

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Instansi perguruan tinggi merupakan salah satu organisasi yang harus memberikan pelayanan terbaik untuk meningkatkan akses pada sumber daya pendidikan demi menghasilkan lulusan yang berkualitas (Marthalina, 2018). Pemerintah melakukan salah satu upaya untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu yaitu, dengan membuat kebijakan Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH). PTN-BH merupakan perguruan tinggi negeri yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom (Anggraini, 2019). Tujuan pemberian status badan hukum bagi perguruan tinggi akan memberikan otonomi lebih luas bagi PTN untuk mengembangkan perguruan tinggi yang diakui secara internasional (*world class university*) baik dalam bidang akademik maupun nonakademik dengan minimnya intervensi pemerintah (Anggraini, 2019).

Otonomi perguruan tinggi berimplikasi terhadap salah satu aspek penting dalam menjalankan PTN-BH yaitu, terkait fleksibilitas pengelolaan sumber daya manusia (Itjen Kemendikbud, 2023). Pengelolaan SDM yang efektif sangat penting dalam membentuk karyawan yang berkualitas dan cepat beradaptasi sehingga menjadi penentu keberhasilan dan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan (Nurramadhania, 2023). Jika organisasi tidak memiliki pengelolaan SDM yang baik maka karyawan akan mengalami kesulitan dalam mencapai prestasi kerja yang maksimal (Susan, 2019). Peralihan universitas menjadi PTN-BH menimbulkan

adanya perubahan kinerja bahwa perguruan tinggi diberikan kebebasan penuh untuk mengelola sumber daya yang dimiliki termasuk SDM dan tata kelola universitas (Utama, 2018). Perubahan kebijakan PTN-BH di bidang SDM antara lain terkait dengan struktur organisasi, status kepegawaian, serta jenjang karier bagi seluruh pegawai termasuk tenaga kependidikan (Utama, 2018).

Universitas Diponegoro merupakan salah satu PTN yang ditetapkan sebagai PTN-BH sejak tahun 2014 (PPID Universitas Diponegoro, 2020). Lebih lanjut, salah satu pihak yang merasakan dampak dari perubahan kebijakan PTN-BH di Undip yaitu, tenaga kependidikan non Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk mendukung perubahan status sebagai PTN-BH, tenaga kependidikan non ASN Universitas Diponegoro dituntut untuk memiliki kesiapan dalam beradaptasi dan mengembangkan kompetensinya sehingga meningkatkan performa kerja. Hal ini disebabkan karena PTN-BH memiliki otoritas untuk menetapkan, mengangkat, dan memberhentikan pegawai non ASN (Kemdikbud, 2023).

Tenaga kependidikan merupakan salah satu aspek dalam sistem pendidikan yang berperan penting dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi khususnya dalam tata kelola administrasi dan pelayanan (Nurziah, 2016). Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003), Tenaga kependidikan non ASN di Universitas Diponegoro memiliki fungsi vital dalam menjaga kelancaran operasional dan administrasi kampus seperti pengelolaan data akademik, administrasi keuangan, dan layanan teknis yang menunjang proses pembelajaran mahasiswa. Tenaga kependidikan

memiliki peranan penting untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan produktivitas kampus (Wardhani & Suhdi, 2020).

Universitas memiliki kewenangan dalam pengelolaan tenaga kependidikan non ASN meliputi rekrutmen, pengembangan karier, dan pemberhentian kerja yang tidak lagi melibatkan pemerintah. Akan tetapi, tenaga kependidikan non ASN dikelola berdasarkan putusan rektor universitas melalui perjanjian kerja sehingga dapat diberhentikan oleh rektor secara langsung dan lebih rentan terhadap pemutusan hubungan kerja (Peraturan Rektor Universitas Diponegoro, 2017). Tenaga kependidikan non ASN Universitas Diponegoro direkrut berdasarkan hasil analisis jabatan dan beban kerja dalam perencanaan sumber daya manusia di universitas tersebut. Berbeda dengan tenaga kependidikan ASN yang berada di bawah kewenangan pemerintah pusat dan direkrut sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selain itu, tenaga kependidikan ASN memiliki akses lebih baik dalam hal tunjangan, jaminan sosial, dan jaminan pensiun yang tidak pasti didapatkan oleh tenaga kependidikan non ASN (Peraturan Rektor Universitas Diponegoro, 2017). Pemberlakuan kebijakan yang berbeda pada status kepegawaian antara tenaga kependidikan ASN dan non ASN dapat mempengaruhi motivasi kerja (Merdekawati dkk., 2019), keterikatan kerja dan intensi *turnover* (Sholikhah & Wolor, 2021), kinerja pegawai (Putri dkk., 2023), serta *organizational citizenship behavior* (Yarti, 2023). Tenaga kependidikan non ASN yang merasa diperlakukan berbeda dalam organisasi menurunkan kecenderungan untuk terlibat dalam *extra-role behavior* (Yarti, 2023).

Berdasarkan informasi yang didapat melalui penggalian data awal, peneliti menemukan bahwa beberapa tuntutan yang dimiliki oleh tenaga kependidikan non ASN Universitas Diponegoro sebagai PTN-BH antara lain, menangani tugas-tugas administrasi yang memerlukan ketelitian ekstra, memberikan bantuan pelayanan kepada mahasiswa di luar jam kerja dan deskripsi tugas yang telah ditetapkan, mengelola acara kampus seperti seminar, *workshop*, dan acara tambahan yang memerlukan persiapan ekstra di luar jam kerja. Pegawai harus selalu siap menyediakan bantuan teknis seperti jika ada permasalahan teknis yang butuh segera diselesaikan. Lebih lanjut, pegawai non-ASN menyampaikan bahwa mereka cenderung mengambil alih banyak tugas yang sebenarnya merupakan tanggung jawab seniornya yang merupakan pegawai ASN. Peralihan status menjadi PTN-BH ini juga menyebabkan adanya perubahan struktur organisasi sehingga pegawai memiliki tuntutan dalam meningkatkan kerja sama atau koordinasi yang baik dengan berbagai fakultas dan unit kerja untuk memastikan kelancaran operasional.

Selain itu, laporan kinerja Universitas Diponegoro pada tahun 2022 mengungkapkan bahwa Undip ditetapkan sebagai PTN-BH terbaik dengan menempati *ranking* ke enam berdasarkan *cluster* PT Kemenristekdikti. Hal ini memunculkan tuntutan-tuntutan baru dalam rencana strategis universitas termasuk bagi tenaga kependidikan non ASN seperti mempertahankan status perguruan tinggi yang terakreditasi unggul, mempertahankan dan meningkatkan prestasi kemahasiswaan di kompetisi nasional ataupun internasional, meningkatkan prestasi kampus dalam penelitian dan pengabdian masyarakat, serta prestasi dalam

program pemerintah atau dalam kegiatan di industri pendidikan (PPID Universitas Diponegoro, 2020).

Tuntutan tenaga kependidikan non ASN tersebut menjadi tantangan dalam pekerjaan mereka sebagai pendukung proses belajar dan pengelola organisasi untuk mewujudkan lingkungan akademik yang menyenangkan sehingga instansi dapat beradaptasi dengan perubahan di dunia kerja khususnya bidang pendidikan. Namun, semakin meningkatnya tuntutan pada tenaga kependidikan akan berdampak pada beban kerja yang meningkat. Apabila beban kerja tenaga kependidikan meningkat akan mengakibatkan terganggunya kinerja organisasi (Abang dkk., 2018). Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja (Suzanna, 2017). Lebih lanjut, penting juga bagi tenaga kependidikan non ASN untuk memaksimalkan performa kerja yang baik dan sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan menunjukkan dedikasinya dengan melakukan tindakan yang lebih agar dapat meningkatkan efektivitas kinerja (Narwastu dkk., 2023).

Perilaku kerja tenaga kependidikan non ASN yang maksimal dibutuhkan untuk menyumbang upaya dalam mencapai tujuan universitas. Hal ini disebabkan karena instansi tidak hanya mengharapkan pegawai menyelesaikan tanggung jawab utama saja, tetapi juga bersedia menjalankan *extra-role behavior* di luar tugas pokok mereka (Iqbal & Yulianti, 2024). Perilaku tersebut dikenal sebagai perilaku OCB yang sangat dibutuhkan bagi organisasi seperti perguruan tinggi sebagai bentuk melakukan pelayanan yang maksimal. *Organizational citizenship behavior* (OCB) diartikan sebagai perilaku kerja berdasarkan inisiatif pegawai yang

dilaksanakan di luar tanggung jawab pokok dan diinginkan setiap organisasi karena menjadi salah satu faktor penting dalam kesuksesan organisasi. OCB bersifat sukarela dan tanpa paksaan sehingga pegawai tidak mendapatkan kompensasi formal dari instansi (Organ, 2018). Namun, pegawai yang menampilkan perilaku OCB di tempat kerja memperoleh imbalan secara tidak langsung atau melalui penilaian kinerja yang baik. Studi yang dilakukan oleh Husniati dan Pangestuti (2018) meneliti perilaku OCB pada pegawai di suatu universitas menghasilkan bahwa kinerja individual melalui perilaku OCB yang baik dapat berdampak positif bagi kinerja universitas tersebut secara keseluruhan.

Hasil studi tentang perilaku OCB telah mendorong banyak organisasi publik untuk menerapkan perilaku ini dalam meningkatkan kinerja organisasi (de Geus dkk., 2020). OCB dalam konteks organisasi adalah salah satu perilaku yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan akan ditampilkan oleh pegawai yang memiliki performa kerja yang baik (Harding dkk., 2020). Adapun perilaku OCB yang dilakukan di antaranya seperti mau melakukan kerja sama dan mau menolong dengan rekan kerja, memberikan pendapat, berpartisipasi aktif dalam kegiatan, memberikan layanan ekstra kepada pelanggan, dan menggunakan jam kerja dengan efektif (Paramita, 2016). Perilaku OCB yang berkelanjutan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kerja sama tim dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kontribusi ini dapat meningkatkan hubungan baik antara rekan kerja, mengoptimalkan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif, serta mendorong stabilitas kinerja organisasi (Podsakoff & Mackenzie, 2014).

Peneliti juga menemukan adanya fenomena kerja yang positif pada tenaga kependidikan non ASN Universitas Diponegoro. Pegawai diketahui cukup terbiasa melakukan pekerjaan dengan cara kerja sama dan suasana yang saling mendukung. Kesadaran pegawai untuk saling mendukung ini disebabkan oleh dinamika dan intensitas kerja yang tinggi serta pekerjaan yang menuntut adanya koordinasi yang baik. Adanya dukungan dari atasan dan rekan kerja yang saling membantu dan memberikan motivasi ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Saputra & Kurniawan, 2024). Dukungan ini dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk mencapai tujuan bersama dan mendorong perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) (Tursanurohmad, 2019). Dengan demikian, fenomena tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut karena dapat mempengaruhi peningkatan kinerja universitas secara keseluruhan.

Organisasi perlu memperhatikan perilaku kerja yang dapat berperan dalam meningkatkan efisiensi kinerja dan mencapai tujuan organisasi (Suzanna, 2017). Berdasarkan studi terdahulu, dijelaskan bahwa OCB penting bagi keberhasilan tiap organisasi saat ini sebab memperluas perilaku pegawai di luar tugas yang diharapkan dapat menghasilkan produktivitas dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Podsakoff & Mackenzie, 2014). OCB diyakini memiliki dampak positif untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja sama. Pekerjaan yang dilakukan dengan berorientasi kerja sama menjadi aspek penting dalam dunia kerja saat ini yang bersifat dinamis sehingga perusahaan membutuhkan pegawai yang dapat melakukan OCB sebagai wujud adaptasi.

Menurut Titisari (2014), suasana formal organisasi dapat berubah menjadi lebih santai dengan perilaku OCB karena meningkatnya interaksi saat kerja sama sehingga ketegangan di antara karyawan dapat berkurang yang kemudian menunjang produktivitas organisasi. Menurut Erthur (dalam Ince & Gül, 2011), apabila perilaku OCB dalam suatu organisasi rendah maka akan menurunkan citra organisasi tersebut dan menimbulkan dampak seperti adanya konflik interpersonal, tidak adanya tanggung jawab pada pegawai secara etis, serta dapat mengakibatkan tidak efektifnya sebuah organisasi dalam mencapai kinerjanya.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor yang diketahui dapat mendorong adanya OCB pada pegawai menurut Organ (2018) antara lain, kepuasan kerja yang dirasakan, komitmen individu terhadap organisasi, gaya kepemimpinan, karakteristik kepribadian, dan budaya organisasi yang ada. Selain itu, faktor internal individu lain yang mempengaruhi OCB antara lain, motivasi intrinsik, *work-life balance*, dan keterikatannya dengan organisasi (Helmy & Saputri, 2021). Sementara itu, Robbins dan Judge (2017) mengatakan bahwa OCB dapat muncul oleh beragam faktor dalam organisasi seperti tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai memiliki peran penting dalam mendorong munculnya OCB pada pegawai. Biasanya, pegawai pada perguruan tinggi negeri mau memberikan kontribusi tambahan bagi perusahaan sebab adanya perasaan puas pada pekerjaannya (Sihombing & Sitanggang, 2019). Churiyah (dalam Tarigan dan Ratnaningsih, 2020) mengatakan bahwa timbulnya kepuasan kerja terjadi karena individu mampu mengatur keterlibatannya sebagai pekerja, peran dalam keluarga, dan lingkungan individu yang lain.

Individu yang memiliki kemampuan untuk memberikan waktunya bagi keluarga maka dapat membentuk *work-life balance* atau seimbangnya kontribusi peran dalam pekerjaan dan keluarga. Kemampuan ini memungkinkan individu tersebut lebih mampu mengatur dirinya untuk menjalankan berbagai peran yang dimilikinya dan fokus dalam mengerjakan tugas kerjanya sehingga meningkatkan produktivitas (Isa & Indrayati, 2023). Adanya ketidakseimbangan kehidupan-kerja membuat karyawan cenderung kurang terlibat dalam pekerjaannya (De Kort, 2016), menurunnya kepuasan kerja, dan meningkatkan absenteisme (Rife & Hall, 2015).

Work-life balance (WLB) ditemukan berkorelasi positif dengan OCB karyawan pada beberapa studi penelitian. Studi empiris menyatakan bahwa WLB meningkatkan sikap positif dan OCB karyawan (Organ, 2018). *Work-life balance* memiliki definisi sebagai persepsi yang berkaitan dengan keterlibatan dan kepuasan individu dalam kehidupan kerja dan nonkerja (Greenhaus dkk., 2003). Seseorang yang bekerja perlu memberikan perhatian pada kondisi keseimbangan antara perannya dalam kehidupan pribadi dan kehidupan kerjanya. *Work-life balance* merupakan kepuasan individu terhadap pengelolaan diri untuk bekerja, untuk keluarga, dan diri sendiri yang diintegrasikan dengan minimnya konflik peran (Clark dalam Masrul, 2023). *Work-life balance* diartikan sebagai kemampuan individu dalam mengelola stabilitas antara berbagai aspek kehidupan serta menghasilkan kegiatan sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Byrne (2005) mengatakan *work-life balance* yang tinggi pada pegawai dapat diwujudkan dalam berbagai perilaku seperti menghindari membawa masalah yang terjadi di rumah ke lingkungan pekerjaan, mempunyai waktu untuk fokus

pada kehidupan pribadi atau keluarga, dan dapat mengendalikan kehidupan kerja mereka. Menurut Imani dkk., 2023), *work-life balance* diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan inovasi pegawai pada suatu organisasi melalui kontribusi yang diberikan. *Work-life balance* penting dalam menurunkan stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan pegawai (Satriyansyah, 2016). Hal ini karena tidak dapat dipungkiri bahwa berbagai situasi di luar pekerjaan yang dihadapi pegawai seperti masalah keluarga, tanggung jawab sosial, dan permasalahan pribadi lainnya akan berdampak pada kinerja seseorang (Setiawan & Hamdan, 2019). Apabila individu tidak memiliki *work-life balance* ditambah dengan lingkungan kerja yang tidak kondusif maka dapat menurunkan semangat dan kepuasan kerja yang menyebabkan penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan (Greenhaus dkk., 2003). Dengan demikian, mencapai kondisi pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang mampu mendorong seseorang untuk memunculkan perilaku positif dalam bekerja.

Kajian literatur mengenai OCB dalam kaitannya dengan *work-life balance* telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai WLB dan OCB yang dilakukan oleh Harikaran dan Thevanes (2018) menunjukkan analisis korelasi yang kuat antara *work-life balance* dan OCB. Penelitian tersebut berpendapat bahwa keseimbangan kehidupan kerja telah menjadi isu penting karena cenderung menunjukkan hasil positif seperti ketahanan yang lebih baik pada individu dan menghasilkan produktivitas, semangat kerja, serta efektivitas yang lebih tinggi dan mengurangi stres kerja. Selanjutnya hasil penelitian (Imani dkk., 2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai di Balai Latihan Kerja Wonojati di mana kemampuan dalam mengelola tanggung jawab kerja dan nonkerja yang efektif dapat mengurangi tingkat stres dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, penelitian Iroth dkk., (2022) memperlihatkan hasil *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya, semakin tinggi *work-life balance* yang dirasakan akan meningkatkan munculnya perilaku OCB.

Inkonsistensi hasil penelitian yang didapatkan pada beberapa penelitian sebelumnya menjadi *gap research* pada penelitian ini sehingga peneliti akan menelaah lebih lanjut apakah *work-life balance* berkorelasi dengan perilaku OCB dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian Durahman dan Ahman (2018) mengungkapkan bahwa tingkat *work-life balance* tidak mempunyai pengaruh terhadap tingkat OCB pada karyawan PT. Buma Apparel Industry Subang. Hubungan yang tidak signifikan antara *work-life balance* dengan OCB juga ditemukan pada studi yang dilakukan oleh Adjam (2019) pada guru SLBN di Yogyakarta. Hal tersebut menerangkan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara WLB terhadap perilaku OCB. Selain terdapat beberapa gap penelitian mengenai pengaruh antarvariabel, penelitian yang membahas kedua variabel ini pada institut perguruan tinggi di Indonesia khususnya pada tenaga kependidikan masih jarang ditemui. Dengan demikian, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian ini dengan harapan studi ini dapat berkontribusi terhadap kajian tentang OCB melalui eksplorasi hubungannya dengan *work-life balance*.

Berdasarkan telaah dari berbagai literatur terdahulu mengenai kedua variabel tersebut, maka peneliti ingin mengetahui hubungan antara *work-life balance* dengan OCB pada tenaga kependidikan non ASN di kantor pusat Universitas Diponegoro.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dirumuskan permasalahan yaitu apakah terdapat hubungan antara *work-life balance* dengan OCB pada tenaga kependidikan non ASN di kantor pusat Universitas Diponegoro?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji secara empiris hubungan antara *work-life balance* dengan OCB pada tenaga kependidikan non ASN di kantor pusat Universitas Diponegoro.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat secara teoritis melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu psikologi, khususnya bidang industri dan organisasi yaitu, untuk melengkapi kajian materi terkait *work-life balance* dan OCB di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya memperhatikan kondisi *work-life balance* pegawai dan pentingnya perilaku positif di tempat kerja, salah satunya OCB sehingga menjadi evaluasi bagi pegawai untuk memaksimalkan performa kerjanya.

b. Bagi Organisasi

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi manfaat dan pengetahuan baru bagi pihak kantor pusat Universitas Diponegoro mengenai *work-life balance* dan perilaku OCB pegawai agar menjadi pertimbangan dalam memelihara keberlangsungan organisasi dan sebagai upaya membangun efektivitas kinerja.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai sumber referensi dalam penyusunan penelitian lebih lanjut terkait topik penelitian yang serupa.