

---

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE GENERASI MILENIAL TERHADAP OCB:  
PERAN PEMEDIASI KEPUASAN KERJA**

Oleh :

**Annisa Fajri**

Universitas Muhammadiyah Semarang, Fakultas Ekonomi

Email: annisafajri@unimus.ac.id

---

**Article Info**

*Article History :*

*Received 03 Januari - 2022*

*Accepted 29 January - 2022*

*Available Online*

*31 Januari - 2022*

**Abstract**

This study aims to analyze the effect of work-life balance and job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Respondents are employees of the millennial generation throughout Indonesia. The sample is 107 respondents, taken by purposive sampling technique. PROCESS Macro method is used as a data analysis technique with SPSS 22.0 application. Based on the research, it was found that work-life balance has a positive and significant effect on and OCB, and job satisfaction mediates the effect of work-life balance on OCB significantly. In conclusion, OCB coaching to create a millennial generation is very important to produce better performance. Overall, this research provides a significant contribution to the development of research in the field of human resource management and organizational behaviour in the field of millennial employees throughout Indonesia

*Keyword :*

*OCB, work-life balance,  
millennial generation*

---

**1. PENDAHULUAN**

Pada tahun 2025, pekerja milenial akan mencapai 75% dari angkatan kerja global, yang berarti generasi milenial akan mendominasi dunia kerja (Fleetwood,2007). Istilah “milenial” umumnya mengacu pada mereka yang lahir antara tahun 1980 sampai 2000 (Boudreau, et al., 2015). Dalam survei yang dilakukan Badan Pusat Statistik (2018), 66,02% penduduk Indonesia yang memasuki dunia kerja, 50,35% adalah generasi milenial. Hal tersebut menunjukkan bahwa Generasi milenial di Indonesia menjadi mayoritas. Generasi milenial yang melebihi didukung oleh rencana generasi emas Pemerintah Indonesia 2045, yang mempertahankan generasi milenial sebagai generasi siap kerja (Rokhman et al., 2014). Fakta ini memberikan bukti nyata betapa pentingnya milenial bagi Indonesia, dan inilah alasan mengapa milenial hadir di setiap sektor perekonomian Indonesia.

Generasi milenial memiliki nilai, harapan, dan sikap unik jika dibandingkan

dengan generasi sebelumnya. Pergeseran generasi dalam angkatan kerja tersebut akan menciptakan peluang dan tantangan bagi perusahaan (Grawitch, et.al., 2016). Menurut penelitian Twenge et.al. (2010), nilai kerja generasi milenial dan generasi sebelumnya berbeda dalam memperhatikan nilai ekstrinsik, sedangkan menurut Campbell, et.al. (2017) dan Twenge, et.al. (2013) generasi milenial memiliki keinginan yang lebih kuat untuk mendapatkan uang dan status dari pekerjaannya dan lebih mementingkan waktu luang, serta cenderung memiliki nilai sosial yang lebih rendah, yang menunjukkan kurangnya kemauan untuk berteman di tempat kerja; serta lebih menekankan pada pekerjaan yang bermakna (Twenge et. al.,2010). Perbedaan nilai kerja tersebut membuat karyawan milenial memiliki kemungkinan untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang mengharuskan karyawan generasi milenial melakukan upaya di luar tugas kerja reguler mereka (Harvey, et.al., 2018).

Berdasarkan penelitian Sánchez-Hernández, et.al. (2019), generasi milenial sangat mementingkan waktu senggang dan penghargaan ekstrinsik. Sehingga, OCB merupakan tindakan sukarela di luar persyaratan kerja yang tidak memberikan penghargaan formal, kurang umum di kalangan generasi milenial (Campbell, et.al., 2017). Sebuah organisasi mungkin tidak secara formal mewajibkan karyawannya untuk mempraktikkan OCB. Namun, OCB sering memainkan peran penting dalam fungsi efektivitas organisasi (Bolino, et.al., 2002) dan umumnya terkait dengan indikator keberhasilan organisasi (Podsakoff, et.al., 2009). Mengingat pentingnya OCB bagi organisasi dan fakta bahwa milenium saat ini mengambil alih angkatan kerja global, penelitian ini menekankan perlunya mempromosikan OCB di antara karyawan milenium.

Menyadari pentingnya pengaruh perilaku kewargaan organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peneliti sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong munculnya OCB (Tharikh, Ying, & Saad, 2016). Kepuasan kerja diyakini telah mendorong munculnya sikap positif karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu. Hal ini juga mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab bahkan melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), kepuasan kerja yang mengarah pada OCB adalah unsur kepercayaan. Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari rekan kerja mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku membantu daripada mereka yang memiliki hubungan rekan kerja yang antagonis.

## 2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Work-life Balance* dan OCB

Keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan sosial memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap karyawan dan efektivitas organisasi. Penelitian sebelumnya mengungkapkan hubungan yang positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap OCB. Keseimbangan kehidupan kerja dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam OCB, yang dapat menguntungkan organisasi melalui efektivitas positif. Kualitas keseimbangan

kehidupan kerja yang tinggi penting bagi organisasi untuk terus mempertahankan karyawan terbaiknya (Pradhan et al., 2016).

Hipotesis 1: *Work-life balance* positif terhadap OCB.

### **Kepuasan Kerja sebagai pemediasi *Work-life Balance* positif terhadap OCB**

Organisasi harus berusaha menyediakan kondisi kerja yang lebih baik untuk membantu karyawan mereka memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja karena tidak hanya menjadi indikator keseimbangan kehidupan kerja tetapi juga terkait dengan OCB karyawan (Yu, Wang, & Huang, 2018). Kepuasan kerja memediasi hubungan antara gangguan pekerjaan dengan keluarga dan OCB (Yu et al., 2018). Ada juga hubungan tidak langsung *work-life balance* dengan OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Prasetio, Yuniarsih, & Ahman, 2017).

Hipotesis 2: Kepuasan Kerja memediasi *work-life balance* terhadap OCB.

## 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu melakukan pengukuran yang akurat terhadap sesuatu (Cooper & Schidler, 2014). Pengukuran dilakukan dengan pengujian hipotesis yang meliputi tiga variabel, yaitu variabel independen (WLB) terhadap dependen (OCB), dan pemediasi (Kepuasan Kerja). Penelitian ini dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner dengan struktur pertanyaan semi tertutup.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial yang bekerja kelahiran dari tahun 1980-2000 yang bekerja di perbankan (Kasmadi dan Sunariah, 2013). Pemilihan sampel dengan metode purposive sampling, yang mana sampel harus memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan untuk kebutuhan penelitian (Cooper & Schidler, 2014). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan beberapa kriteria tertentu, yaitu karyawan generasi milenial yang lahir pada tahun 1980-2000 dan responden merupakan karyawan yang bekerja di bidang perbankan. Dalam penelitian ini peneliti mengambil sebanyak 100 responden .

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Adapun data primer mengacu pada informasi yang diperoleh secara langsung oleh

peneliti dengan menanyakan kepada responden, mengamati peristiwa atau melalui pembagian kuesioner (Cooper & Schindler, 2014). Dalam penelitian ini, sumber data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dan penelusuran internet terhadap berbagai jenis artikel penelitian pada jurnal yang telah dipublikasi dan buku referensi terkait.

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode survei terhadap responden. Dalam hal ini, survei dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner berupa pernyataan tertutup. Kuesioner tersebut memungkinkan responden untuk menentukan pilihan diantara beberapa alternatif jawaban yang telah diberikan oleh peneliti (Neuman, 2014).

Pendistribusian kuesioner dilakukan dengan menggunakan metode *self-administered survey questionnaire* yang merupakan survei yang dikelola sendiri oleh responden (Cooper & Schindler, 2014). Penyebaran kuesioner tersebut dengan menggunakan online questionnaire melalui perangkat aplikasi yang telah disediakan oleh google drive. Peneliti memilih menggunakan kuesioner online dengan maksud agar responden dapat mengisi kuesioner secara aman dan nyaman sehingga dapat mengurangi tingkat bias kepatutan sosial (Cooper & Schindler, 2014).

OCB diukur menggunakan 16 item yang dikembangkan oleh Lee dan Allen (2002). Kemudian, *work-life balance* diukur menggunakan empat item oleh Brough et al. (2014). Kepuasan kerja memiliki enam item yang diadopsi dari *Job Satisfaction Index* oleh Schriesheim dan Tsui (1980). Penelitian ini menggunakan metode regresi untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, seluruh pengujian analisis regresi menggunakan SPSS 23.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pendataan menunjukkan bahwa responden sebanyak 107 orang. Mayoritas responden adalah 58 orang (54%) berasal dari perbankan, serta 21 orang (20%) berasal dari kesehatan, pendidikan sebanyak 12 orang (11%), swasta sebanyak orang, dan sebanyak 16 orang (15%) berasal dari organisasi lainnya. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi. Tabel 1 berikut adalah

ringkasan pengujian signifikansi masing-masing hipotesis.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Hasil Pengolahan Hipotesis
Hipotesis 1	Work-life balance positif terhadap OCB.	Terdukung
Hipotesis 2	Kepuasan Kerja memediasi pengaruh work-life balance terhadap OCB.	Terdukung

Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis OLS

Koefisien Beta	t-value	Sig.
0,654	7,050	0,000
R <sup>2</sup> = 0,321 ; Adj. R <sup>2</sup> = 0,315 ; F= 49,704		

Pengujian hipotesis 1 dilakukan untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap ocb dengan analisis regresi. Pada Tabel 2 terlihat bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap OCB ( $\beta = 0,654$ ) dengan tingkat signifikansi  $p < 0,5$ . Hasil koefisien regresi menunjukkan bahwa variabel ekspresi emosional negatif pemimpin dapat menjelaskan varians efektivitas pemimpin sebesar 3,2% ( $R^2 = 0,321$ ). Dengan demikian, hipotesis 1 terdukung secara statistik. *P-value* menunjukkan angka 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05 ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Kedua nilai tersebut membuktikan bahwa hubungan variabel independen *work-life balance* dengan variabel dependen ocb signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1 terdukung**. Artinya, semakin tinggi *work-life balance* dapat meningkatkan ocb karyawan.

Tabel 3 Hasil Pengujian Mediasi PROCESS Macro

Effect	Boot LLCI	Boot ULCI
0,225	0,1193	0,3562

Pengujian hipotesis 2 dilakukan dengan melihat pengaruh pemediasi kepuasan kerja terhadap *work-life balance* dan ocb menggunakan model 4 dari PROCESS macro (Hayes, 2012). Kriteria efek mediasi tersaji dalam Tabel 3 Syarat variabel yang memediasi adalah rentang BootLLCI dan BootULCI tidak mencakup nilai nol (0), maka dapat disimpulkan estimasi signifikan dan terjadi efek mediasi (Hayes, 2012).

Variabel pemediasi inferensi motivasi memiliki nilai BootLLCI sebesar 0,1193 dan BootULCI sebesar 0,3562 yang tidak memiliki

rentang nilai nol, sehingga memiliki efek pemediasi terhadap *work-life balance* dan ocb. Hubungan ini bersifat positif yang berarti berbanding lurus, bahwa meningkatnya *work-life balance* akan ocb juga meningkat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 terdukung**. Artinya, *work-life balance* dapat memengaruhi kepuasan kerja yang selanjutnya mengantarkan bawahan untuk meningkatkan OCB.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance*, dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan OCB. Hasilnya dapat menjadi informasi yang berharga bagi perusahaan yang memiliki karyawan generasi milenial dalam membuat kebijakan yang dapat mendorong peningkatan OCB. Perusahaan dapat mendorong tercapainya *work-life balance* yang lebih baik. Misalnya dapat dilakukan dengan melibatkan mereka dalam menyusun jadwal kerja, memberikan kemudahan izin bagi karyawan yang memiliki kebutuhan mendesak, mendorong karyawan untuk mengambil cuti tahunan, dan memberikan kegiatan nonformal yang dapat mengurangi stres kerja seperti *outbond*, *family gathering*, dan lain-lain. kegiatan rohani. Selain itu, perusahaan dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja melalui pengelolaan yang adil bagi seluruh karyawan. Misalnya, organisasi memberikan kesempatan promosi yang sama dan kompensasi yang adil.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, objek penelitian hanya tidak dibatasi jenis perusahaan, sehingga setiap perusahaan mungkin memiliki hasil yang berbeda. Keterbatasan kedua berkaitan dengan penggunaan kuesioner untuk pengumpulan data (bias dan kesalahan pengambilan sampel). Ketiga, penelitian ini hanya berfokus pada *work-life balance*, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi munculnya OCB pada staf keperawatan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menganalisis faktor-faktor lain, seperti Kepuasan Kerja, kepemimpinan transformasional, otoritas keputusan, dan faktor-faktor lain sebagai anteseden OCB.

## 5. KESIMPULAN

*Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Artinya semakin baik penerapan program kehidupan kerja yang

berkualitas maka semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Hal ini berimplikasi pada peningkatan OCB dapat dilakukan dengan meningkatkan Kepuasan Kerja secara langsung. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap OCB secara signifikan. pembinaan OCB untuk karyawan generasi milenial sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan bagi perkembangan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi di bidang untuk karyawan generasi milenial di seluruh Indonesia.

## 6. REFERENSI

- 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). In Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019).
- Arora, C., & Wagh, R. (2017). Importance of work-life balance. *International Journal of New Technology and Research*, 3(6), 23-25.
- Boudreau, J.W.; Jesuthasan, R.; Creelman, D. *Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment*; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 2015.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). *Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers*. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
- Campbell, S.M.; Campbell, W.K.; Twenge, J.M. Fuzzy but useful constructs: Making sense of the differences between generations. *Work. Aging Retire.* 2017, 3, 130–139. [CrossRef]
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2016). *Leader-Member Exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future*

- prospects for advancing leadership theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of Leader-Member Exchange*
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention; The moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33-41.
- Fiernaningsih, N., Nimran, U., Raharjo, K., & Arifin, Z. (2019). The role of work-life balance, organizational pride, and job satisfaction on organizational citizenship behaviour: Case study on hospitality employees in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(4), 73-94.
- Fleetwood, S. Why Work-life Balance Now? *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2007, 18, 387-400.
- Grawitch, M.J.; Gottschalk, M.; Munz, D.C. The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consult. Psychol. J. Pract. Res.* 2006, 58, 129.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). London, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Harvey, J.; Bolino, M.C.; Kelemen, T.K. Organizational citizenship behavior in the 21st Century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium? *Res. Pers. Hum. Resour. Manag.* 2018, 36, 51-110.
- Kaliannan, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2016). Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 343-351.
- Kolade, O. J, Oluseye, O. O., & A. O. O. (2014). Organizational citizenship behaviour, hospital corporate image and performance. *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36-49.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh work-life balance dan burnout terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(003), 1-8.
- 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\_suppl), 15S-29S.
- Prasetio, A. P., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Analisis peran mediasi kepuasan kerja dan Kepuasan Kerja dalam hubungan work-life balance dan organizational citizenship behavior pada karyawan hotel di Bandung. In *Maranatha Economics and Business Conference (MEBC)* (pp. 1-22).
- Rokhman, F., Hum, M., Syaifudin, A., & Yuliati. (2014). Character Education for Golden Generation 2045 (National Character Building for Indonesian Golden Years). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 1161-1165.
- Sánchez-Hernández, M. Isabel, et al. "Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work." *International journal of environmental research and public health* 16.24 (2019): 5122.
- Twenge, J.M.; Campbell, S.M.; Hoffman, B.J.; Lance, C.E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *J. Manag.* 2010, 36, 1117-1142.
- Twenge, J.M.; Kasser, T. Generational changes in materialism and work centrality, 1976-2007: Associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personal. Soc. Psychol. Bull.* 2013, 39, 883-897.