesar 3,7%; dan tiga divisi dengan persentase responden terkecil dibanding persentase divisi yang lain yaitu dari divisi IT dan Audit dengan masing-masing persentase sebesar 1,9% serta divisi Produksi yang memiliki persentase sebesar 0,9%.

- d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Karyawan Bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia

Data karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan lama karyawan bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Responden Bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia

No.	Lama Responden Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1.	Kurang dari 1 tahun	25	23,1%
2.	1-3 tahun	39	36,1%
3.	3-5 tahun	13	12,0%
4.	5-7 tahun	8	7,4%
5.	7-10 tahun	15	13,9%
6.	Lebih dari 10 tahun	8	7,4%
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa mayoritas responden sudah bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia selama 1-3 tahun dengan persentase sebesar 39,0%. Persentase tersebut lebih besar dibanding persentase dari kelompok lama responden bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia yang lain. Untuk kelompok lama responden bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia terbesar kedua yaitu kurang dari 1 tahun dengan persentase sebesar 25,0%; kelompok lama responden bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia terbesar ketiga yaitu pada 7-10 tahun dengan persentase sebesar 15,0%; kelompok lama responden bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia terbesar keempat yaitu pada 3-5 tahun dengan persentase sebesar 13,0%; dan yang terakhir untuk kelompok lama responden bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia dengan persentase terkecil dibanding persentase kelompok yang lain yaitu pada 5-7 tahun dan lebih dari 10 tahun dengan persentase masing-masing sebesar 8,0%.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan dalam kuesioner. Analisis deskriptif variabel



penelitian dapat dilihat dari nilai rata-rata variabel. Mengacu pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi sebagai berikut.

1,00 – 1,80	=	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	=	Rendah
2,61 – 3,40	=	Netral
3,41 – 4,20	=	Tinggi
4,21 – 5,00	=	Sangat Tinggi

a. Analisis Deskriptif Variabel *Work-Life Balance*

Hasil dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan dengan variabel *work-life balance* yang terdiri dari delapan item pernyataan mengenai *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel *Work-Life Balance*

Kode	Item Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
X <sub>1.1.1</sub>	Saya dapat meluangkan waktu yang cukup untuk diri saya sendiri dengan menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan keluarga saya	3,82	Tinggi
X <sub>1.1.2</sub>	Saya mengelola kehidupan profesional dan keluarga saya dengan cara yang terkendali	3,87	Tinggi
X <sub>1.2.1</sub>	Saya dapat mengatur peran saya yang terkait dengan keluarga dan kehidupan profesional secara seimbang	3,80	Tinggi
X <sub>1.2.2</sub>	Saya dapat merasakan loyalitas pada peran saya, baik dalam kehidupan profesional dan keluarga saya	3,93	Tinggi
X <sub>1.2.3</sub>	Saya berhasil menciptakan keseimbangan antara berbagai peran di hidup saya (sebagai	3,88	Tinggi

	karyawan, pasangan, ibu, ayah, dll.)		
X <sub>1.2.4</sub>	Saya dapat menghadapi situasi saat terjadi konflik antara peran saya secara khusus dalam kehidupan profesional dengan peran di dalam keluarga	3,83	Tinggi
X <sub>1.3.1</sub>	Saya dapat memenuhi kebutuhan saya sendiri dan kebutuhan orang-orang yang penting dalam hidup saya	3,75	Tinggi
X <sub>1.3.2</sub>	Saya merasakan kepuasan yang sama dalam peran saya di dalam keluarga dan kehidupan profesional	3,72	Tinggi
<b>Rata-Rata Total</b>		3,83	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Hasil analisis deskriptif variabel *work-life balance* pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi dengan rata-rata sebesar 3,83 yang berada pada interval antara 3,41 – 4,20. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan mengenai loyalitas pada peran di dalam kehidupan profesional dan keluarga dengan rata-rata sebesar 3,93. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada item pernyataan mengenai kepuasan yang sama pada peran di dalam keluarga dan kehidupan profesional dengan rata-rata sebesar 3,72. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Baba Rafi Indonesia dapat mengelola waktu dengan baik, dapat mengelola peran dengan baik, serta memiliki tingkat kepuasan yang seimbang antara kehidupan profesional dengan kehidupan di keluarga. Hal tersebut menjadi faktor penentu dari tingginya tingkat *work-life balance* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

b. Analisis Deskriptif Variabel *Person-Organization Fit*

Hasil dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan dengan variabel *person-organization fit* yang terdiri dari sepuluh item pernyataan mengenai *value congruence* dan *goal congruence*, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel *Person-Organization Fit*

Kode	Item Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
X <sub>2.1.1</sub>	Nilai-nilai hidup yang saya yakini sangat serupa dengan nilai-nilai yang diyakini oleh perusahaan tempat saya bekerja	3,57	Tinggi
X <sub>2.1.2</sub>	Kepribadian saya cocok dengan kepribadian atau citra perusahaan tempat saya bekerja	3,64	Tinggi

X2.1.3	Atribut yang saya cari dalam suatu perusahaan telah dipenuhi oleh perusahaan tempat saya bekerja saat ini	3,58	Tinggi
X2.1.4	Nilai-nilai kepribadian saya sama dengan nilai-nilai perusahaan tempat saya bekerja	3,61	Tinggi
X2.1.5	Nilai-nilai yang saya yakini membuat saya merasa unik karena nilai-nilai tersebut menambahkan sesuatu yang berbeda ke perusahaan tempat saya bekerja	3,62	Tinggi
X2.1.6	Nilai-nilai yang saya yakini selaras dengan prinsip-prinsip panduan perusahaan tempat saya bekerja	3,64	Tinggi
X2.1.7	Nilai-nilai yang saya yakini sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan lain di perusahaan tempat saya bekerja	3,49	Tinggi
X2.2.1	Terdapat banyak kesamaan antara tujuan kolektif perusahaan tempat saya bekerja dengan tujuan pribadi saya	3,63	Tinggi
X2.2.2	Tujuan yang saya tetapkan untuk diri saya sendiri sesuai dengan tujuan perusahaan tempat saya bekerja	3,61	Tinggi
X2.2.3	Sejauh ini, saya merasa telah mampu mencapai tujuan perusahaan tempat saya bekerja	3,52	Tinggi
<b>Rata-Rata Total</b>		3,59	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Hasil analisis deskriptif variabel *person-organization fit* pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi dengan rata-rata sebesar 3,59 yang berada pada interval antara 3,41 – 4,20. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan mengenai kepribadian karyawan cocok dengan kepribadian atau citra perusahaan dan nilai-nilai yang diyakini karyawan selaras dengan prinsip-prinsip panduan perusahaan dengan rata-rata sebesar 3,64. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada item pernyataan mengenai nilai-nilai yang diyakini karyawan sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan lain di perusahaan dengan rata-rata sebesar 3,49. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Baba Rafi Indonesia memiliki kesesuaian, baik kesesuaian nilai maupun kesesuaian tujuan dengan perusahaan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut menjadi faktor penentu dari tingginya tingkat *person-organization fit* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

c. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional

Hasil dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan dengan variabel komitmen organisasional yang terdiri dari dua puluh item pernyataan mengenai *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional

Kode	Item Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
Z <sub>1.1.1</sub>	Saya sangat senang menjadi anggota perusahaan tempat saya bekerja	3,94	Tinggi
Z <sub>1.1.2</sub>	Saya senang berdiskusi tentang perusahaan tempat saya bekerja dengan orang-orang di luar perusahaan	3,66	Tinggi
Z <sub>1.1.3</sub>	Saya merasa seolah-olah masalah perusahaan tempat saya bekerja merupakan masalah saya	3,70	Tinggi
Z <sub>1.1.4</sub>	Saya merasa bahwa tidak dapat terikat dengan mudah pada perusahaan lain seperti saya dengan perusahaan tempat saya bekerja saat ini	3,38	Netral
Z <sub>1.1.5</sub>	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga perusahaan tempat saya bekerja	3,74	Tinggi
Z <sub>1.1.6</sub>	Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan tempat saya bekerja	3,71	Tinggi
Z <sub>1.1.7</sub>	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki banyak arti bagi saya secara pribadi	3,66	Tinggi
Z <sub>1.1.8</sub>	Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan tempat saya bekerja	3,75	Tinggi
Z <sub>1.2.1</sub>	Saya merasa memiliki hutang pada perusahaan tempat saya bekerja atas apa yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk saya	3,51	Tinggi
Z <sub>1.2.2</sub>	Perusahaan tempat saya bekerja layak mendapatkan kesetiaan saya karena perlakuan perusahaan ini terhadap saya	3,66	Tinggi
Z <sub>1.2.3</sub>	Saya merasa bahwa saya akan mengecewakan rekan kerja saya, jika saya sudah bukan anggota perusahaan tempat saya bekerja	3,44	Tinggi
Z <sub>1.2.4</sub>	Saya setia pada perusahaan tempat saya bekerja karena nilai-nilai yang saya yakini sebagian besar berasal dari nilai-nilai perusahaan ini	3,51	Tinggi
Z <sub>1.2.5</sub>	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki misi yang saya yakini dan yang saya komitmenkan	3,58	Tinggi
Z <sub>1.2.6</sub>	Saya merasa benar secara moral untuk mendedikasikan diri saya pada perusahaan	3,67	Tinggi

	tempat saya bekerja		
Z <sub>1.3.1</sub>	Saya khawatir tentang hilangnya investasi yang telah saya ciptakan di perusahaan tempat saya bekerja	3,39	Netral
Z <sub>1.3.2</sub>	Jika saya bukan anggota dari perusahaan tempat saya bekerja saat ini, saya akan sedih karena hidup saya akan kacau	3,38	Netral
Z <sub>1.3.3</sub>	Saya setia pada perusahaan tempat saya bekerja karena saya telah berinvestasi banyak di dalamnya, secara emosional, sosial, dan ekonomi	3,61	Tinggi
Z <sub>1.3.4</sub>	Saya merasa cemas tentang rasa kehilangan perusahaan tempat saya bekerja	3,63	Tinggi
Z <sub>1.3.5</sub>	Terkadang saya khawatir tentang hal-hal yang mungkin terjadi pada perusahaan tempat saya bekerja jika saya bukan lagi menjadi anggota perusahaan	3,45	Tinggi
Z <sub>1.3.6</sub>	Saya berdedikasi terhadap perusahaan tempat saya bekerja karena saya takut kehilangan apa yang saya miliki di dalam perusahaan tersebut	3,52	Tinggi
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,60</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Hasil analisis deskriptif variabel komitmen organisasional pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi dengan rata-rata sebesar 3,60 yang berada pada interval antara 3,41 – 4,20. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan mengenai perasaan karyawan yang sangat senang menjadi anggota perusahaan dengan rata-rata sebesar 3,94. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada item pernyataan mengenai perasaan karyawan yang merasa bahwa tidak dapat terikat dengan mudah pada perusahaan lain dan perasaan sedih karyawan jika sudah tidak menjadi anggota perusahaan dengan rata-rata sebesar 3,38 sehingga termasuk kategori netral pada interval 2,61 – 3,40. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Baba Rafi Indonesia memiliki komitmen, baik secara afektif, normative, maupun komitmen berkelanjutan terhadap perusahaan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut menjadi faktor penentu dari tingginya tingkat komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

d. Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan dengan variabel *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari dua puluh empat item pernyataan mengenai *altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, dan conscientiousness*, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Kode	Item Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
Y <sub>1.1.1</sub>	Saya membantu karyawan lain yang memiliki beban kerja yang berat	3,83	Tinggi
Y <sub>1.1.2</sub>	Saya selalu siap mengulurkan tangan untuk membantu orang-orang di sekitar saya	3,89	Tinggi
Y <sub>1.1.3</sub>	Saya membantu karyawan lain yang tidak hadir kerja	3,74	Tinggi
Y <sub>1.1.4</sub>	Saya rela membantu orang lain yang memiliki masalah terkait pekerjaan	3,78	Tinggi
Y <sub>1.1.5</sub>	Saya membantu orientasi karyawan baru meskipun tidak disyaratkan	3,76	Tinggi
Y <sub>1.2.1</sub>	Saya mencoba untuk menghindari timbulnya masalah bagi rekan kerja	3,92	Tinggi
Y <sub>1.2.2</sub>	Saya mempertimbangkan dampak dari tindakan yang saya lakukan terhadap rekan kerja	3,93	Tinggi
Y <sub>1.2.3</sub>	Saya tidak menyalahgunakan hak orang lain	4,02	Tinggi
Y <sub>1.2.4</sub>	Saya mengambil langkah-langkah untuk mencegah timbulnya masalah dengan karyawan lain	4,00	Tinggi
Y <sub>1.2.5</sub>	Saya memperhatikan bagaimana perilaku saya memengaruhi pekerjaan karyawan lain	3,88	Tinggi
Y <sub>1.3.1</sub>	Saya diibaratkan seperti roda berderit klasik yang selalu membutuhkan pelumas dengan arti lain saya masih selalu membutuhkan bimbingan	3,80	Tinggi
Y <sub>1.3.2</sub>	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang sepele	3,86	Tinggi
Y <sub>1.3.3</sub>	Saya tidak cenderung untuk membuat fakta atau kesulitan yang tidak penting menjadi terlihat serius	3,82	Tinggi
Y <sub>1.3.4</sub>	Saya tidak selalu fokus pada apa yang salah, dibanding melihat dari sisi positif	3,73	Tinggi
Y <sub>1.3.5</sub>	Saya tidak selalu menemukan kesalahan yang dilakukan perusahaan tempat saya bekerja	3,65	Tinggi
Y <sub>1.4.1</sub>	Saya selalu mengikuti perubahan didalam perusahaan tempat saya bekerja	3,76	Tinggi
Y <sub>1.4.2</sub>	Saya menghadiri pertemuan yang bersifat	3,53	Tinggi

	tidak wajib, tetapi dianggap penting		
Y <sub>1.4.3</sub>	Saya menghadiri acara-acara yang sifatnya tidak diperlukan, tetapi dapat membantu citra perusahaan tempat saya bekerja	3,56	Tinggi
Y <sub>1.4.4</sub>	Saya selalu membaca dan mengikuti pengumuman, memo perusahaan, dan lain sebagainya	3,96	Tinggi
Y <sub>1.5.1</sub>	Saya percaya bahwa pelaksanaan pekerjaan dengan jujur akan menghasilkan upah yang jujur pula	4,12	Tinggi
Y <sub>1.5.2</sub>	Kehadiran saya di tempat kerja di atas ketentuan perusahaan	3,78	Tinggi
Y <sub>1.5.3</sub>	Saya tidak mengambil waktu tambahan untuk istirahat	3,71	Tinggi
Y <sub>1.5.4</sub>	Saya mematuhi aturan dan regulasi perusahaan tempat saya bekerja meskipun tidak ada yang melihat	3,90	Tinggi
Y <sub>1.5.5</sub>	Saya adalah salah satu karyawan yang paling teliti di perusahaan	3,62	Tinggi
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Hasil analisis deskriptif variabel *organizational citizenship behavior* pada tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi dengan rata-rata sebesar 3,82 yang berada pada interval antara 3,41 – 4,20. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan mengenai rasa percaya karyawan bahwa pelaksanaan pekerjaan dengan jujur akan menghasilkan upah yang jujur pula dengan rata-rata sebesar 4,12. Sedangkan untuk penilaian terendah terdapat pada item pernyataan mengenai kehadiran karyawan dalam pertemuan yang bersifat tidak wajib tetapi dianggap penting dengan rata-rata sebesar 3,53. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Baba Rafi Indonesia memiliki sikap altruisme, kesopanan, sikap sportif, mematuhi kebijakan sipil, dan juga memiliki sikap kehati-hatian. Hal tersebut menjadi faktor penentu dari tingginya tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

### 4.3 Analisis Structural Equation Model

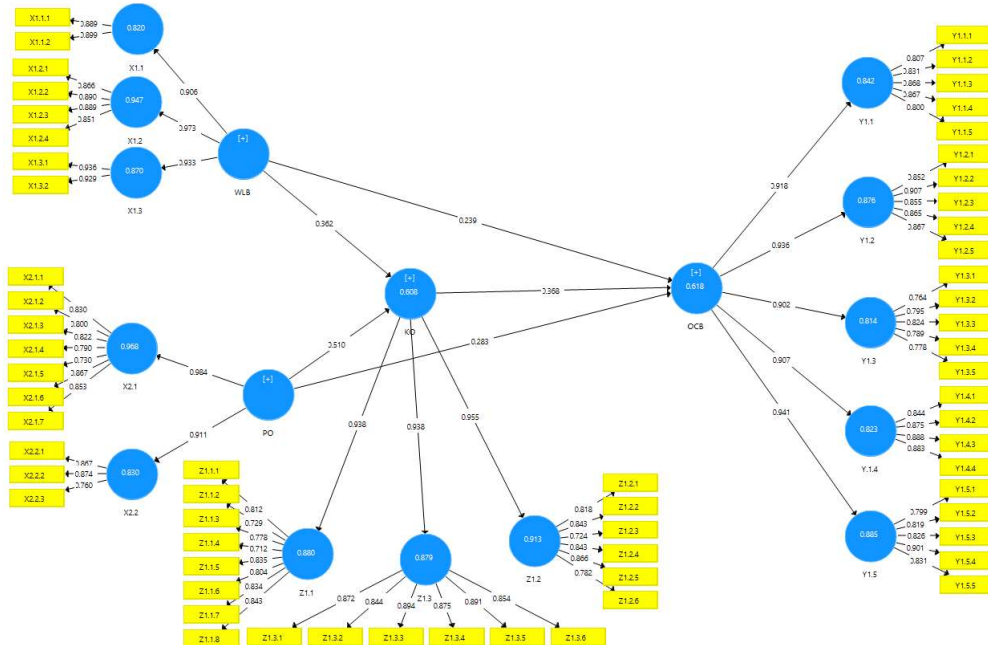
#### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran atau *outer model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan untuk

mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Terdapat dua macam evaluasi yang dilakukan dalam uji validitas, yaitu *convergent validity* (*outer loading*) dan *discriminant validity* (*cross loading*). Sedangkan dalam uji reliabilitas menggunakan uji reliabilitas konstruk (*composite reliability*).

**a. Convergent Validity (Outer Loading)**

Evaluasi validitas ini dilakukan untuk menguji setiap konstruk dari model unidimensionalitas dengan melihat *convergent validity* (*outer loading*) dari setiap indikator konstruk. Suatu indikator dikatakan memiliki reliabilitas yang baik jika memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Sedangkan *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut, indikator yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,50 akan dikeluarkan dari analisis. Hasil analisis *convergent validity* dapat dilihat seperti pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Hasil Analisa Validitas Konstruk



Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa semua *loading factor* memiliki nilai di atas 0,5. Untuk hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Variabel *Work-Life Balance*

<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Time Balance</i>	X <sub>1.1.1</sub>	0,889	Valid
	X <sub>1.1.2</sub>	0,899	Valid
<i>Involvement Balance</i>	X <sub>1.2.1</sub>	0,866	Valid
	X <sub>1.2.2</sub>	0,890	Valid
	X <sub>1.2.3</sub>	0,889	Valid
	X <sub>1.2.4</sub>	0,851	Valid
<i>Satisfaction Balance</i>	X <sub>1.3.1</sub>	0,936	Valid
	X <sub>1.3.2</sub>	0,929	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa tidak ada variabel manifest dari *work-life balance* yang nilainya < 0,5, sehingga seluruh item pada variabel *work-life balance* tidak ada yang dikeluarkan dari model. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen variabel *person-organization fit* dapat dilihat pada Tabel. 4.10.

Tabel 4.10 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Variabel *Person-Organization Fit*

<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Value Congruence</i>	X <sub>2.1.1</sub>	0,830	Valid
	X <sub>2.1.2</sub>	0,800	Valid
	X <sub>2.1.3</sub>	0,822	Valid
	X <sub>2.1.4</sub>	0,790	Valid
	X <sub>2.1.5</sub>	0,730	Valid
	X <sub>2.1.6</sub>	0,867	Valid
	X <sub>2.1.7</sub>	0,853	Valid
<i>Goal Congruence</i>	X <sub>2.2.1</sub>	0,867	Valid
	X <sub>2.2.2</sub>	0,874	Valid
	X <sub>2.2.3</sub>	0,760	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa tidak ada variabel manifest dari *person-organization fit* yang nilainya < 0,5, sehingga seluruh item pada variabel *person-organization fit* tidak ada yang dikeluarkan dari model. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel. 4.11.

Tabel 4.11 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen  
Variabel Komitmen Organisasional

<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Affective Commitment</i>	Z <sub>1.1.1</sub>	0,812	Valid
	Z <sub>1.1.2</sub>	0,729	Valid
	Z <sub>1.1.3</sub>	0,778	Valid
	Z <sub>1.1.4</sub>	0,712	Valid
	Z <sub>1.1.5</sub>	0,835	Valid
	Z <sub>1.1.6</sub>	0,804	Valid
	Z <sub>1.1.7</sub>	0,834	Valid
	Z <sub>1.1.8</sub>	0,843	Valid
<i>Normative Commitment</i>	Z <sub>1.2.1</sub>	0,818	Valid
	Z <sub>1.2.2</sub>	0,843	Valid
	Z <sub>1.2.3</sub>	0,724	Valid
	Z <sub>1.2.4</sub>	0,843	Valid
	Z <sub>1.2.5</sub>	0,866	Valid
	Z <sub>1.2.6</sub>	0,782	Valid
<i>Continuance Commitment</i>	Z <sub>1.3.1</sub>	0,872	Valid
	Z <sub>1.3.2</sub>	0,844	Valid
	Z <sub>1.3.3</sub>	0,894	Valid
	Z <sub>1.3.4</sub>	0,875	Valid
	Z <sub>1.3.5</sub>	0,891	Valid
	Z <sub>1.3.6</sub>	0,854	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa tidak ada variabel manifest dari komitmen organisasional yang nilainya  $< 0,5$ , sehingga seluruh item pada variabel komitmen organisasional tidak ada yang dikeluarkan dari model. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen variabel *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada Tabel. 4.12.

Tabel 4.12 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen  
Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Altruism</i>	Y <sub>1.1.1</sub>	0,807	Valid
	Y <sub>1.1.2</sub>	0,831	Valid
	Y <sub>1.1.3</sub>	0,868	Valid
	Y <sub>1.1.4</sub>	0,867	Valid
	Y <sub>1.1.5</sub>	0,800	Valid
<i>Courtesy</i>	Y <sub>1.2.1</sub>	0,852	Valid
	Y <sub>1.2.2</sub>	0,907	Valid

	Y <sub>1.2.3</sub>	0,855	Valid
	Y <sub>1.2.4</sub>	0,865	Valid
	Y <sub>1.2.5</sub>	0,867	Valid
<i>Sportsmanship</i>	Y <sub>1.3.1</sub>	0,764	Valid
	Y <sub>1.3.2</sub>	0,795	Valid
	Y <sub>1.3.3</sub>	0,824	Valid
	Y <sub>1.3.4</sub>	0,789	Valid
	Y <sub>1.3.5</sub>	0,778	Valid
<i>Civic Virtue</i>	Y <sub>1.4.1</sub>	0,844	Valid
	Y <sub>1.4.2</sub>	0,875	Valid
	Y <sub>1.4.3</sub>	0,888	Valid
	Y <sub>1.4.4</sub>	0,883	Valid
<i>Conscientiousness</i>	Y <sub>1.5.1</sub>	0,799	Valid
	Y <sub>1.5.2</sub>	0,819	Valid
	Y <sub>1.5.3</sub>	0,826	Valid
	Y <sub>1.5.4</sub>	0,901	Valid
	Y <sub>1.5.5</sub>	0,831	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa tidak ada variabel manifest dari *organizational citizenship behavior* yang nilainya  $< 0,5$ , sehingga seluruh item pada variabel *organizational citizenship behavior* tidak ada yang dikeluarkan dari model.

Chin (1998) menyatakan bahwa suatu indikator dapat dikatakan memiliki validitas yang baik jika memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,70$ . Namun nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat dipertahankan, khususnya jika model masih dalam tahap pengembangan. Hasil ini dapat diterjemahkan bahwa variabel *work-life balance*, *person-organization fit*, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua nilai *loading factor* dari variabel tersebut lebih dari 0,5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dapat dinyatakan valid.

**b. Discriminant Validity (Cross Loading)**

Evaluasi validitas yang kedua bertujuan untuk mengetahui validitas konstruk dengan cara menilai Akar AVE (*Average Variance Extracted*), yaitu dengan membandingkan hubungan antar konstruk dengan konstruk lainnya. Model dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang cukup apabila akar

AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada hubungan antara konstruk dan konstruk lainnya. Model *output* PLS dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 *Discriminant Validity*

	<b>Komitmen Organisasional</b>	<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	<b>Person-Organization Fit</b>	<b>Work-Life Balance</b>
<b>Komitmen Organisasional</b>	0,777*			
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	0,730	0,774*		
<b>Person-Organization Fit</b>	0,723	0,689	0,789*	
<b>Work-Life Balance</b>	0,661	0,648	0,585	0,845*

Keterangan: \* Nilai AKAR AVE

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas dapat dilihat bahwa akar AVE pada seluruh konstruk lebih tinggi daripada korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya. Seperti contoh variabel komitmen organisasional yang memiliki akar AVE sebesar 0.777. Nilai akar AVE ini lebih tinggi daripada koefisien korelasi dengan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,730, *person-organization fit* sebesar 0,723, maupun *work-life balance* sebesar 0,661. Begitu juga untuk variabel lainnya yang dapat dianalisis dengan cara yang sama, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

Pengujian *discriminant validity* ditentukan dari nilai *cross loading* yang bertujuan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju. Nilai konstruk tersebut harus lebih besar daripada nilai yang lain.

Tabel 4.14 Hasil Nilai *Cross Loading*

	<b>Komitmen Organisasional</b>	<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	<b>Person- Organization Fit</b>	<b>Work-Life Balance</b>
X1.1.1	0,531	0,526	0,543	<b>0,791</b>
X1.1.2	0,582	0,579	0,483	<b>0,827</b>
X1.2.1	0,502	0,555	0,432	<b>0,844</b>
X1.2.2	0,557	0,564	0,498	<b>0,862</b>
X1.2.3	0,585	0,542	0,484	<b>0,877</b>
X1.2.4	0,518	0,527	0,450	<b>0,818</b>
X1.3.1	0,602	0,556	0,547	<b>0,891</b>
X1.3.2	0,588	0,531	0,516	<b>0,847</b>
X2.1.1	0,568	0,493	<b>0,815</b>	0,504
X2.1.2	0,562	0,527	<b>0,790</b>	0,508
X2.1.3	0,680	0,612	<b>0,815</b>	0,605
X2.1.4	0,554	0,509	<b>0,762</b>	0,446
X2.1.5	0,551	0,507	<b>0,715</b>	0,390
X2.1.6	0,568	0,543	<b>0,867</b>	0,392
X2.1.7	0,652	0,601	<b>0,835</b>	0,507
X2.2.1	0,589	0,564	<b>0,813</b>	0,415
X2.2.2	0,554	0,580	<b>0,791</b>	0,494
X2.2.3	0,395	0,483	<b>0,669</b>	0,334
Y1.1.1	0,528	<b>0,711</b>	0,505	0,540
Y1.1.2	0,604	<b>0,813</b>	0,570	0,635
Y1.1.3	0,562	<b>0,795</b>	0,563	0,540
Y1.1.4	0,586	<b>0,783</b>	0,570	0,509
Y1.1.5	0,534	<b>0,721</b>	0,459	0,450
Y1.2.1	0,550	<b>0,822</b>	0,571	0,531
Y1.2.2	0,610	<b>0,832</b>	0,488	0,464
Y1.2.3	0,596	<b>0,789</b>	0,521	0,506
Y1.2.4	0,504	<b>0,803</b>	0,518	0,486
Y1.2.5	0,621	<b>0,823</b>	0,552	0,549
Y1.3.1	0,579	<b>0,737</b>	0,486	0,493
Y1.3.2	0,475	<b>0,735</b>	0,439	0,424
Y1.3.3	0,551	<b>0,749</b>	0,504	0,504
Y1.3.4	0,470	<b>0,639</b>	0,437	0,456
Y1.3.5	0,599	<b>0,695</b>	0,557	0,364
Y1.4.1	0,634	<b>0,820</b>	0,532	0,565
Y1.4.2	0,505	<b>0,739</b>	0,558	0,455
Y1.4.3	0,582	<b>0,779</b>	0,604	0,495
Y1.4.4	0,545	<b>0,821</b>	0,581	0,506
Y1.5.1	0,565	<b>0,758</b>	0,495	0,459
Y1.5.2	0,552	<b>0,763</b>	0,517	0,444
Y1.5.3	0,510	<b>0,750</b>	0,509	0,448
Y1.5.4	0,649	<b>0,865</b>	0,597	0,566
Y1.5.5	0,631	<b>0,789</b>	0,628	0,605

Z1.1.1	0,762	0,699	0,607	0,567
Z1.1.2	0,743	0,551	0,536	0,478
Z1.1.3	0,746	0,630	0,608	0,431
Z1.1.4	0,693	0,525	0,506	0,515
Z1.1.5	0,738	0,625	0,526	0,545
Z1.1.6	0,733	0,577	0,504	0,522
Z1.1.7	0,768	0,554	0,605	0,646
Z1.1.8	0,771	0,600	0,541	0,559
Z1.2.1	0,755	0,477	0,563	0,461
Z1.2.2	0,797	0,555	0,572	0,547
Z1.2.3	0,706	0,453	0,559	0,368
Z1.2.4	0,778	0,442	0,510	0,528
Z1.2.5	0,808	0,566	0,657	0,602
Z1.2.6	0,812	0,653	0,538	0,555
Z1.3.1	0,815	0,615	0,600	0,480
Z1.3.2	0,777	0,461	0,567	0,418
Z1.3.3	0,869	0,600	0,570	0,503
Z1.3.4	0,835	0,610	0,591	0,548
Z1.3.5	0,809	0,575	0,562	0,496
Z1.3.6	0,796	0,551	0,495	0,482

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil nilai *cross loading* pada Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstruksinya masing-masing dibandingkan dengan konstruksi lainnya, sehingga dapat disimpulkan memiliki validitas diskriminan yang baik.

### c. Uji Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*)

Dalam mengukur reliabilitas, penelitian ini menggunakan Uji Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*). Pengujian *Composite Reliability* digunakan untuk menunjukkan *internal consistency* dari suatu indikator dalam variabel laten. Nilai *Composite Reliability* cenderung lebih besar dari *Cronbach's Alpha*. Dalam menguji konstruk penggunaan *Cronbach's Alpha* cenderung memberikan nilai lebih rendah. Variabel dianggap reliabel apabila nilai *Composite Reliability*  $\geq 0,7$  dengan nilai AVE  $> 0,5$  (Ghozali & latan, 2015). Pada Tabel 4.15 akan dipaparkan mengenai hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.15 Hasil Pengujian *Composite Reliability*

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Komitmen Organisasional</b>	0,965	0,968	0,603
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,971	0,973	0,599
<i>Person-Organization Fit</i>	0,932	0,943	0,623
<i>Work-Life Balance</i>	0,943	0,952	0,715

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa hasil dari analisis *Composite Reliability* yang dilakukan menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dari pada 0,7 dengan nilai AVE > 0,5. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa seluruh indikator pada variabel yang diuji dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk uji model struktural.

#### 4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

##### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian *Inner Model* merupakan suatu pengujian yang dilakukan untuk melakukan evaluasi korelasi konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan (Ghozali, 2011). Pengujian *Inner Model* dilakukan dengan melihat korelasi antara konstruk dan nilai signifikansinya serta nilai *R-Square*. Dalam menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif maka menggunakan nilai *R-Square*. Sedangkan untuk mengukur relevansi prediksi dalam model penelitian menggunakan *Q-Square*. Berikut ini adalah perhitungan *Inner Model* dari data yang diperoleh peneliti dengan menggunakan *Partial Least Square*.

Tabel 4.16 Hasil Pengujian *R-Square*

<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Nilai <i>R-Square</i></b>
<i>Work-Life Balance</i> <i>Person-Organization Fit</i>	Komitmen Organisasional	0,608
<i>Work-Life Balance</i> <i>Person-Organization Fit</i> Komitmen Organisasional	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,618

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Model memberikan nilai *R-Square* pada variabel komitmen organisasional yaitu sebesar 0,608. Hal tersebut artinya bahwa kemampuan model pada variabel *work-life balance* dan *person-organization fit* dalam menjelaskan variabel komitmen organisasional adalah sebesar 60,8% dan sisanya yaitu sebesar 39,2% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Sedangkan nilai *R-Square* pada variabel *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 0,618. Artinya bahwa kemampuan model pada variabel *work-life balance*, *person-organization fit*, dan komitmen organisasional dalam menjelaskan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 61,8% dan sisanya yaitu 38,2% dijelaskan oleh variabel lainnya.

**b. Q2 Predictive Relevance**

Selain melihat nilai *R-Square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square* prediktif relevansi oleh model serta estimasi parameteranya. Jika nilai *Q-Square* > 0 maka bermakna bahwa model memiliki *predictive relevance*, namun sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 maka bermakna bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Chin, 1998). Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus.

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)\}$$

$R_1^2$ ,  $R_2^2$  merupakan nilai *R-Square* dari variabel endogen

Besaran  $Q^2$  memiliki rentang  $0 < Q^2 < 1$ , yang berarti bahwa semakin mendekati 1 maka semakin baik. Besaran  $Q^2$  setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan hasil koefisien determinasi di atas maka nilai *Q-Square* dapat dihitung sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0,608) \times (1 - 0,618)\}$$

$$Q^2 = 1 - (0,392 \times 0,382)$$

$$Q^2 = 1 - 0,150$$

$$Q^2 = 0,850$$

Koefisien  $Q^2$  sebesar 0,850 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh total dari variabel *work-life balance* dan *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional adalah



sebesar 85,0%. Sedangkan sisanya sebesar 15,0% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

**c. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengetahui nilai signifikansi dan parameter jalur antar variabel laten. Hipotesis diajukan untuk mengetahui korelasi masing-masing konstruk. Pengambilan keputusan terhadap hasil pengujian dilakukan berdasarkan arah korelasi dan nilai signifikansi model pengujian antar konstruk. Adapun hasil pengujian (*inner weight*) melalui *software* SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 4.16.

**- Pengaruh Langsung Antar Konstruk**

Berdasarkan pengujian analisa jalur didapatkan hubungan langsung antar konstruk yang terdapat pada Tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hubungan Antar Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> □ Komitmen Organisasional	0,362	3,352	0,001*	H <sub>1</sub> Diterima
<i>Person-Organization Fit</i> □ Komitmen Organisasional	0,510	5,233	0,000*	H <sub>2</sub> Diterima
<i>Work-Life Balance</i> □ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,239	2,046	0,041*	H <sub>3</sub> Diterima
<i>Person-Organization Fit</i> □ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,283	2,510	0,012*	H <sub>4</sub> Diterima
Komitmen Organisasional □ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,368	3,251	0,001*	H <sub>5</sub> Diterima

Ket: Sig P-Value < 0,05

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Pada Tabel 4.17 di atas menunjukkan hubungan antar konstruk yang dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pengaruh *work-life balance* ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,362, dengan  $t$  hitung sebesar 3,352, dan nilai probabilitas sebesar 0,001 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *work-life balance* ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ). Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai *work-life balance* maka semakin tinggi pula komitmen organisasional yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan demikian maka hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa “*work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia” telah terbukti dan dapat diterima.
- b. Pengaruh *person-organization fit* ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,510, dengan  $t$  hitung sebesar 5,233, dan nilai probabilitas sebesar 0,000 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *person-organization fit* ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ). Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai *person-organization fit* maka semakin tinggi pula komitmen organisasional yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan demikian maka hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa “*person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia” telah terbukti dan dapat diterima.
- c. Pengaruh *work-life balance* ( $X_1$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,239, dengan  $t$  hitung sebesar 2,046, dan nilai probabilitas sebesar 0,041 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *work-life balance* ( $X_1$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ). Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai *work-life balance* maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan demikian maka hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa “*work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational*

*citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia” telah terbukti dan dapat diterima.

- d. Pengaruh *person-organization fit* ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,283, dengan t hitung sebesar 2,510, dan nilai probabilitas sebesar 0,012 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *person-organization fit* ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai *person-organization fit* maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan demikian maka hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa “*person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia” telah terbukti dan dapat diterima.
- e. Pengaruh komitmen organisasional (Z) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,368, dengan t hitung sebesar 3,251, dan nilai probabilitas sebesar 0,001 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasional (Z) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai komitmen organisasional maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan demikian maka hipotesis kelima ( $H_5$ ) yang menyatakan bahwa “komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia” telah terbukti dan dapat diterima.

- **Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk**

Berdasarkan pengujian analisis jalur didapatkan hubungan tidak langsung atau mediasi antar konstruk yang terdapat pada Tabel 4.18 berikut.

Tabel 4.18 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hubungan Antar Variabel	Indirect Effect			Keterangan
	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P-Value</i>	
<i>Work-Life Balance</i> □ Komitmen Organisasional □ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,133	2,469	0,014	H <sub>6</sub> Diterima
<i>Person-Organization Fit</i> □ Komitmen Organisasional □ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,188	2,596	0,010	H <sub>7</sub> Diterima

Ket: Sig P-Value < 0,05

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan hubungan antar konstruk yang dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pengaruh *work-life balance* (X<sub>1</sub>) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) melalui komitmen organisasional (Z) memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,133, dengan t hitung sebesar 2,469, dan nilai probabilitas sebesar 0,014 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *work-life balance* (X<sub>1</sub>) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) melalui komitmen organisasional (Z). Dengan demikian maka hipotesis keenam (H<sub>6</sub>) yang menyatakan bahwa “*work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia” telah terbukti dan dapat diterima.
- b. Pengaruh *person-organization fit* (X<sub>2</sub>) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) melalui komitmen organisasional (Z) memiliki nilai

koefisien estimasi sebesar 0,188, dengan t hitung sebesar 2,596, dan nilai probabilitas sebesar 0,010 (pada taraf signifikansi 5%). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *person-organization fit* ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) melalui komitmen organisasional (Z). Dengan demikian maka hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) yang menyatakan bahwa “*person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia” telah terbukti dan dapat diterima.

#### **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.4.1 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia**

Berdasarkan hasil analisis variabel *work-life balance* diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Sedangkan variabel komitmen organisasional diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai *p-value* atau nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya *work-life balance* secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan tingginya persepsi karyawan akan *work-life balance* yang dapat meningkatkan komitmen organisasional bagi para karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika persepsi karyawan mengenai *work-life balance* rendah maka komitmen organisasional bagi para karyawan juga rendah.

Variabel *work-life balance* dapat memengaruhi komitmen organisasional para karyawan PT. Baba Rafi Indonesia dikarenakan para karyawan merasa dapat meluangkan waktu yang cukup untuk diri mereka sendiri dengan menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan keluarga mereka.

Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia juga merasa bahwa mereka dapat mengatur peran terkait dengan keluarga dan kehidupan profesional secara seimbang. Selain itu, para karyawan juga merasa berhasil dalam menciptakan keseimbangan antara berbagai peran di kehidupan mereka, seperti misalnya sebagai karyawan, sebagai pasangan, sebagai ibu dan ayah, dan sebagainya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Schermerhorn *et al.* (2005) yang menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan suatu kondisi di mana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan keluarga. Luthans (2006) juga berpendapat bahwa dengan adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan keluarga, maka dapat menjadi faktor pendorong dari terciptanya komitmen organisasional, di mana komitmen organisasional yaitu sikap kesetiaan seorang individu terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang terus menerus di mana individu menunjukkan perhatiannya terhadap organisasinya, baik pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi. Pada penelitian ini, pendapat tersebut terbukti benar karena penghubung dari tercapainya komitmen organisasional adalah dengan terpenuhinya setiap aspek dalam indikator *work-life balance* terhadap indikator komitmen organisasional sehingga dapat membuat para karyawan lebih memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Hasil dari penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurdin *et al.* (2021), Mengistu *et al.* (2020), Sari *et al.* (2020), Shabir *et al.* (2020), Akter *et al.* (2019), Harini *et al.* (2019), Takluder (2019), dan Pradhan *et al.* (2016) yang sama-sama menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun disisi lain penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Haider *et al.* (2019), Amponsah *et al.* (2018), dan Momani (2017) yang menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan mengenai budaya, cara pandang, dan demografi dari objek penelitian. Seperti contoh pada penelitian Haider *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dikarenakan universitas tempat karyawan bekerja tidak memenuhi kaidah-kaidah dalam *work-life balance* sehingga membuat para karyawan memiliki beban kerja yang

berlebihan. Pada penelitian Amponsah *et al.* (2018) pun demikian, bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dikarenakan *work-life balance* belum mendapat perhatian khusus di negara berkembang seperti Ghana khususnya pada sektor pendidikan. Penelitian Momani (2017) menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dikarenakan para karyawan wanita di Yordania yang dipilih sebagai responden percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan dapat mengganggu kehidupan pribadi dan dapat menurunkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

#### **4.4.2 Pengaruh *Person-Organization Fit* Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia**

Berdasarkan hasil analisis variabel *person-organization fit* diukur menggunakan dua indikator, yaitu *value congruence* dan *goal congruence*. Sedangkan variabel komitmen organisasional diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai *p-value* atau nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, artinya *work-life balance* secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan tingginya persepsi karyawan akan *person-organization fit* yang dapat meningkatkan komitmen organisasional bagi para karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika persepsi karyawan mengenai *person-organization fit* rendah maka komitmen organisasional bagi para karyawan juga rendah.

Variabel *person-organization fit* dapat memengaruhi komitmen organisasional para karyawan PT. Baba Rafi Indonesia dikarenakan para karyawan merasa bahwa nilai-nilai kepribadian mereka sama dengan nilai-nilai perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia juga merasa bahwa nilai-nilai yang mereka yakini sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan lain di perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, para

karyawan juga merasa bahwa tujuan yang mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri sesuai dengan tujuan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hitt *et al.*, (2011) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* yaitu kesesuaian antara individu dan organisasi dan memiliki implikasi penting untuk kepuasan, komitmen, dan kinerja pekerjaan. Griffin (2004) dan Robbins (2016) melengkapi pendapat tersebut dan menyatakan bahwa dengan adanya implikasi terkait dengan komitmen organisasional, para karyawan dapat menunjukkan sejauh mana seseorang mengenal, terikat, dan memihak organisasinya serta tujuan dan keinginannya untuk bertahan pada keanggotaannya. Pada penelitian ini, pendapat tersebut terbukti benar karena penghubung dari tercapainya komitmen organisasional adalah dengan terpenuhinya setiap aspek dalam indikator *person-organization fit* terhadap indikator komitmen organisasional sehingga dapat membuat para karyawan lebih memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Hasil dari penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Margaretha *et al.* (2020), Pattnaik *et al.* (2020), Soelton *et al.* (2020a), Widodo *et al.* (2020), Nuansa *et al.* (2018), dan Alla *et al.* (2017) yang sama-sama menyatakan bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun disisi lain penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Haerani *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut dikarenakan para karyawan sebagai objek pada penelitian Haerani *et al.* (2020) memiliki nilai dan tujuan yang cenderung berbeda dengan perusahaan tempat mereka bekerja sehingga membuat para karyawan masih mempertimbangkan untuk berpindah ke pekerjaan atau perusahaan lain. Dampak dari hal tersebut yaitu tidak terpenuhinya *continuence commitment* sebagai salah satu indikator dari komitmen organisasional.

#### **4.4.3 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia**

Berdasarkan hasil analisis variabel *work-life balance* diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* diukur menggunakan



lima indikator, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai *p-value* atau nilai probabilitas sebesar 0,041 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima, artinya *work-life balance* secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan tingginya persepsi karyawan akan *work-life balance* yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* bagi para karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika persepsi karyawan mengenai *work-life balance* rendah maka *organizational citizenship behavior* bagi para karyawan juga rendah.

Variabel *work-life balance* dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* para karyawan PT. Baba Rafi Indonesia dikarenakan para karyawan merasa bahwa mereka dapat mengelola kehidupan profesional dan keluarga mereka dengan cara yang terkendali. Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia juga merasa bahwa mereka dapat merasakan kepuasan yang sama dalam peran mereka di dalam keluarga dan kehidupan profesional. Selain itu, para karyawan juga merasa bahwa mereka dapat menghadapi situasi saat terjadi konflik antara peran mereka secara khusus dalam kehidupan profesional dengan peran di dalam keluarga. Hal tersebut sejalan dengan pendapat McShane *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan upaya meminimalkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan. Dengan minimnya konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan, maka seorang karyawan lebih sukarela untuk memberikan yang terbaik untuk kesuksesan organisasi. Hal tersebut juga berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, di mana *organizational citizenship behavior* itu sendiri merupakan tindakan dan perilaku yang dipilih karyawan secara bebas dan melebihi panggilan tugas yang meningkatkan kesuksesan organisasi dan sering ditandai dengan spontanitas, bersifat sukarela, berdampak pada hasil yang membangun, tak terduga berguna untuk orang lain, dan kenyataannya boleh memilih (Newstrom, 2007:214). Pada penelitian ini, pendapat tersebut terbukti benar karena

penghubung dari tercapainya *organizational citizenship behavior* adalah dengan terpenuhinya setiap aspek dalam indikator *work-life balance* terhadap indikator *organizational citizenship behavior* sehingga dapat membuat para karyawan lebih memiliki rasa sukarela yang tinggi dalam memberikan upaya yang terbaik demi kesuksesan perusahaan.

Hasil dari penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Erdianza *et al.* (2020), Gunawan *et al.* (2020), Heriyadi *et al.* (2020), Soelton *et al.* (2020b), Thevanes *et al.* (2020), Afni *et al.* (2019), Fiernaningsih *et al.* (2019), dan Pradhan *et al.* (2016) yang sama-sama menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun disisi lain penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wilkanandya *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan budaya di lingkungan keluarga dengan lingkungan kerja yang terjadi pada objek penelitian. Seperti diketahui bahwa situasi di kehidupan keluarga lebih bebas daripada di perusahaan yang penuh dengan peraturan dan tuntutan untuk selalu bersikap disiplin.

#### **4.4.4 Pengaruh *Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia**

Berdasarkan hasil analisis variabel *person-organization fit* diukur menggunakan dua indikator, yaitu *value congruence* dan *goal congruence*. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* diukur menggunakan lima indikator, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai *p-value* atau nilai probabilitas sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima, artinya *person-organization fit* secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan tingginya persepsi karyawan akan *person-organization fit* yang dapat meningkatkan

*organizational citizenship behavior* bagi para karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika persepsi karyawan mengenai *person-organization fit* rendah maka *organizational citizenship behavior* bagi para karyawan juga rendah.

Variabel *person-organization fit* dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* para karyawan PT. Baba Rafi Indonesia dikarenakan para karyawan merasa bahwa nilai-nilai hidup yang mereka yakini sangat serupa dengan nilai-nilai yang diyakini oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia juga merasa bahwa atribut yang mereka cari dalam suatu perusahaan telah dipenuhi oleh perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Selain itu, para karyawan juga merasa bahwa terdapat banyak kesamaan antara tujuan kolektif perusahaan tempat mereka bekerja dengan tujuan pribadi mereka. Hal ini sejalan dengan pendapat Colquitt *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* merupakan kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai individu terhadap budaya organisasi. Dengan adanya kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai seseorang dengan budaya organisasi, maka dapat menjadi faktor lahirnya emosi positif yang dapat meningkatkan pengaruh ikatan bagi anggota organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, di mana *organizational citizenship behavior* merupakan manifestasi dari *extra-role behavior* yang meningkatkan ikatan antara anggota organisasi, memunculkan emosi positif dan merekatkan anggota, serta mewujudkan konsensus daripada konflik (Organ *et al.*, 2006). Pada penelitian ini, pendapat tersebut terbukti benar karena penghubung dari tercapainya *organizational citizenship behavior* adalah dengan terpenuhinya setiap aspek dalam indikator *person-organization fit* terhadap indikator *organizational citizenship behavior* sehingga dapat membuat para karyawan lebih memiliki rasa sukarela yang tinggi dalam memberikan upaya yang terbaik demi kesuksesan perusahaan.

Hasil dari penelitian ini selaras dengan penelitian dari Soelton *et al.* (2020a), Suwanti *et al.* (2020), Jaya *et al.* (2018), Astuti *et al.* (2017), dan Chung (2017) yang sama-sama menyatakan bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun di sisi lain penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh

Faidal (2021) dan Haerani *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan besar atau kecilnya ukuran perusahaan dan perbedaan karakteristik responden dalam penelitian. Seperti contoh pada penelitian Faidal (2021) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dikarenakan ukuran perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu karyawan yang bekerja di sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di mana karyawan pada sektor tersebut tidak terlalu mementingkan kesesuaian nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai yang ada dalam perusahaan. Pada penelitian Haerani *et al.* (2020) pun demikian, bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dikarenakan para karyawan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dipilih sebagai objek penelitian menilai bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* seperti kedermawanan dan bantuan tanpa pamrih tidak memerlukan persyaratan kecocokan antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi secara spontanitas, kepada siapa saja, kapan saja, di mana saja dalam lingkup organisasi sebagai tempat berinteraksi, sehingga sudah menjadi karakteristik bagi para karyawan.

#### **4.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia**

Berdasarkan hasil analisis variabel komitmen organisasional diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* diukur menggunakan lima indikator, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai *p-value* atau nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima,

artinya komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan tingginya persepsi karyawan akan komitmen organisasional yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* bagi para karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika persepsi karyawan mengenai komitmen organisasional rendah maka *organizational citizenship behavior* bagi para karyawan juga rendah.

Variabel komitmen organisasional dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* para karyawan PT. Baba Rafi Indonesia dikarenakan para karyawan memiliki rasa saling memiliki yang kuat terhadap perusahaan. Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia juga merasa bahwa kesetiaan mereka dikarenakan nilai-nilai yang mereka yakini sebagian besar berasal dari nilai-nilai perusahaan. Selain itu, para karyawan juga merasa bahwa mereka memiliki dedikasi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dikarenakan rasa takut akan kehilangan hal-hal yang telah mereka miliki di dalam perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hitt *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang luas terhadap organisasi secara keseluruhan yang mewakili seberapa kuat seorang individu mengidentifikasi dan nilai-nilai yang diasosiasikan dengan organisasi. Jika para karyawan dapat mengidentifikasi nilai-nilai yang diasumsikan organisasi dengan baik, maka karyawan tersebut lebih mudah dalam melakukan perilaku formal maupun informal dalam organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, di mana *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku informal yang melampaui apa yang secara formal diharapkan dari mereka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya (Greenberg, 2011). Pada penelitian ini, pendapat tersebut terbukti benar karena penghubung dari tercapainya *organizational citizenship behavior* adalah dengan terpenuhinya setiap aspek dalam indikator komitmen organisasional terhadap indikator *organizational citizenship behavior* sehingga dapat membuat para karyawan lebih tulus dan memiliki rasa sukarela yang tinggi dalam memberikan upaya yang terbaik demi kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Hasil dari penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami *et al.* (2021), Jehanzeb (2020), Soelton *et al.* (2020a), Soelton *et al.* (2020b), Wilkanandya (2020), Fazriyah *et al.* (2018), Pahirathan (2018), dan Pradhan *et al.* (2016) yang sama-sama menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun disisi lain penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan karakteristik responden, di mana para karyawan koperasi wanita yang dipilih sebagai objek penelitian memiliki komitmen organisasional yang tinggi namun hal tersebut belum mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* bagi para karyawan terhadap perusahaan.

#### **4.4.6 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia**

Berdasarkan hasil analisis variabel *work-life balance* diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Variabel komitmen organisasional diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* diukur menggunakan lima indikator, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh tidak langsung secara positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai *p-value* atau nilai probabilitas sebesar 0,014 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  diterima, artinya variabel komitmen organisasional memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan tingginya

persepsi karyawan akan *work-life balance* yang dapat meningkatkan komitmen organisasional bagi para karyawan dan juga memiliki dampak jangka panjang terhadap *organizational citizenship behavior*. Begitu juga sebaliknya, jika persepsi karyawan mengenai *work-life balance* rendah maka komitmen organisasional bagi para karyawan juga rendah dan akibatnya *organizational citizenship behavior* bagi karyawan pun juga rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Lockwood (2003) yang menyatakan bahwa *work-life balance* tercipta karena suatu keadaan di mana dua tuntutan yaitu pekerjaan dan kehidupan individu dapat dijalankan dengan seimbang. Lebih lanjut, *work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah sebuah pilihan dalam mengelola kewajiban kerja dan bertanggung jawab terhadap keluarga, sedangkan dalam pandangan perusahaan *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung karyawan agar dapat fokus pada pekerjaan di tempat kerja (Lockwood, 2003). Apabila karyawan dapat mengelola kewajiban kerja dan bertanggung jawab terhadap keluarga, maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional yang pada akhirnya tercipta *organizational citizenship behavior*. Hasil dari penelitian ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wilkanandya *et al.* (2021) dan Pradhan *et al.* (2016) yang sama-sama menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh tidak langsung secara positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional.

#### **4.4.7 Pengaruh *Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia**

Berdasarkan hasil analisis variabel *person-organization fit* diukur menggunakan dua indikator, yaitu *value congruence* dan *goal congruence*. Variabel komitmen organisasional diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* diukur menggunakan lima indikator, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit*

memiliki pengaruh tidak langsung secara positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia. Hal tersebut terbukti dengan adanya nilai *p-value* atau nilai probabilitas sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05 sebagai taraf signifikansi. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_7$  diterima, artinya variabel komitmen organisasional memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior*. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan tingginya persepsi karyawan akan *person-organization fit* yang dapat meningkatkan komitmen organisasional bagi para karyawan dan juga memiliki dampak jangka panjang terhadap *organizational citizenship behavior*. Begitu juga sebaliknya, jika persepsi karyawan mengenai *person-organization fit* rendah maka komitmen organisasional bagi para karyawan juga rendah dan akibatnya *organizational citizenship behavior* bagi karyawan pun juga rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Donald *et al.* (2007) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* merupakan konsekuensi antara individu dan organisasi yang terjadi ketika; (1) setidaknya satu pihak (individu atau organisasi) dapat memenuhi kebutuhan pihak lain, (2) mereka (individu dan organisasi) memiliki karakteristik yang sama, (3) atau keduanya. Apabila karyawan dan organisasi dapat saling memenuhi kebutuhan satu sama lain dan saling memiliki karakteristik yang sama, maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional yang pada akhirnya tercipta *organizational citizenship behavior*. Hasil dari penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Soelton *et al.* (2020a) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh tidak langsung secara positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini diterima, sehingga terbukti bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
2. Hipotesis 2 yang diajukan pada penelitian ini diterima, sehingga terbukti bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
3. Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini diterima, sehingga terbukti bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
4. Hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini diterima, sehingga terbukti bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
5. Hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian ini diterima, sehingga terbukti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
6. Hipotesis 6 yang diajukan pada penelitian ini diterima, sehingga terbukti bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.
7. Hipotesis 7 yang diajukan pada penelitian ini diterima, sehingga terbukti bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. Baba Rafi Indonesia.

## 5.2 Saran

Berdasarkan analisis dan kesimpulan yang didapat terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh PT. Baba Rafi Indonesia sebagai berikut.

1. Perusahaan perlu untuk meningkatkan *work-life balance* para karyawan khususnya mengenai kepuasan peran mereka di perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pada item pernyataan mengenai “merasakan kepuasan yang sama dalam peran di keluarga dan kehidupan professional” memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah dibanding nilai rata-rata pada item pernyataan lain di variabel *work-life balance*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa beberapa karyawan di PT. Baba Rafi Indonesia memiliki tingkat kepuasan yang berbeda antara kepuasan mereka di keluarga maupun di kehidupan professional. Jika hal tersebut diabaikan, semakin berjalannya waktu maka *gap* atau jarak kepuasan di antara keluarga dan kehidupan professional akan semakin melebar, dan tentunya juga berdampak buruk terhadap *work-life balance* serta berdampak buruk pula terhadap komitmen organisasional maupun *organizational citizenship behavior* di masa depan.

Untuk mengatasi hal tersebut perlu adanya program-program yang bersifat *refreshing* di dalam perusahaan, seperti misalkan program liburan bersama saat *anniversary* perusahaan, program-program yang sifatnya *games* yang diadakan setiap minggu, dan lain sebagainya. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memperlerat tali kekeluargaan antar karyawan di PT. Baba Rafi Indonesia. Jadi karyawan semakin merasa bahwa mereka tidak hanya memiliki keluarga di rumah saja, tetapi juga memiliki keluarga di kehidupan professional. Dengan begitu harapannya para karyawan juga memiliki kepuasan yang sama antara kehidupan mereka di dalam keluarga maupun di kehidupan professional mereka.

2. Perusahaan perlu untuk meningkatkan *person-organization fit* para karyawan. Hal tersebut dikarenakan nilai rata-rata total dari variabel *person-organization fit* lebih rendah dibanding dengan nilai rata-rata total variabel lain. Terlebih terdapat item pernyataan yang mendekati batas normal, yaitu pada pernyataan mengenai “nilai-nilai yang karyawan yakini selaras dengan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan lain”. Hal tersebut

mengindikasikan bahwa terdapat ketidaksamaan nilai antar karyawan yang ada dalam suatu perusahaan. Jika hal tersebut diabaikan, maka nilai-nilai yang ada dalam karyawan semakin berkembang dan terdapat kemungkinan bahwa munculnya nilai-nilai baru yang berbeda dengan nilai-nilai yang ada di perusahaan.

Untuk mengatasi hal tersebut perlu adanya program-program maupun kebijakan perusahaan mengenai *training* untuk para karyawan baru dan *development* untuk para karyawan lama secara berkala khususnya yang membahas tentang nilai-nilai perusahaan ditengah persaingan bisnis yang semakin berkembang. Hal tersebut dilakukan agar dapat menyamaratakan persepsi antar karyawan sehingga nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dapat diimplementasikan dengan baik oleh semua karyawan. Dengan demikian maka dapat semakin meningkatkan *person-organization fit* bagi para karyawan yang memiliki dampak terhadap komitmen organisasional maupun *organizational citizenship behavior* yang juga semakin meningkat.

3. Perusahaan perlu untuk meningkatkan komitmen organisasional para karyawan terutama pada dimensi *continuance commitment*. Hal tersebut dikarenakan pada item pernyataan mengenai “rasa khawatir tentang hilangnya investasi yang telah diciptakan di perusahaan” dan pada item pernyataan mengenai “jika karyawan bukan anggota perusahaan maka karyawan akan sedih karena hidup mereka akan kacau” bersifat netral dan memiliki nilai rata-rata paling rendah di antara item pernyataan pada variabel komitmen organisasional yang lain. Artinya, para karyawan dapat keluar dari perusahaan sewaktu-waktu karena mereka merasa tidak khawatir tentang hilangnya investasi yang telah diciptakan di perusahaan dan mereka juga tidak sedih apabila sudah tidak lagi menjadi anggota perusahaan.

Untuk mengatasi hal tersebut perlu adanya program-program maupun kebijakan perusahaan agar para karyawan memiliki *continuance commitment* yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Kebijakan yang dapat

dilakukan yaitu salah satunya dengan mengadakan konseling rutin antara pimpinan langsung terhadap para karyawan dengan tujuan agar selalu berusaha mendengarkan aspirasi-aspirasi karyawan mengenai harapan mereka di tempat kerja baik dari segi finansial maupun dari segi jenjang karir mereka kedepan. Dengan begitu para karyawan merasa bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap aspirasi mereka sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasional dan pada akhirnya memiliki dampak jangka panjang terhadap *organizational citizenship behavior*.

4. Perusahaan perlu untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* para karyawan khususnya mengenai kehadiran mereka pada setiap pertemuan perusahaan yang bersifat tidak wajib tetapi dianggap penting. Hal tersebut dikarenakan pada item pernyataan mengenai “saya menghadiri pertemuan yang bersifat tidak wajib, tetapi dianggap penting” memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah dibanding nilai rata-rata pada item pernyataan lain di variabel *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa beberapa karyawan di PT. Baba Rafi Indonesia hanya menghadiri setiap pertemuan yang bersifat wajib saja, terlepas dari penting atau tidak pentingnya pertemuan tersebut.

Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan perlu untuk mempertegas setiap urgensi yang terdapat pada setiap pertemuan yang akan dilaksanakan perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar para karyawan memahami bahwa setiap pertemuan dilakukan untuk kemajuan perusahaan di masa depan, sehingga dibutuhkan partisipasi dari para karyawan demi tercapainya kemajuan bersama-sama.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Yang Akan Datang**

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian yang telah dilakukan masih memiliki beberapa keterbatasan sehingga dapat dilakukan pengembangan pada penelitian selanjutnya, antara lain.

1. Cakupan pada penelitian ini hanya berfokus satu perusahaan saja yaitu PT. Baba Rafi Indonesia, sehingga pada penelitian selanjutnya dapat diperluas

lagi cakupannya seperti pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor *food and beverages* lain atau pada perusahaan-perusahaan lain yang bergerak di sektor yang berbeda seperti sektor industri, jasa, pendidikan, teknologi, dan sebagainya dengan skala menengah keatas pada wilayah tertentu di tingkat kota, kabupaten, bahkan provinsi.

2. Proses pengambilan data memerlukan waktu yang cukup panjang karena dilakukan secara *offline* dan bersamaan dengan pandemi Covid-19, sehingga untuk proses pengambilan data pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan secara *online* melalui *google form* agar proses penelitian menjadi lebih efisien.
3. Kesiediaan responden dalam menjawab setiap pernyataan dalam kuesioner berbeda-beda, sehingga pada penelitian selanjutnya dapat diberikan urgensi yang lebih jelas dan lebih tegas agar seluruh responden lebih bersedia dan ikhlas dalam menjawab setiap pernyataan dalam kuesioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived Person Organization Fit and Turnover Intention in Medical Centers: The Mediating Roles of Person-Group Fit and Person-Job Fit Perceptions. *Personnel Review*, 47 (4), 863-881.
- Afni, N., & Amar, S. (2019). The Effect of Emotional Intelligence and Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Career Development as Mediating Variable (A Case Study at PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Head Office and Main Branch, Padang). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97 (1), 607-618.
- Afthanorhan, A., Nazim, A., & Ahmad, S. (2015). A Parametric Approach Using Z-Test for Comparing 2 Means to Multi-Group Analysis in Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *British Journal of Applied Science & Technology*, 6 (2), 194-201.
- Akter, A. A., Hossen, M. A., & Islam, M. N. (2019). Impact of Work Life Balance on Organizational Commitment of University Teachers: Evidence from Jashore University of Science and Technology. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 7 (4), 1073-1079.
- Alshihabat, K., & Atan, T. (2020). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: Middle Eastern Example/Jordan. *Sustainability*, 12 (10), 1-17.
- Amponsah, M., & Afram, K. O. A. O. (2018). The Role of Work Life Balance on Employee Commitment and Turnover Intentions: A Study of Tertiary Institution Workers. *Journal of Education and Practice*, 9 (30), 92-107.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: PT. Asdhi Mahasatya.
- Astuti, H., & Sulistyono, H. (2017). The Role of Religiosity and Person Organization Fit (POF) to Improve Organizational Citizenship Behavior

(OCB). *International Journal of Islamic Business Ethics (IJIBE)*, 2 (4), 234-245.

- Alla, A. A., & Rajaa, O. (2017). Impact of Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Information Sharing and Empowerment on Organizational Commitment of Moroccan Banks Managers. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 6 (2), 16-22.
- Chen, X. (2015). What is the Optimal Number of Response Alternatives for Rating Scales? From an Information Processing Perspective. *Journal of Marketing Analytics*, 3 (2), 69-78.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.
- Chung, Y. W. (2017). The Role of Person-Organization Fit and Perceived Organizational Support in the Relationship between Workplace Ostracism and Behavioral Outcomes. *Australian Journal of Management*, 42 (2), 328-349.
- Chyung, S. Y., Roberts, K., Swanson, I., & Hankinson, A. (2017). Evidence-Based Survey Design: The Use of a Midpoint on the Likert Scale. *Performance Improvement*, 56 (10), 15-23.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Ed. Ke-2). New York: McGraw-Hill.
- Donald, P. M., & Pandey, S. K. (2007). *The Ties that Bind: Social Networks Person Organization Fit and Turnover Intention*. New York: SSRN.
- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5 (3), 113-119.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Enterprise, P. B. (2019). *Sejarah Kebab Turki Baba Rafi*. Retrieved from Kebab Turki Baba Rafi: <https://www.babarafi.com/>
- Erdianza, N., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2020). The Effect of Work Enjoyment and Work-life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 4 (7), 67-73.
- Faidal. (2021). SMES Employee, Person-Organization Fit, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 3 (1), 101-113.
- Fazriyah, M., Hartono, E., & Handayani, R. (2018). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 306, 201-205.
- Fisher, G. G., Smith, C. S., & Bulger, C. A. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (4), 441-456.
- Fiernaningsih, N., Nimran, U., Raharjo, K., & Arifin, Z. (2019). The Role of Supervisory Support and Life Balance Work in Increasing Organizational Citizenship Behavior: Study at Hotel Employees in Malang. *Journal of Public Administration Studies*, 4 (2), 76-84.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (Ed. Ke-2). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Ed. Ke-14). New York: McGraw-Hill.
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The Effect of HRM Practices on Knowledge Management Capacity: A Comparative Study in Indian IT Industry. *Journal of Knowledge Management*, 22 (3), 649–677.



- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (Ed. ke-10). Harlow: Pearson Education Limited.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 510-531.
- Gunawan, F. E., Suyoto, Y. T., & Tannady, H. (2020). Factors Affecting Job Performance of Hospital Nurses in Capital City of Indonesia: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Test Engineering and Management*, 83 (1), 22513-22524.
- Gupta, M., Shaheen, M. and Reddy, P. K. (2017). Impact of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior: Mediation by Work Engagement. *Journal of Management Development*, 36 (7), 973-983.
- Haerani, S., Sumardi., Hakim, W., Hartini., & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (3), 211-221.
- Haider, I., Idress, M., & Umair, M. (2019). Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A study on The University of Agriculture Peshawar. *The Discourse*, 5 (1), 139-157.
- Handler, C. (2004). *The Value of Person-Organization Fit and Networking*. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Harini, S., Luddin, M. R., & Hamidah. (2019). Work Life Balance, Job Satisfaction, Work Engagement and Organizational Commitment Among Lecturers. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14 (7), 2195-2202.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0*. Jakarta: Badan Penerbit PT. Intermedia Personalia Utama.

- Heriyadi., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2020). Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance. *Binus Business Review*, 11 (2), 97-104.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2011). *Organizational Behavior* (Ed. ke -3). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Jaya, F. P., Sulaiman., Rudiansyah, M., & Rusvitawati, D. (2018). The Influence of Person Organization Fit (POFit), and Developing Expectancy on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Peformance of Local Water Companies in South Kalimantan Province. *Proceedings of the Borneo International Conference on Education and Social Sciences*, 501 -509.
- Jehanzeb, K. (2020). Does Perceived Organizational Support and Employee Development Influence Organizational Citizenship Behavior? Person Organization Fit as Moderator. *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7), 637-657.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pa, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7 (4), 396 -403.
- Kivunja, C. (2018). Distinguishing between Theory, Theoretical Framework, and Conceptual Framework: A Systematic Review of Lessons from the Field. *International Journal of Higher Education*, 7 (6), 44-53.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of It's Conceptualization, Measurament, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kumari, P., Thapliyal, S. (2017). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4 (1), 9-21.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Ed. ke-10). Yogyakarta: PT. Andi.

- Margaretha, M., & Wicaksana, A. (2020). The Relationship between Person Organization Fit Toward Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Experiences from Student Activity Organization Members. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6 (3), 43-49.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2005). *The Case for Work Life Balance Closing the Between Policy and Practice*. Sydney: Hudson Highland Group, Inc.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational Behavior* (Ed. ke -4). New York: McGraw-Hill.
- Mengistu, A. B., & Worku, M. M. (2020). Effect of Work-Life Balance on Organizational Commitment in Commercial Bank of Ethiopia. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 9 (1), 17-29.
- Momani, H. M. A. (2017). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Work-life Balance and Intention to Leave: Evidence from Working Women in Jordan. *International Business Research*, 10 (6), 164-177.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Nuansa, R., Thatok, A., & Siti, N. (2018). The Role of Organizational Commitment Mediation on the Effect of Person-Organization Fit and Job Satisfaction to Turnover Intention. *RJOAS*, 2 (74), 33-40.
- Nurdin, P. B. R., Munizu, M., & Sumardi. (2021). Employee Performance: Worklife Balance to Maintain Organizational Commitment and Work Motivation. *YUME: Journal of Management*, 4 (2), 182-194.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Washington DC: Sage Publication Offset.
- Pahirathan, A. (2018). Influence of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviour: Special Reference to Private Banks in Batticaloa District. *International Journal of Trend in Research and Development*, 5 (6), 293-300.

- Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive Workplace and Organizational Citizenship Behavior: Study of a Higher Education Institution, India. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37 (6), 530-550.
- Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person-Organization Fit. *Global Business Review*, 1-14.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17 (3), 1-15.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* (Ed. ke-16). Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, R. L., & Seniati, A. N. L. (2020). The Role of Job Satisfaction as Mediator Between Worklife Balance and Organizational Commitment among Lecturers. *Psychology and Education*, 57 (2), 106-110.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organization Behavior* (Ed. ke-9). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business* (Ed. ke-4). Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Shabir, S., & Gani, A. (2020). Impact of Work–Life Balance on Organizational Commitment of Women Health-Care Workers: Structural Modeling Approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (4), 917-939.
- Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M., Aulia, I. N., & Siregar, R. E. (2020a). Reawakening Perceived Person Organization Fit and Perceived Person Job Fit: Removing Obstacles Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 10 (13), 2993-3002.
- Soelton, M., Ramli, Y., Ali, A. J., Arief, H., Saratian, E. T. P., & Pasaribu, E. (2020b). To Imply the Organizational Citizenship Behavior in The Workplace to Improve Employee Performance. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21 (5), 70-82.
- Suwanti, S., & Udin, U. (2020). Investigating the Relationship between Person Organization Fit, Person-Job Fit, and Innovative Work Behavior: The

- Mediation Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management Systems*, 21 (176), 36-41.
- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, and Work Life Balance. *Journal of Employment Counseling*, 56 (1), 98-116.
- Tasdelen-Karckay, A., & Bakalim, O. (2017). The Mediating Effect of Work-Life Balance on the Relationship between Work-Family Conflict and Life Satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26 (1), 3-13.
- Taskiran, G., & Iyigun, N. O. (2019). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Entrepreneurial Orientation: A Research in the Hospitality Industry. *Procedia Computer Science*, 158, 672-679.
- Thevanes, N., & Harikaran, S. (2020). Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7 (4), 280-287.
- Tjahjono, H. K., Basuki, A. T., & Palupi, M. (2021). *Aplikasi SEM Dalam Studi Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). Relationship between Workplace Spirituality, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (1), 507-517.
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation Among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39 (12), 1663–1694.
- Widodo, S., Sahono, B., Agustina, E., Suryosukmono, G., & Pareke, F. (2020). Person Job Fit, Person Organization Fit and The Effect on Employee Performance: Organizational Commitment as Mediator Role. *Psychology and Education*, 57 (9), 5257-5269.
- Wilkanandya, U. I., & Sudarma, K. (2020). The Role of Organizational Commitment in Improving Organizational Citizenship Behavior. *Management Analysis Journal*, 9 (3), 300-309.

Yildiz, H. (2019). The Interactive Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 9 (3), 1-15.



# LAMPIRAN



## KUESIONER PENELITIAN



**Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia**

Yth.

Saudara/i Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun tesis yang berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Baba Rafi Indonesia”, maka saya:

Nama : Mohammad Arif Andrianto  
NIM : 19911067  
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan kerendahan hati memohon kesediaan Saudara/i untuk mengisi pernyataan dalam kuesioner yang terlampir. Jawaban Saudara/i akan sangat membantu keberhasilan penelitian yang akan saya lakukan. Saya akan menghargai setiap jawaban yang telah Anda diberikan. Hasil jawaban dari kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Demikian surat permohonan ini saya buat, atas kesediaan dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Mohammad Arif Andrianto

19911067



## Lembar Kuesioner

### 1. Identitas Responden

- a. No. Responden : ..... (Diisi Peneliti)
- b. Jenis Kelamin : L / P (Coret yg tidak perlu)
- c. Usia Responden :
- |   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Kurang dari 20 tahun | <input type="checkbox"/> 31-35 tahun | <input type="checkbox"/> 46-50 tahun         |
| <input type="checkbox"/> 20-25 tahun          | <input type="checkbox"/> 36-40 tahun | <input type="checkbox"/> 51-55 tahun         |
| <input type="checkbox"/> 26-30 tahun          | <input type="checkbox"/> 41-45 tahun | <input type="checkbox"/> Lebih dari 55 tahun |
- d. Divisi / Departemen tempat bekerja :
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> HRD & Legal           | <input type="checkbox"/> Accounting & Finance                            |
| <input type="checkbox"/> Franchise Development | <input type="checkbox"/> Audit   |
| <input type="checkbox"/> Produksi              | <input type="checkbox"/> Operasional                                     |
| <input type="checkbox"/> Project               | <input type="checkbox"/> Logistik  |
| <input type="checkbox"/> General Affairs       | <input type="checkbox"/> Side Bussiness Support                          |
| <input type="checkbox"/> IT                    | <input type="checkbox"/> Marketing Communication & Strategic Partnership |
- e. Telah bekerja di PT. Baba Rafi Indonesia selama :
- |  |                                    |  |
|--|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Kurang dari 1 tahun | <input type="checkbox"/> 3-5 Tahun | <input type="checkbox"/> 7-10 Tahun          |
| <input type="checkbox"/> 1-3 Tahun           | <input type="checkbox"/> 5-7 Tahun | <input type="checkbox"/> Lebih dari 10 tahun |

### 2. Petunjuk Pengisian Kuesioner

- a. Isilah identitas Anda (identitas dijamin kerahasiaannya oleh peneliti)
- b. Pernyataan-pernyataan ini mohon diisi dengan sejujurnya dan sesuai dengan kenyataan yang ada agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
- c. Berilah jawaban pada pernyataan berikut ini sesuai dengan pendapat Saudara/i, dengan cara memberi tanda *check list* (✓) pada kolom yang tersedia dengan keterangan sebagai berikut.

STS : Jika Anda Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

TS : Jika Anda Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

N : Jika Anda Netral dengan pernyataan tersebut

S : Jika Anda Setuju dengan pernyataan tersebut

SS : Jika Anda Sangat Setuju dengan pernyataan tersebut

Contoh:

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan ini sangat bermakna bagi saya.					

Jawaban di atas menunjukkan Anda setuju bahwa organisasi tempat Anda bekerja sangat bermakna bagi Anda. Setiap orang memiliki jawaban yang berbeda, maka dari itu pilihlah jawaban yang paling sesuai pendapat Anda.



## DAFTAR PERTANYAAN

### 1. *Work-Life Balance (X<sub>1</sub>)*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	<p><i>I can make enough time for myself by preserving the balance between my professional life and family life</i></p> <p>Saya dapat meluangkan waktu yang cukup untuk diri saya sendiri dengan menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan keluarga saya</p>					
2.	<p><i>I manage my professional and family life in a controlled manner</i></p> <p>Saya mengelola kehidupan profesional dan keluarga saya dengan cara yang terkendali</p>					
3.	<p><i>I can manage my roles related to family and professional life in a balanced manner</i></p> <p>Saya dapat mengatur peran saya yang terkait dengan keluarga dan kehidupan profesional secara seimbang</p>					
4.	<p><i>I feel loyalty to my roles both in my professional life and my family</i></p> <p>Saya merasakan loyalitas peran saya baik dalam kehidupan profesional dan keluarga saya</p>					
5.	<p><i>I am successful at creating a balance between my multiple life roles (employee/spouse/mother, father, etc.)</i></p> <p>Saya berhasil menciptakan keseimbangan antara berbagai peran hidup saya (sebagai karyawan/pasangan/ibu, ayah, dll.)</p>					
6.	<p><i>I can deal with the situations that occur due to the conflict between my roles that are specific to my professional and family life</i></p> <p>Saya dapat menghadapi situasi yang terjadi pada konflik antara peran saya secara khusus dalam kehidupan profesional dengan peran di dalam keluarga</p>					
7.	<p><i>I can satisfy my own needs and the needs of the important people in my life</i></p>					

	Saya dapat memenuhi kebutuhan saya sendiri dan kebutuhan orang-orang yang penting dalam hidup saya					
8.	<i>I am equally content with my roles in my family and professional life</i>  Saya merasakan kepuasan yang sama dalam peran saya di dalam keluarga dan kehidupan profesional					

Sumber:

Tasdelen-Karckay *et al.* (2017)

## 2. *Person-Organization Fit (X<sub>2</sub>)*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	<i>The things that my value in life is very similar to the things that my organization values</i>  Nilai-nilai hidup yang saya yakini sangat serupa dengan nilai-nilai yang diyakini oleh organisasi tempat saya bekerja					
2.	<i>My personality matches the "personality" or image of my organization</i>  Kepribadian saya cocok dengan kepribadian atau citra organisasi tempat saya bekerja					
3.	<i>The attributes that I look for in an organization are fulfilled by my present organization</i>  Atribut yang saya cari dalam suatu organisasi telah dipenuhi oleh organisasi tempat saya bekerja saat ini					
4.	<i>My personal values are different from my organization's values</i>  Nilai-nilai kepribadian saya berbeda dengan nilai-nilai organisasi tempat saya bekerja					
5.	<i>My values make me feel unique because they add something different to my work place</i>  Nilai-nilai yang saya yakini membuat saya merasa unik karena nilai-nilai tersebut menambahkan sesuatu yang berbeda ke organisasi tempat saya bekerja					
6.	<i>My values are well aligned to the guiding principles of my organization</i>					

	Nilai-nilai yang saya yakini selaras dengan prinsip-prinsip panduan organisasi tempat saya bekerja					
7.	<i>My values match those of current employees in my organization</i>  Nilai-nilai yang saya yakini sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan tempat saya bekerja					
8.	<i>There is a lot of similarity between the collective goals of my organization and my personal goals</i>  Ada banyak kesamaan antara tujuan kolektif organisasi tempat saya bekerja dengan tujuan pribadi saya					
9.	<i>The goals that I set for myself are congruent with the goals of my organization</i>  Tujuan yang saya tetapkan untuk diri saya sendiri sesuai dengan tujuan organisasi tempat saya bekerja					
10.	<i>Thus far, I feel I have been able to achieve my organization's goals</i>  Sejauh ini, saya merasa telah mampu mencapai tujuan organisasi tempat saya bekerja					

Sumber:

Abdalla *et al.* (2018) mengacu pada Cable dan DeRue (2002); serta Supeli dan Creed (2013)

### 3. Komitmen Organisasional (Z<sub>1</sub>)

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	<i>I am very happy being a member of this organization</i>  Saya sangat senang menjadi anggota organisasi tempat saya bekerja					
2.	<i>I enjoy discussing about my organization with people outside it</i>  Saya senang berdiskusi tentang organisasi tempat saya bekerja dengan orang-orang di luar organisasi					
3.	<i>I really feel as if this organization's problems are my own</i>					

	Saya merasa seolah-olah masalah organisasi tempat saya bekerja merupakan masalah saya					
4.	<i>I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one</i>  Saya merasa bahwa dapat terikat dengan mudah pada organisasi lain seperti saya dengan organisasi tempat saya bekerja saat ini					
5.	<i>I do not feel like 'part of the family' at my organization</i>  Saya tidak merasa menjadi bagian dari keluarga organisasi tempat saya bekerja					
6.	<i>I do not feel 'emotionally attached' to this organization</i>  Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi tempat saya bekerja					
7.	<i>This organization has a great deal of personal meaning for me</i>  Organisasi tempat saya bekerja memiliki banyak arti bagi saya secara pribadi					
8	<i>I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization</i>  Saya tidak merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi tempat saya bekerja					
9.	<i>I feel that I owe this organization quite a bit because of what it has done for me</i>  Saya merasa memiliki hutang pada organisasi tempat saya bekerja atas apa yang telah dilakukan oleh organisasi untuk saya					
10.	<i>My organization deserves my loyalty because of its treatment towards me</i>  Organisasi tempat saya bekerja layak mendapatkan kesetiaan saya karena perlakuan organisasi ini terhadap saya					
11.	<i>I feel I would be letting my co-workers down if I wasn't a member of this organization</i>  Saya merasa saya akan mengecewakan rekan kerja saya jika saya sudah bukan menjadi anggota organisasi tempat saya bekerja					
12.	<i>I am loyal to this organization because my</i>					

	<p><i>values are largely its values</i></p> <p>Saya setia pada organisasi tempat saya bekerja karena nilai-nilai yang saya yakini sebagian besar berasal dari nilai-nilai organisasi ini</p>					
13.	<p><i>This organization has a mission that I believe in and am committed to</i></p> <p>Organisasi tempat saya bekerja memiliki misi yang saya yakini dan yang saya komitmenkan</p>					
14.	<p><i>I feel it is 'morally correct' to dedicate myself to this organization</i></p> <p>Saya merasa benar secara moral untuk mendedikasikan diri saya pada organisasi tempat saya bekerja</p>					
15.	<p><i>I worry about the loss of investments I have made in this organization</i></p> <p>Saya khawatir tentang hilangnya investasi yang telah saya ciptakan di organisasi tempat saya bekerja</p>					
16.	<p><i>If I wasn't a member of this organization, I would be sad because my life would be disrupted</i></p> <p>Jika saya bukan anggota dari organisasi tempat saya bekerja saat ini, saya akan sedih karena hidup saya akan kacau</p>					
17.	<p><i>I am loyal to this organization because I have invested a lot in it, emotionally, socially, and economically</i></p> <p>Saya setia pada organisasi tempat saya bekerja karena saya telah berinvestasi banyak di dalamnya, secara emosional, sosial, dan ekonomi</p>					
18.	<p><i>I often feel anxious about what I have to lose with this organization</i></p> <p>Saya merasa cemas tentang rasa kehilangan organisasi tempat saya bekerja</p>					
19.	<p><i>Sometimes I worry about what might happen if something was to happen to this organization and I was no longer a member</i></p>					

	Terkadang saya khawatir tentang hal-hal yang mungkin terjadi pada organisasi tempat saya bekerja jika saya bukan lagi menjadi anggota organisasi					
20.	<i>I am dedicated to this organization because I fear what I have to lose in it</i>  Saya berdedikasi terhadap organisasi tempat saya bekerja karena saya takut kehilangan apa yang saya miliki di dalam organisasi tersebut					

Sumber:

Valaei *et al.*, (2016) mengacu pada Allen dan Meyer (1990); serta Jaros (2007).

#### 4. *Organizational Citizenship Behavior (Y<sub>1</sub>)*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	<i>I help others who have heavy workloads</i>  Saya membantu karyawan lain yang memiliki beban kerja yang berat					
2.	<i>I am always ready to lend a helping hand to those around me</i>  Saya selalu siap mengulurkan tangan untuk membantu orang-orang di sekitar saya					
3.	<i>I help others who have been absent</i>  Saya membantu karyawan lain yang tidak hadir kerja					
4.	<i>I willingly help others who have work related problems</i>  Saya rela membantu orang lain yang memiliki masalah terkait pekerjaan					
5.	<i>I help orient new people even though it is not required</i>  Saya membantu orientasi karyawan baru meskipun tidak disyaratkan					
6.	<i>I try to avoid creating problems for coworkers</i>  Saya mencoba untuk menghindari timbulnya masalah bagi rekan kerja					
7.	<i>I consider the impact of my actions on coworkers</i>  Saya mempertimbangkan dampak dari					



	tindakan yang saya lakukan terhadap rekan kerja					
8.	<i>I don't abuse the rights of others</i> Saya tidak menyalahgunakan hak orang lain					
9.	<i>I take steps to try to prevent problems with other workers</i> Saya mengambil langkah-langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain					
10.	<i>I am mindful of how my behavior affects other people's jobs</i> Saya memperhatikan bagaimana perilaku saya memengaruhi pekerjaan karyawan lain					
11.	<i>I am the classic "squeaky wheel" who always needs greasing</i> Saya diibaratkan seperti roda berderit klasik yang selalu membutuhkan pelumas dengan arti lain saya masih selalu membutuhkan bimbingan					
12.	<i>I consume a lot of time complaining about trivial matters</i> Saya menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang sepele					
13.	<i>I tend to make "mountains out of molehills"</i> Saya cenderung untuk membuat fakta atau kesulitan yang tidak penting menjadi terlihat serius					
14.	<i>I always focus on what's wrong, rather than the positive side</i> Saya selalu fokus pada apa yang salah, dibanding melihat dari sisi positif					
15.	<i>I always find fault with what the organization is doing</i> Saya selalu menemukan kesalahan yang dilakukan organisasi tempat saya bekerja					
16.	<i>I keep abreast of changes in the organization</i> Saya selalu mengikuti perubahan didalam organisasi tempat saya bekerja					
17.	<i>I attend meetings that are not mandatory, but are considered important</i>					

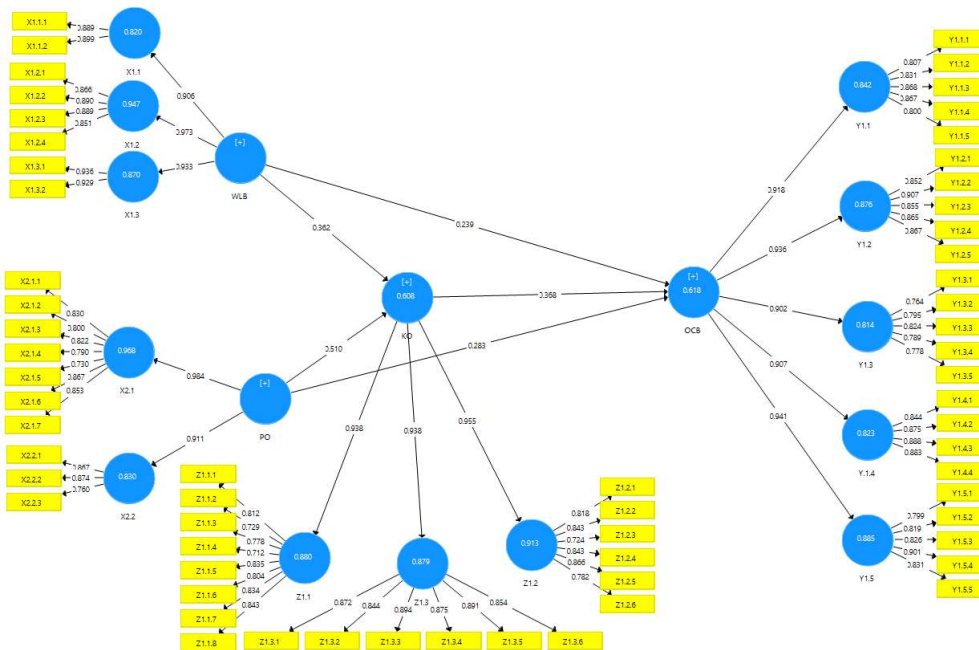
	Saya menghadiri pertemuan yang bersifat tidak wajib, tetapi dianggap penting					
18.	<i>I attend functions that are not required, but help the organization image</i>  Saya menghadiri acara-acara yang sifatnya tidak diperlukan, tetapi dapat membantu citra organisasi tempat saya bekerja					
19.	<i>I read and keep up with organization announcements, memos, and so on</i>  Saya selalu membaca dan mengikuti pengumuman, memo organisasi, dan lain sebagainya					
20.	<i>I believe in giving an honest day's work for an honest day's pay</i>  Saya percaya bahwa pelaksanaan pekerjaan dengan jujur akan menghasilkan upah yang jujur pula					
21.	<i>My attendance at work is above the norm</i>  Kehadiran saya di tempat kerja di atas ketentuan organisasi					
22.	<i>I don't take extra breaks</i>  Saya tidak mengambil waktu tambahan untuk istirahat					
23.	<i>Obeys organization rules and regulations even when no one watching</i>  Saya mematuhi aturan dan regulasi organisasi tempat saya bekerja meskipun tidak ada yang melihat					
24.	<i>I am one of most conscientious employees</i>  Saya adalah salah satu karyawan yang paling teliti					

Sumber:  
Alshihabat *et al.* (2020)

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1.1	108	1.00	5.00	3.8241	.87359
X1.1.2	108	2.00	5.00	3.8796	.74530
X1.2.1	108	1.00	5.00	3.8056	.80255
X1.2.2	108	2.00	5.00	3.9352	.77668
X1.2.3	108	2.00	5.00	3.8889	.76529
X1.2.4	108	2.00	5.00	3.8333	.74256
X1.3.1	108	1.00	5.00	3.7593	.88466
X1.3.2	108	2.00	5.00	3.7222	.84093
X2.1.1	108	2.00	5.00	3.5741	.81118
X2.1.2	108	2.00	5.00	3.6481	.68788
X2.1.3	108	2.00	5.00	3.5833	.78687
X2.1.4	108	2.00	5.00	3.6111	.82974
X2.1.5	108	2.00	5.00	3.6204	.76997
X2.1.6	108	1.00	5.00	3.6481	.77718
X2.1.7	108	2.00	5.00	3.4907	.82593
X2.2.1	108	2.00	5.00	3.6389	.76682
X2.2.2	108	2.00	5.00	3.6111	.73413
X2.2.3	108	2.00	5.00	3.5278	.71641
Z1.1.1	108	2.00	5.00	3.9444	.65329
Z1.1.2	108	2.00	5.00	3.6667	.78538
Z1.1.3	108	1.00	5.00	3.7037	.75206
Z1.1.4	108	2.00	5.00	3.3889	.74675
Z1.1.5	108	2.00	5.00	3.7407	.71526
Z1.1.6	108	2.00	5.00	3.7130	.68428
Z1.1.7	108	2.00	5.00	3.6667	.73624
Z1.1.8	108	2.00	5.00	3.7593	.75962
Z1.2.1	108	1.00	5.00	3.5185	.80282
Z1.2.2	108	2.00	5.00	3.6667	.77339
Z1.2.3	108	2.00	5.00	3.4444	.71478
Z1.2.4	108	2.00	5.00	3.5185	.66250
Z1.2.5	108	2.00	5.00	3.5833	.64308
Z1.2.6	108	2.00	5.00	3.6759	.73407
Z1.3.1	108	2.00	5.00	3.3981	.81962
Z1.3.2	108	2.00	5.00	3.3889	.80690
Z1.3.3	108	2.00	5.00	3.6111	.78339
Z1.3.4	108	2.00	5.00	3.6389	.79082
Z1.3.5	108	2.00	5.00	3.4537	.72839
Z1.3.6	108	2.00	5.00	3.5278	.76682
Y1.1.1	108	3.00	5.00	3.8333	.61901
Y1.1.2	108	2.00	5.00	3.8981	.64038
Y1.1.3	108	2.00	5.00	3.7407	.68863
Y1.1.4	108	2.00	5.00	3.7870	.67048
Y1.1.5	108	2.00	5.00	3.7685	.74390
Y1.2.1	108	2.00	5.00	3.9259	.76980
Y1.2.2	108	2.00	5.00	3.9352	.67358

Y1.2.3	108	2.00	5.00	4.0278	.67614
Y1.2.4	108	2.00	5.00	4.0093	.66270
Y1.2.5	108	2.00	5.00	3.8889	.64610
Y1.3.1	108	2.00	5.00	3.8056	.68982
Y1.3.2	108	2.00	5.00	3.8611	.68982
Y1.3.3	108	2.00	5.00	3.8241	.73407
Y1.3.4	108	2.00	5.00	3.7315	.75636
Y1.3.5	108	2.00	5.00	3.6574	.75085
Y1.4.1	108	2.00	5.00	3.7685	.69183
Y1.4.2	108	2.00	5.00	3.5370	.68938
Y1.4.3	108	2.00	5.00	3.5648	.75223
Y1.4.4	108	2.00	5.00	3.9630	.69613
Y1.5.1	108	2.00	5.00	4.1296	.72463
Y1.5.2	108	2.00	5.00	3.7870	.67048
Y1.5.3	108	2.00	5.00	3.7130	.73689
Y1.5.4	108	2.00	5.00	3.9074	.71743
Y1.5.5	108	2.00	5.00	3.6296	.67799
X1	108	1.75	5.00	3.8310	.67937
X2	108	2.00	5.00	3.5954	.60764
Z	108	2.10	4.75	3.6005	.57683
Y	108	2.21	5.00	3.8206	.53899
Valid N (listwise)	108				



### Outer Loadings

•	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>X1.1.1 &lt;- X1.1</b>	0.889	0.886	0.042	21.293	<b>0.000</b>
<b>X1.1.1 &lt;- WLB</b>	0.791	0.790	0.076	10.392	<b>0.000</b>
<b>X1.1.2 &lt;- X1.1</b>	0.899	0.902	0.019	46.804	<b>0.000</b>
<b>X1.1.2 &lt;- WLB</b>	0.827	0.827	0.033	24.824	<b>0.000</b>
<b>X1.2.1 &lt;- X1.2</b>	0.866	0.865	0.031	27.923	<b>0.000</b>
<b>X1.2.1 &lt;- WLB</b>	0.844	0.840	0.034	25.101	<b>0.000</b>
<b>X1.2.2 &lt;- X1.2</b>	0.890	0.888	0.022	40.624	<b>0.000</b>
<b>X1.2.2 &lt;- WLB</b>	0.862	0.861	0.026	33.325	<b>0.000</b>
<b>X1.2.3 &lt;- X1.2</b>	0.889	0.888	0.023	38.118	<b>0.000</b>
<b>X1.2.3 &lt;- WLB</b>	0.877	0.875	0.028	30.922	<b>0.000</b>
<b>X1.2.4 &lt;- X1.2</b>	0.851	0.851	0.030	28.796	<b>0.000</b>
<b>X1.2.4 &lt;- WLB</b>	0.818	0.819	0.038	21.499	<b>0.000</b>
<b>X1.3.1 &lt;- X1.3</b>	0.936	0.935	0.010	93.183	<b>0.000</b>
<b>X1.3.1 &lt;- WLB</b>	0.891	0.890	0.020	44.724	<b>0.000</b>
<b>X1.3.2 &lt;- X1.3</b>	0.929	0.928	0.012	77.445	<b>0.000</b>
<b>X1.3.2 &lt;- WLB</b>	0.847	0.848	0.026	32.159	<b>0.000</b>
<b>X2.1.1 &lt;- X2.1</b>	0.830	0.828	0.032	26.017	<b>0.000</b>
<b>X2.1.1 &lt;- PO</b>	0.815	0.812	0.036	22.902	<b>0.000</b>
<b>X2.1.2 &lt;- X2.1</b>	0.800	0.799	0.035	23.068	<b>0.000</b>
<b>X2.1.2 &lt;- PO</b>	0.790	0.788	0.036	22.175	<b>0.000</b>
<b>X2.1.3 &lt;- X2.1</b>	0.822	0.822	0.034	24.041	<b>0.000</b>

<b>•</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>X2.1.3 &lt;- PO</b>	0.815	0.815	0.036	22.873	<b>0.000</b>
<b>X2.1.4 &lt;- X2.1</b>	0.790	0.787	0.044	17.800	<b>0.000</b>
<b>X2.1.4 &lt;- PO</b>	0.762	0.758	0.050	15.188	<b>0.000</b>
<b>X2.1.5 &lt;- X2.1</b>	0.730	0.727	0.054	13.522	<b>0.000</b>
<b>X2.1.5 &lt;- PO</b>	0.715	0.713	0.056	12.798	<b>0.000</b>
<b>X2.1.6 &lt;- X2.1</b>	0.867	0.866	0.028	31.273	<b>0.000</b>
<b>X2.1.6 &lt;- PO</b>	0.867	0.865	0.027	31.970	<b>0.000</b>
<b>X2.1.7 &lt;- X2.1</b>	0.853	0.852	0.026	32.888	<b>0.000</b>
<b>X2.1.7 &lt;- PO</b>	0.835	0.834	0.029	28.545	<b>0.000</b>
<b>X2.2.1 &lt;- X2.2</b>	0.867	0.867	0.025	34.440	<b>0.000</b>
<b>X2.2.1 &lt;- PO</b>	0.813	0.811	0.031	26.521	<b>0.000</b>
<b>X2.2.2 &lt;- X2.2</b>	0.874	0.873	0.027	32.826	<b>0.000</b>
<b>X2.2.2 &lt;- PO</b>	0.791	0.789	0.048	16.351	<b>0.000</b>
<b>X2.2.3 &lt;- X2.2</b>	0.760	0.755	0.055	13.859	<b>0.000</b>
<b>X2.2.3 &lt;- PO</b>	0.669	0.664	0.065	10.215	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.1 &lt;- Y1.1</b>	0.807	0.807	0.032	25.056	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.1 &lt;- OCB</b>	0.711	0.712	0.041	17.488	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.2 &lt;- Y1.1</b>	0.831	0.829	0.029	28.266	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.2 &lt;- OCB</b>	0.813	0.808	0.037	21.965	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.3 &lt;- Y1.1</b>	0.868	0.867	0.026	32.892	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.3 &lt;- OCB</b>	0.795	0.792	0.036	22.242	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.4 &lt;- Y1.1</b>	0.867	0.865	0.028	30.803	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.4 &lt;- OCB</b>	0.783	0.781	0.039	19.831	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.5 &lt;- Y1.1</b>	0.800	0.802	0.039	20.614	<b>0.000</b>
<b>Y1.1.5 &lt;- OCB</b>	0.721	0.725	0.048	15.167	<b>0.000</b>
<b>Y1.2.1 &lt;- Y1.2</b>	0.852	0.851	0.029	29.292	<b>0.000</b>
<b>Y1.2.1 &lt;- OCB</b>	0.822	0.819	0.034	24.535	<b>0.000</b>
<b>Y1.2.2 &lt;- Y1.2</b>	0.907	0.905	0.020	44.764	<b>0.000</b>

•	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Y1.2.2 <- OCB	0.832	0.828	0.035	23.704	<b>0.000</b>
Y1.2.3 <- Y1.2	0.855	0.853	0.034	24.818	<b>0.000</b>
Y1.2.3 <- OCB	0.789	0.784	0.046	17.076	<b>0.000</b>
Y1.2.4 <- Y1.2	0.865	0.864	0.029	29.747	<b>0.000</b>
Y1.2.4 <- OCB	0.803	0.801	0.039	20.583	<b>0.000</b>
Y1.2.5 <- Y1.2	0.867	0.868	0.025	35.261	<b>0.000</b>
Y1.2.5 <- OCB	0.823	0.823	0.027	30.574	<b>0.000</b>
Y1.3.1 <- Y1.3	0.764	0.761	0.067	11.426	<b>0.000</b>
Y1.3.1 <- OCB	0.737	0.736	0.077	9.551	<b>0.000</b>
Y1.3.2 <- Y1.3	0.795	0.790	0.042	18.745	<b>0.000</b>
Y1.3.2 <- OCB	0.735	0.726	0.058	12.705	<b>0.000</b>
Y1.3.3 <- Y1.3	0.824	0.825	0.033	25.193	<b>0.000</b>
Y1.3.3 <- OCB	0.749	0.748	0.055	13.616	<b>0.000</b>
Y1.3.4 <- Y1.3	0.789	0.791	0.049	16.151	<b>0.000</b>
Y1.3.4 <- OCB	0.639	0.643	0.063	10.174	<b>0.000</b>
Y1.3.5 <- Y1.3	0.778	0.777	0.044	17.621	<b>0.000</b>
Y1.3.5 <- OCB	0.695	0.691	0.058	12.056	<b>0.000</b>
Y1.4.1 <- Y1.4	0.844	0.843	0.031	27.139	<b>0.000</b>
Y1.4.1 <- OCB	0.820	0.819	0.032	25.620	<b>0.000</b>
Y1.4.2 <- Y1.4	0.875	0.874	0.026	34.169	<b>0.000</b>
Y1.4.2 <- OCB	0.739	0.738	0.043	17.235	<b>0.000</b>
Y1.4.3 <- Y1.4	0.888	0.888	0.018	49.601	<b>0.000</b>
Y1.4.3 <- OCB	0.779	0.779	0.036	21.881	<b>0.000</b>
Y1.4.4 <- Y1.4	0.883	0.882	0.022	39.440	<b>0.000</b>
Y1.4.4 <- OCB	0.821	0.820	0.038	21.881	<b>0.000</b>
Y1.5.1 <- Y1.5	0.799	0.795	0.042	19.133	<b>0.000</b>
Y1.5.1 <- OCB	0.758	0.754	0.047	16.096	<b>0.000</b>
Y1.5.2 <- Y1.5	0.819	0.816	0.038	21.817	<b>0.000</b>

<b>•</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics (O/STDEV)</b>	<b>P Values</b>
<b>Y1.5.2 &lt;- OCB</b>	0.763	0.762	0.044	17.362	<b>0.000</b>
<b>Y1.5.3 &lt;- Y1.5</b>	0.826	0.826	0.036	22.684	<b>0.000</b>
<b>Y1.5.3 &lt;- OCB</b>	0.750	0.750	0.046	16.458	<b>0.000</b>
<b>Y1.5.4 &lt;- Y1.5</b>	0.901	0.900	0.019	47.295	<b>0.000</b>
<b>Y1.5.4 &lt;- OCB</b>	0.865	0.863	0.029	29.386	<b>0.000</b>
<b>Y1.5.5 &lt;- Y1.5</b>	0.831	0.829	0.034	24.129	<b>0.000</b>
<b>Y1.5.5 &lt;- OCB</b>	0.789	0.787	0.038	20.841	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.1 &lt;- Z1.1</b>	0.812	0.811	0.037	21.870	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.1 &lt;- KO</b>	0.762	0.760	0.046	16.443	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.2 &lt;- Z1.1</b>	0.729	0.729	0.041	17.926	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.2 &lt;- KO</b>	0.743	0.743	0.041	18.339	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.3 &lt;- Z1.1</b>	0.778	0.779	0.037	21.147	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.3 &lt;- KO</b>	0.746	0.748	0.041	18.260	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.4 &lt;- Z1.1</b>	0.712	0.705	0.069	10.313	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.4 &lt;- KO</b>	0.693	0.687	0.070	9.969	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.5 &lt;- Z1.1</b>	0.835	0.833	0.033	25.313	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.5 &lt;- KO</b>	0.738	0.736	0.048	15.437	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.6 &lt;- Z1.1</b>	0.804	0.804	0.033	24.487	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.6 &lt;- KO</b>	0.733	0.733	0.047	15.736	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.7 &lt;- Z1.1</b>	0.834	0.829	0.032	26.188	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.7 &lt;- KO</b>	0.768	0.764	0.042	18.387	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.8 &lt;- Z1.1</b>	0.843	0.842	0.028	30.102	<b>0.000</b>
<b>Z1.1.8 &lt;- KO</b>	0.771	0.769	0.045	17.139	<b>0.000</b>
<b>Z1.2.1 &lt;- Z1.2</b>	0.818	0.817	0.036	22.549	<b>0.000</b>
<b>Z1.2.1 &lt;- KO</b>	0.755	0.754	0.041	18.251	<b>0.000</b>
<b>Z1.2.2 &lt;- Z1.2</b>	0.843	0.841	0.030	28.448	<b>0.000</b>
<b>Z1.2.2 &lt;- KO</b>	0.797	0.795	0.037	21.824	<b>0.000</b>
<b>Z1.2.3 &lt;- Z1.2</b>	0.724	0.718	0.081	8.970	<b>0.000</b>



•	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Z1.2.3 <- KO	0.706	0.701	0.080	8.820	<b>0.000</b>
Z1.2.4 <- Z1.2	0.843	0.842	0.038	22.477	<b>0.000</b>
Z1.2.4 <- KO	0.778	0.775	0.048	16.312	<b>0.000</b>
Z1.2.5 <- Z1.2	0.866	0.866	0.026	33.520	<b>0.000</b>
Z1.2.5 <- KO	0.808	0.808	0.033	24.598	<b>0.000</b>
Z1.2.6 <- Z1.2	0.782	0.780	0.046	17.129	<b>0.000</b>
Z1.2.6 <- KO	0.812	0.813	0.037	22.026	<b>0.000</b>
Z1.3.1 <- Z1.3	0.872	0.872	0.026	33.766	<b>0.000</b>
Z1.3.1 <- KO	0.815	0.815	0.034	24.002	<b>0.000</b>
Z1.3.2 <- Z1.3	0.844	0.839	0.037	22.737	<b>0.000</b>
Z1.3.2 <- KO	0.777	0.772	0.046	16.787	<b>0.000</b>
Z1.3.3 <- Z1.3	0.894	0.894	0.021	42.321	<b>0.000</b>
Z1.3.3 <- KO	0.869	0.867	0.026	33.643	<b>0.000</b>
Z1.3.4 <- Z1.3	0.875	0.874	0.024	35.724	<b>0.000</b>
Z1.3.4 <- KO	0.835	0.835	0.030	27.760	<b>0.000</b>
Z1.3.5 <- Z1.3	0.891	0.890	0.022	39.785	<b>0.000</b>
Z1.3.5 <- KO	0.809	0.809	0.030	26.844	<b>0.000</b>
Z1.3.6 <- Z1.3	0.854	0.852	0.038	22.741	<b>0.000</b>
Z1.3.6 <- KO	0.796	0.795	0.045	17.610	<b>0.000</b>

#### Discriminant Validity

•	KO	OCB	PO	WLB
<b>KO</b>	0.777			
<b>OCB</b>	0.730	0.774		
<b>PO</b>	0.723	0.689	0.789	
<b>WLB</b>	0.661	0.648	0.585	0.845

## Discriminant Validity

	<b>KO</b>	<b>OCB</b>	<b>PO</b>	<b>WLB</b>
<b>X1.1.1</b>	0.531	0.526	0.543	<b>0.791</b>
<b>X1.1.2</b>	0.582	0.579	0.483	<b>0.827</b>
<b>X1.2.1</b>	0.502	0.555	0.432	<b>0.844</b>
<b>X1.2.2</b>	0.557	0.564	0.498	<b>0.862</b>
<b>X1.2.3</b>	0.585	0.542	0.484	<b>0.877</b>
<b>X1.2.4</b>	0.518	0.527	0.450	<b>0.818</b>
<b>X1.3.1</b>	0.602	0.556	0.547	<b>0.891</b>
<b>X1.3.2</b>	0.588	0.531	0.516	<b>0.847</b>
<b>X2.1.1</b>	0.568	0.493	<b>0.815</b>	0.504
<b>X2.1.2</b>	0.562	0.527	<b>0.790</b>	0.508
<b>X2.1.3</b>	0.680	0.612	<b>0.815</b>	0.605
<b>X2.1.4</b>	0.554	0.509	<b>0.762</b>	0.446
<b>X2.1.5</b>	0.551	0.507	<b>0.715</b>	0.390
<b>X2.1.6</b>	0.568	0.543	<b>0.867</b>	0.392
<b>X2.1.7</b>	0.652	0.601	<b>0.835</b>	0.507
<b>X2.2.1</b>	0.589	0.564	<b>0.813</b>	0.415
<b>X2.2.2</b>	0.554	0.580	<b>0.791</b>	0.494
<b>X2.2.3</b>	0.395	0.483	<b>0.669</b>	0.334
<b>Y1.1.1</b>	0.528	<b>0.711</b>	0.505	0.540
<b>Y1.1.2</b>	0.604	<b>0.813</b>	0.570	0.635
<b>Y1.1.3</b>	0.562	<b>0.795</b>	0.563	0.540
<b>Y1.1.4</b>	0.586	<b>0.783</b>	0.570	0.509
<b>Y1.1.5</b>	0.534	<b>0.721</b>	0.459	0.450
<b>Y1.2.1</b>	0.550	<b>0.822</b>	0.571	0.531
<b>Y1.2.2</b>	0.610	<b>0.832</b>	0.488	0.464
<b>Y1.2.3</b>	0.596	<b>0.789</b>	0.521	0.506
<b>Y1.2.4</b>	0.504	<b>0.803</b>	0.518	0.486
<b>Y1.2.5</b>	0.621	<b>0.823</b>	0.552	0.549
<b>Y1.3.1</b>	0.579	<b>0.737</b>	0.486	0.493
<b>Y1.3.2</b>	0.475	<b>0.735</b>	0.439	0.424
<b>Y1.3.3</b>	0.551	<b>0.749</b>	0.504	0.504
<b>Y1.3.4</b>	0.470	<b>0.639</b>	0.437	0.456
<b>Y1.3.5</b>	0.599	<b>0.695</b>	0.557	0.364
<b>Y1.4.1</b>	0.634	<b>0.820</b>	0.532	0.565
<b>Y1.4.2</b>	0.505	<b>0.739</b>	0.558	0.455
<b>Y1.4.3</b>	0.582	<b>0.779</b>	0.604	0.495
<b>Y1.4.4</b>	0.545	<b>0.821</b>	0.581	0.506
<b>Y1.5.1</b>	0.565	<b>0.758</b>	0.495	0.459

<b>Y1.5.2</b>	0.552	<b>0.763</b>	0.517	0.444
<b>Y1.5.3</b>	0.510	<b>0.750</b>	0.509	0.448
<b>Y1.5.4</b>	0.649	<b>0.865</b>	0.597	0.566
<b>Y1.5.5</b>	0.631	<b>0.789</b>	0.628	0.605
<b>Z1.1.1</b>	<b>0.762</b>	0.699	0.607	0.567
<b>Z1.1.2</b>	<b>0.743</b>	0.551	0.536	0.478
<b>Z1.1.3</b>	<b>0.746</b>	0.630	0.608	0.431
<b>Z1.1.4</b>	<b>0.693</b>	0.525	0.506	0.515
<b>Z1.1.5</b>	<b>0.738</b>	0.625	0.526	0.545
<b>Z1.1.6</b>	<b>0.733</b>	0.577	0.504	0.522
<b>Z1.1.7</b>	<b>0.768</b>	0.554	0.605	0.646
<b>Z1.1.8</b>	<b>0.771</b>	0.600	0.541	0.559
<b>Z1.2.1</b>	<b>0.755</b>	0.477	0.563	0.461
<b>Z1.2.2</b>	<b>0.797</b>	0.555	0.572	0.547
<b>Z1.2.3</b>	<b>0.706</b>	0.453	0.559	0.368
<b>Z1.2.4</b>	<b>0.778</b>	0.442	0.510	0.528
<b>Z1.2.5</b>	<b>0.808</b>	0.566	0.657	0.602
<b>Z1.2.6</b>	<b>0.812</b>	0.653	0.538	0.555
<b>Z1.3.1</b>	<b>0.815</b>	0.615	0.600	0.480
<b>Z1.3.2</b>	<b>0.777</b>	0.461	0.567	0.418
<b>Z1.3.3</b>	<b>0.869</b>	0.600	0.570	0.503
<b>Z1.3.4</b>	<b>0.835</b>	0.610	0.591	0.548
<b>Z1.3.5</b>	<b>0.809</b>	0.575	0.562	0.496
<b>Z1.3.6</b>	<b>0.796</b>	0.551	0.495	0.482

### Construct Reliability and Validity

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>KO</b>	<b>0.965</b>	<b>0.966</b>	<b>0.968</b>	<b>0.603</b>
<b>OCB</b>	<b>0.971</b>	<b>0.972</b>	<b>0.973</b>	<b>0.599</b>
<b>PO</b>	<b>0.932</b>	<b>0.934</b>	<b>0.943</b>	<b>0.623</b>
<b>WL B</b>	<b>0.943</b>	<b>0.943</b>	<b>0.952</b>	<b>0.715</b>

### Koefisien Determinasi

R-Square

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
--	-----------------	--------------------------

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>KO</b>	0.608	0.601
<b>OCB</b>	0.618	0.607

**Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

<b>•</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>KO -&gt; OCB</b>	0.368	0.370	0.113	3.251	<b>0.001</b>
<b>PO -&gt; KO</b>	0.510	0.510	0.098	5.233	<b>0.000</b>
<b>PO -&gt; OCB</b>	0.283	0.279	0.113	2.510	<b>0.012</b>
<b>WLB -&gt; KO</b>	0.362	0.360	0.108	3.352	<b>0.001</b>

**Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

<b>•</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>PO -&gt; OCB</b>	0.188	0.190	0.072	2.596	<b>0.010</b>
<b>WLB -&gt; OCB</b>	0.133	0.131	0.054	2.469	<b>0.014</b>

## Bibliography

Enterprise, P. B. (2019). *Sejarah Kebab Turki Baba Rafi*. Retrieved from Kebab Turki Baba Rafi: <https://www.babarafi.com/>

