

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE, JOB LOYALTY DAN JOB EMBEDDEDNESS
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PT. SEMEN
TONASA PACKING PLANT BITUNG**

**THE INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE, JOB LOYALTY, AND JOB EMBEDDEDNESS ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AT PT. SEMEN TONASA PACKING PLANT
BITUNG**

Oleh:

Rosalinda E. Muliku¹

Lucky O. H. Dotulong²

Jacky S. B. Sumarauw³

¹²³Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

[¹rossamuliku@gmail.com](mailto:rossamuliku@gmail.com)

[²luckydotulong@gmail.com](mailto:luckydotulong@gmail.com)

[³jacky.sbs@unsrat.ac.id](mailto:jacky.sbs@unsrat.ac.id)

Abstrak: Organizational Citizenship Behavior (OCB) sudah menjadi konsep yang penting dalam dinamika tempat kerja saat ini, mencerminkan berbagai tindakan sukarela dan proaktif yang dilakukan oleh para karyawan di luar peran pekerjaan formal mereka. Fenomena ini mencakup berbagai perilaku positif yang berkontribusi pada keseluruhan fungsi, efektivitas, dan terciptanya lingkungan yang harmonis di dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Work Life Balance, Job Loyalty dan Job Embeddedness terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Semen Tonasa Packing Plant Bitung baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Semen Tonasa Packing Plant Bitung yang berjumlah 52 responden dengan menggunakan metode sampling jenuh untuk pengambilan data menggunakan angket. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil uji hipotesis ditemukan bahwa secara simultan Work Life Balance, Job Loyalty dan Job Embeddedness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Work Life Balance secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Job Loyalty secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Job Embeddedness secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT.Semen Tonasa Packing Plant Bitung

Kata Kunci: work life balance, job loyalty, job embeddedness, organizational citizenship behavior

Abstract: *Organizational Citizenship Behavior (OCB) has become an important concept in the dynamics of the current workplace, reflecting various voluntary and proactive actions carried out by employees beyond their formal job roles. This phenomenon encompasses a range of positive behaviors that contribute to the overall function, effectiveness, and creation of a harmonious environment within an organization. This study aims to determine the influence of Work Life Balance, Job Loyalty, and Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT. Semen Tonasa Packing Plant Bitung, both partially and simultaneously. The research method used is associative with a quantitative approach. The subjects used in this study are all employees of PT. Semen Tonasa Packing Plant Bitung, totaling 52 respondents, using a saturated sampling method for data collection through questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression with the assistance of the SPSS program. The results of the hypothesis test indicate that simultaneously, Work Life Balance, Job Loyalty, and Job Embeddedness have a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior. Work Life Balance partially has a positive and significant influence. Job Loyalty partially has a positive and significant influence. Job Embeddedness partially has a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT. Semen Tonasa Packing Plant Bitung.*

Keywords: work life balance, job loyalty, job embeddedness, organizational citizenship behavior

Latar Belakang

Manusia adalah pelaku utama dalam organisasi, baik sebagai objek maupun sebagai subjek. Begitu banyak bentuk perilaku manusia dalam organisasi, salah satunya adalah perilaku prososial di lingkungan kerja yang diarahkan kepada sesama pegawai atau kepada organisasi itu sendiri, perilaku tersebut dinamakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Menurut Alsheikh dan Sobihah (2019), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tambahan perilaku personal yang mampu dilihat dari perspektif komitmen organisasi. Bagaimana karyawan menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen ini dengan mengerahkan tenaga dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku OCB juga sering diinterpretasikan sebagai tindakan yang melampaui tugas formal yang diwajibkan dan tidak terkait dengan penggantian finansial. Ini berarti bahwa meskipun karyawan yang memiliki sifat *OCB* yang tinggi tidak akan menerima kompensasi dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun mereka cenderung menunjukkan perilaku sosial yang lebih tinggi di tempat kerja, seperti memberikan bantuan sukarela kepada rekan kerja saat waktu istirahat.

PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung adalah sebuah perusahaan perdagangan yang beroperasi di wilayah Bitung, Sulawesi Utara. PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung bergerak dalam bidang perdagangan dikarenakan perusahaan tersebut sebagai unit pengantongan semen dengan prosedur semen yang dikirim langsung dari kantor pusat Makassar. PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung berperan sebagai produsen semen di wilayah Sulawesi Utara dan menjual produknya kepada distributor-distributor yang bekerja sama dengan perusahaan ini. Terdapat masalah di dalam Perusahaan PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung yaitu kurangnya perilaku sukarela karyawan dalam membantu rekan kerja yang diakibatkan karena beban kerja yang berat dan tuntutan yang tinggi yang menguras energi karyawan sehingga setelah menyelesaikan tugas-tugas yang mendesak, karyawan merasa lelah dan kurang termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan tambahan di luar tugas inti mereka.

Dari beberapa pengamatan yang telah dilakukan kurangnya praktik *work-life balance* adalah salah satu penyebab turunnya tingkat kesuksesan pada perusahaan. Singh dan Khanna (2011) menyatakan bahwa *OCB* dan *work-life balance* merupakan faktor internal karyawan yang dapat berdampak pada kinerja. Mereka menjelaskan bahwa konsep *work-life balance* melibatkan berbagai aspek, seperti karier, ambisi, kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan perkembangan. Dalam kehidupan pekerjaan, keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan sangat berpengaruh bagi seorang individu yang dimana keseimbangan pekerjaan tersebut didapatkan dari waktu kerja yang tepat dan pekerjaan yang sesuai pada individu tersebut. Sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut membuat individu menjadi sukarela dalam membantu rekan kerjanya, namun hal ini tidak sejalan dengan apa yang terjadi pada perusahaan PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung terdapat beberapa karyawan yang mengalami kesulitan dalam membagi waktu pekerjaan dan waktu untuk keluarga karena banyak karyawan yang mengalami stres dan kelelahan akibat bekerja terlalu keras dan terlalu lama. Oleh karena itu, ketidakseimbangan dalam pekerjaan seorang karyawan menyebabkan ketidakstabilan dan menghambat karyawan untuk mencapai potensi maksimal baik dalam tugas-tugas pekerjaan maupun kehidupan pribadinya.

Meyer dan Herscovits dalam Oei (2010:190) menjelaskan *Job Loyalty* atau loyalitas kerja dapat diartikan sebagai kondisi psikologis yang mempertautkan karyawan dengan perusahaannya. Hal ini berarti bahwa kondisi psikologis tersebut akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut. Loyalitas pada tingkat ini bukan hanya sebatas tinggal atau bertahan di perusahaan, melainkan juga merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan mampu memberikan kontribusi yang optimal. Namun, ketika pimpinan kurang memberikan perhatian pada bawahan, kurang loyal terhadap bawahan, atau kurang sikap loyal terhadap sesama karyawan, hal ini dapat mempengaruhi *Work-life Balance* serta *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun dalam suatu perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas kerja yang tinggi sehingga dapat mendukung perusahaan untuk berkembang dengan semestinya. Akan tetapi pada PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung tingkat loyalitas kerja dari karyawan masih tergolong rendah. Hal ini dapat menjadi suatu masalah di dalam perusahaan dan tidak lepas dari bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan, menerapkan sistem pekerjaan dan menerapkan kebijakan-kebijakan. Terjadinya penurunan loyalitas karyawan disebabkan karena adanya keterbatasan dalam pengembangan karir pada PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung tidak memberikan jenjang karir yang jelas atau kesempatan untuk naik jabatan membutuhkan waktu yang lama, karyawan mungkin merasa terjebak dalam posisi yang sama tanpa adanya kemajuan. Ini dapat mengurangi motivasi mereka dan membuat mereka mencari peluang di tempat lain yang menawarkan pertumbuhan karir yang lebih baik.

Job Embeddedness atau keterikatan kerja menurut Mitchell et al. (2001), *job embeddedness* adalah konsep yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan terikat dengan pekerjaannya dan organisasinya. Keterikatan tersebut dipengaruhi oleh berbagai aspek yang berasal dari dalam pekerjaan (*on-the-job*) dan luar pekerjaan (*off-*

the-job). Karyawan yang memiliki *job embeddedness* akan merasa lebih terikat pada rekan kerja, pekerjaan, dan organisasi tempatnya bekerja. Hal ini dapat ditunjukkan dengan usahanya untuk mempertahankan status keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Pada kenyataannya teori *job embeddedness* ini belum sepenuhnya dilakukan pada PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung, dimana masih sering terjadi hubungan yang kurang baik antara karyawan yang menimbulkan ketidaknyamanan. Ketidakcocokan hubungan baik yang dirasakan karyawan membuat karyawan tidak memiliki rasa pengorbanan yang tinggi terhadap pekerjaan, pengorbanan yang diberikan karyawan untuk pekerjaannya tidak serta merta hadir dari hati yang paling dalam dari pegawai itu namun karena rasa tidak enak dan menghargai atas perintah atasan sehingga karyawan memutuskan untuk lembur, karena lingkungan kerja yang kurang nyaman dan kurang kondusif maka karyawan belum rela mengorbankan waktunya untuk pekerjaan tersebut. Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh hubungan antara karyawan, pekerjaannya, dan organisasi tempat ia bekerja. Dengan mengacu pada penjelasan awal yang telah diberikan, maka peneliti merasa tertarik untuk melaksanakan suatu penelitian yang berjudul “Pengaruh *Work Life Balance*, *Job Loyalty* dan *Job Embeddedness* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung”

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh:

1. *Work-Life Balance*, *Job Loyalty* dan *Job Embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung
2. *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung
3. *Job Loyalty* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung
4. *Job Embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2013:2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Perilaku Organisasi

Robbins dan Judge (2015) menyatakan perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya bertujuan untuk memahami pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Sudarso (2015) berpendapat bahwa *organizational citizenship behaviour (OCB)* melibatkan perilaku yang melebihi kewajiban formal dan tidak berhubungan dengan kompensasi finansial. Dengan kata lain, orang yang menunjukkan tingkat *OCB* yang tinggi tidak akan menerima imbalan dalam bentuk uang atau bonus, melainkan *OCB* lebih mengacu pada tindakan sosial individu yang melebihi tuntutan formal, seperti membantu rekan kerja secara sukarela selama waktu istirahat.

Work-life Balance

Singh dan Khanna (2011) mendefinisikan bahwa *work-life balance*, konsep keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mencakup pengaturan prioritas yang tepat antara karir dan ambisi di satu sisi, serta kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual di sisi lainnya.

Job Loyalty

Menurut Kasmir (2016:206), loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain.

Job Embeddedness

Mitchel et al. (2001) menjelaskan bahwa konsep *job embeddedness* mencerminkan bagaimana seorang pekerja merasa terhubung secara erat dengan pekerjaan dan organisasi tempat dia bekerja karena faktor-faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan itu sendiri (*on-the-job*) dan juga dari faktor-faktor di luar pekerjaan (*off-the-job*).

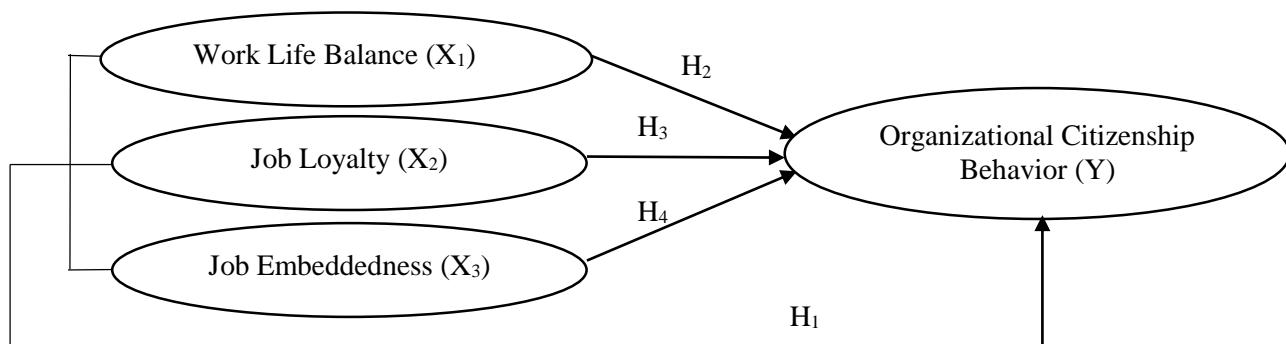
Penelitian Terdahulu

Penelitian Iroth, Pio dan Tatimu (2022) bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan grapari telkomsel manado. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan analisis regresi linear berganda, data dikumpulkan dari kuesioner yang diisi 50 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*. Analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Data yang telah memenuhi syarat untuk dianalisis diolah dengan menggunakan program SPSS. Hasil uji *work-life balance* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian Ayu dan Solichin (2022) bertujuan untuk menguji pengaruh pengaruh loyalitas kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada tenaga non-medis Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Sruweng Kabupaten Kebumen. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik non probability sampling dengan metode sampel jenuh, yaitu teknik pemilihan anggota sampel dengan mengambil keseluruhan dari populasi. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga non-medis Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng. Pengujian dalam uji t menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada tenaga non-medis Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng Kabupaten Kebumen; lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*; komunikasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*; dan loyalitas kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Penelitian Jufrizien dan Rosalia (2022) bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* dan *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Jenis penelitian ini merupakan jenis asosiatif dan kuantitatif. Lokasi tempat penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan jumlah 350 karyawan. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode non probability sampling dengan jumlah sampel 187 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara, sedangka teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Secara parsial, *Job Embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dan secara simultan *Leader member exchange* dan *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian
(Sumber: Kajian Teori, 2023)

Hipotesis Penelitian

H1: *Work-Life Balance*, *Job Loyalty*, dan *Job Embeddedness* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H2: *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H3: *Job Loyalty* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H4: *Job Embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

METODE PENELITIAN**Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021:2), metode penelitian merupakan proses kegiatan dan bentuk pengumpulan data, analisis dan memberikan interpretasi yang terkait dengan tujuan penelitian.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2021:126) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan pada PT. Semen Tonasa Packing Plant Bitung yang berjumlah 52 orang.

Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang dipergunakan adalah data kuantitatif. Jenis data ini mengacu pada informasi mengenai subjek penelitian yang berupa angka dan dapat dihitung atau diukur. Sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer merujuk pada data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian melalui wawancara atau kuesioner lapangan, sementara data sekunder diperoleh dari sumber lain secara tidak langsung, seperti buku, literatur, dan situs internet.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (observasi, wawancara, dan kuesioner) dan penelitian kepustakaan (jurnal, internet dan buku).

Teknik Analisis Data**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2021:175), pengujian validitas adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengevaluasi keakuratan data yang terkumpul dengan data yang sebenarnya terjadi pada objek yang sedang diteliti. Sebuah instrumen yang valid menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data tersebut (mengukur) benar-benar valid. Dalam konteks ini, valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel yang seharusnya diukur dengan akurat. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk menguji tingkat reliabilitas instrumen dilakukan melalui Uji Internal Consistency dengan menggunakan Koefisien Reliabilitas (*Alpha Cronbach*). Nilai Koefisien *Cronbach Alpha* dikatakan baik bila koefisien bernilai antara 0,6. (Sugiyono 2021:176).

Uji Asumsi Klasik**Uji Normalitas**

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menentukan apakah variabel dependen dan variabel independen dalam model regresi memiliki pengaruh atau tidak. Untuk mengetahui apakah distribusi datanya normal atau mendekati normal, dapat dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik dalam model regresi yang baik (Ghozali, 2018).

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Suatu

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menentukan apakah ada perbedaan varian pada residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Jika varian residual tetap sama antara satu pengamatan dengan pengamatan lain, hal ini disebut homoskedastisitas, sedangkan jika berbeda, disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2018).

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan antara variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + e$$

Keterangan:

Y = *Organizational Citizenship Behavior*

X_1 = *Work-Life Balance*

X_2 = *Job Loyalty*

X_3 = *Job Embeddedness*

α = Bilangan Konstanta

β = Koefisien Regresi

e = Kemungkinan Error

Uji Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui arah dan kuatnya hubungan antar dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negatif, sedangkan kuat atau lemahnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi.

Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam sebuah penelitian. Tujuan penggunaannya adalah untuk menunjukkan persentase kontribusi yang dihasilkan oleh variabel bebas dalam pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk menghitung koefisien determinasi, aplikasi SPSS dapat digunakan dengan melihat kolom R Square pada tabel model summary.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Tujuan pengujian uji F untuk melihat sejauh mana semua variabel bebas (independen) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (dependen).

1. Dengan menggunakan nilai probabilitas signifikansi.
 - a. Jika tingkat signifikansi lebih besar 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima, sebaliknya H_a ditolak.
 - b. Jika tingkat signifikansi lebih kecil 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, sebaliknya H_a diterima.
2. Dengan membandingkan t hitung dengan tabel
 - a. Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak, sebaliknya H_a diterima.
 - b. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima, sebaliknya H_a ditolak.

Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Tujuan pengujian uji t untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat secara individual.

1. Dengan menggunakan nilai probabilitas signifikansi.
 - a. Jika tingkat signifikansi lebih besar 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima, sebaliknya H_a ditolak.
 - b. Jika tingkat signifikansi lebih kecil 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, sebaliknya H_a diterima.
2. Dengan membandingkan t hitung dengan tabel
 - a. Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak, sebaliknya H_a diterima.
 - b. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima, sebaliknya H_a ditolak.

Hasil Penelitian**Uji Validitas dan Reliabilitas****Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Statement Items	Korelasi (r)		Status	Koefisien	
		r_{hitung}	r_{tabel}		Cronbach Alpha	Status
X1	X1.1	0.760	0.2732	Valid	0.752	Reliabel
	X1.2	0.873	0.2732	Valid		
	X1.3	0.856	0.2732	Valid		
	X2.1	0.890	0.2732	Valid		
	X2.2	0.889	0.2732	Valid		
X2	X2.3	0.889	0.2732	Valid	0.924	Reliabel
	X2.4	0.932	0.2732	Valid		
	X2.5	0.750	0.2732	Valid		
	X2.6	0.773	0.2732	Valid		
	X3.1	0.872	0.2732	Valid		
X3	X3.2	0.872	0.2732	Valid	0.846	Reliabel
	X3.3	0.882	0.2732	Valid		
	Y.1	0.702	0.2732	Valid		
	Y.2	0.631	0.2732	Valid		
	Y.3	0.840	0.2732	Valid		
Y	Y.4	0.640	0.2732	Valid	0.739	Reliabel
	Y.5	0.638	0.2732	Valid		

Sumber: Hasil olah data, 2023.

Hasil dari Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap variabel yang diteliti sudah valid dan reliabel. Hal ini ditunjukkan lewat nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel dan nilai Cronbach Alpha dari setiap variabel yang lebih dari 0.60

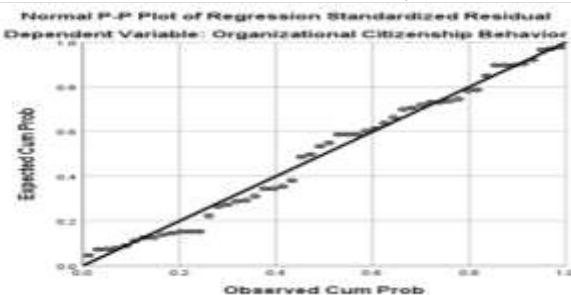
Uji Asumsi Klasik**Uji Multikolinearitas****Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Work Life Balance	.243	4.107
	Job Loyalty	.303	3.303
	Job Embeddedness	.361	2.771

Sumber: Hasil olah data, 2023.

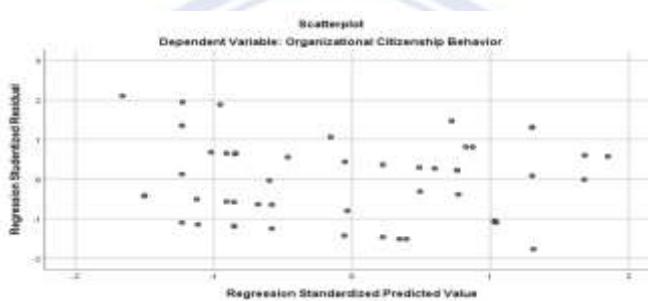
Hasil dari tabel 2 menunjukkan bahwa nilai VIF yaitu 4.107, 3.303 dan 2.771 kurang dari 10 dan nilai tolerance-nya lebih dari 0.1, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dalam data penelitian ini. Artinya bahwa antara variabel bebas *Work Life Balance* (X1), *Job Loyalty* (X2) dan *Job Embeddedness* (X3) tidak saling mengganggu atau mempengaruhi.

Uji Normalitas

**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas***Sumber: Hasil olah data, 2023.*

Gambar 2 menunjukkan bahwa penyebaran data sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal grafik tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Uji Heteroskedastisitas

**Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas***Sumber : Hasil olah data, 2023.*

Gambar 3 menunjukkan tidak ada pola teratur yang terbentuk dari titik-titik yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada heteroskedastisitas yang terjadi pada data dalam penelitian ini.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	B	Std. Error	Beta	Sig
1 (Constant)	5.110	.871		.000
Work Life Balance	.459	.108	.390	.000
Job Loyalty	.138	.054	.211	.013
Job Embeddedness	.557	.099	.424	.000

Sumber: Hasil olah data, 2023.

Berdasarkan 3 diatas, didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5.110 + 0.459 + 0.138 + 0.557$$

1. Konstanta dari persamaan regresi linier berganda diatas adalah 5.110 dan bertanda positif, hal ini menjelaskan jika *Work Life Balance*, *Job Loyalty* dan *Job Embeddedness* nilainya adalah 0 (nol), maka *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 5.110.
2. Koefisien regresi untuk variabel *Work Life Balance* sebesar 0.495 dan bertanda positif, hal ini menjelaskan bahwa setiap perubahan sebesar satu satuan maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* 0.495.
3. Koefisien regresi untuk variabel *Job Loyalty* adalah sebesar 0.138 dan bertanda positif, hal ini menjelaskan bahwa setiap perubahan sebesar satu satuan maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* 0.138.
4. Nilai koefisien regresi *Job Embeddedness* sebesar 0.557 dan bertanda positif, hal ini menjelaskan bahwa setiap

Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)**Tabel 4. Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.950 ^a	.902	.896	.547

Sumber: Hasil olah data, 2023

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa Nilai Koefisien Korelasi (R) adalah sebesar 0.950. Hal ini menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa *work life balance*, *job loyalty* dan *job embeddedness* dengan *organizational citizenship behavior* mempunyai hubungan yang kuat. Nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar 0.902. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel independen yaitu *Work Life Balance*, *Job Loyalty* dan *Job Embeddedness* terhadap variabel dependen (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah sebesar 90.2%, sedangkan sisanya 9.8% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis**Uji F (Simultan)****Tabel 5. Hasil Uji Simultan**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	132.699	3	44.233	147.673	.000 ^b
	Residual	14.378	48	0.300		
	Total	147.077	51			

Sumber: Hasil olah data, 2023.

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 147.673 $> F_{tabel}$ sebesar 2.794 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Hasil ini berarti nilai signifikansi kurang dari 0.05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel *Work Life Balance* (X1), *Job Loyalty* (X2), dan *Job Embeddedness* (X3), secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada PT. Semen Tonasa Packing Plant Bitung.

Uji t (Parsial)**Tabel 6. Hasil Uji Parsial**

	Model	T	Sig.
1	(Constant)	5.864	.000
	Work Life Balance	4.265	.000
	Job Loyalty	2.569	.013
	Job Embeddedness	5.641	.000

Sumber: Hasil olah data, 2023.

Berdasarkan tabel 6, hasil pengujian secara parsial adalah sebagai berikut:

- Nilai thitung untuk variabel *Work Life Balance* (X1) sebesar 4.265 $> t$ tabel sebesar 2.010 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, sehingga Ho ditolak artinya *Work Life Balance* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dengan demikian hipotesis dapat diterima.
- Nilai thitung untuk variabel *Job Loyalty* (X2) sebesar 2.569 $> t$ tabel sebesar 2.010 dengan tingkat signifikan $0,013 < 0,05$, sehingga Ho ditolak artinya *Job Loyalty* (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dengan demikian hipotesis dapat diterima.
- Nilai thitung untuk variabel *Job Embeddedness* (X2) sebesar 5.641 $> t$ tabel sebesar 2.010 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, sehingga Ho ditolak artinya *Job Embeddedness* (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dengan demikian hipotesis dapat diterima.

Pembahasan**Pengaruh Work-Life Balance, Job Loyalty dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship**

Behavior (OCB)

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa *Work-Life Balance*, *Job Loyalty* dan *Job Embeddedness* secara simultan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini menunjukkan bahwa jika karyawan mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan tingkat *OCB*, karena karyawan yang puas dengan keseimbangan tersebut cenderung memiliki energi dan motivasi lebih untuk berkontribusi pada organisasi. Selain itu, karyawan yang menunjukkan loyalitas pekerjaan yang tinggi menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi, dengan mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan berpartisipasi dalam perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi. Selain itu, keterikatan kerja, yang mengacu pada rasa koneksi dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, juga berkontribusi terhadap tingkat *OCB* yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki hubungan sosial yang kuat dengan rekan kerja, merasa aman secara psikologis, dan menunjukkan perilaku kewarganegaraan seperti membantu rekan kerja, berbagi informasi, dan berkomunikasi efektif dalam tim.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT.Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung. Ketika karyawan mampu mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, motivasi intrinsik mereka akan meningkat. Hal ini akan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi sukarela dalam organisasi, termasuk dalam perilaku warga organisasi (*OCB*). Sejalan dengan ini, PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung diharapkan mampu mengimplementasikan strategi fleksibilitas waktu kerja sejalan dengan penerapan manajemen beban kerja yang efektif. Selain itu, dengan melakukan pemantauan dan pengelolaan beban kerja karyawan secara teliti, perusahaan dapat memastikan bahwa tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan kapasitas dan waktu yang tersedia, sehingga mencegah terjadinya kelelahan atau stres berlebihan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iroth, Pio dan Tatimu (2022) yang menunjukkan bahwa bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pengaruh *Job Loyalty* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job loyalty* atau loyalitas pekerjaan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini berarti peningkatan loyalitas karyawan di PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung berpotensi memberikan kontribusi positif terhadap tingkat *OCB* yang lebih tinggi. Niat yang kuat untuk mempertahankan posisi dalam perusahaan, semangat untuk berusaha secara optimal dengan rela bekerja di luar jam kerja biasa, serta penerimaan sepenuhnya terhadap nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam kesediaan untuk mengikuti dan mendukung kebijakan perusahaan, bersama dengan dedikasi yang tak tergoyahkan terhadap perusahaan, secara bersama-sama dapat menjadi pendorong utama bagi munculnya *OCB* yang berdaya guna di kalangan tenaga kerja di PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ayu dan Solichin (2022) yang menunjukkan bahwa *Job Loyalty* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Embeddedness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Konsep *Job Embeddedness* mencakup tiga dimensi utama yaitu hubungan (*links*), kesesuaian (*fit*), dan pengorbanan (*sacrifice*). Oleh karena itu, penting untuk membangun hubungan yang positif antara karyawan, atasan, dan rekan kerja di PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung. Tindakan ini menjadi dasar yang penting dalam meningkatkan keterikatan kerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, karyawan merasa dihargai dan didengar. Ini pada gilirannya akan meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, melibatkan karyawan dalam proyek-proyek strategis perusahaan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan keterikatan. Dengan demikian, membangun dan menjaga hubungan positif di antara karyawan, atasan, dan rekan kerja, serta melibatkan mereka dalam proyek-proyek strategis, merupakan langkah-langkah penting dalam meningkatkan keterikatan kerja di PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung. Ini akan berdampak pada peningkatan *OCB* dan memberikan kontribusi positif terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jufrizen dan Rosalia (2022) yang menunjukkan bahwa *Job Embeddedness* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. *Work Life Balance, Job Loyalty* dan *Job Embeddedness* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung.
2. *Work Life Balance* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung.
3. *Job Loyalty* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung.
4. *Job Embeddedness* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka saran yang disampaikan dalam penelitian ini yaitu:

1. PT. Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung agar lebih memperhatikan *Work Life Balance* yang diterapkan di dalam perusahaannya sehingga karyawan dapat menyeimbangkan waktu di tempat kerja dan di rumah dengan baik, karena hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan
2. PT Semen Tonasa *Packing Plant* Bitung perlu mengembangkan dan menerapkan sistem pengembangan karir yang jelas dan terstruktur. Hal ini dapat meliputi program-program pelatihan dan pengembangan karyawan atau penugasan proyek khusus. Dengan adanya jenjang karir yang terdefinisi dengan jelas, karyawan akan memiliki harapan yang lebih baik untuk kemajuan dalam karir mereka
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan model yang berbeda dan pada objek yang berbeda. Kemudian menggunakan variabel lain untuk diteliti selain variabel *Work Life Balance, Job Loyalty* dan *Job Embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang didukung teori-teori atau penelitian terbaru.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsheikh, G., & Sobihah, M. A. A. (2019). Effect Of Behavioral Variables On Organizational Citizenship Behavior (OCB), With Job Satisfaction As Moderating Among Jordanian Five-Star Hotels: A Pilot Study. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(2), 272–283. https://www.researchgate.net/publication/331717005_Effect_of_behavioral_variables_on_organizational_citizenship_behavior_OCB_with_job_satisfaction_as_moderating_among_Jordanian_five-star_hotels_A_pilot_study. Diakses pada 20 Mei 2023
- Ayu, N. P., & Solichin, M. R. (2022). Pengaruh Loyalitas Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 4(1). <https://jurnal.universitasputrabangsa.ac.id/index.php/jimma/article/view/51>. Diakses pada 8 Maret 2023
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Iroth, A. F., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2022). Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Grapari Telkomsel Manado. *Jurnal Productivity*, 3(4), 2723-0112. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/42797>. Diakses pada 8 Maret 2023
- Jufrizan, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Job Embeddedness* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional Universitas Serambi Mekkah (USM)*, Vol. 3, No. 1. <https://ojs.serambimekkah.ac.id/semnas/article/view/5189>. Diakses pada 8 Maret 2023

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Cetakan Ke-2. Jakarta: PT. Raja Grafindo

Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 6, 1102-1121.

https://www.researchgate.net/publication/211391427_Why_People_Stay_Using_Job_Embeddedness_to_Predict_Voluntary_Turnover Diakses pada 8 Maret 2023.

Oei, I. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Robbins, S. P., & Judge T. (2015). *Organizational Behavior*. Edisi15. New Jersey: Pearson Education Inc.

Singh, P., & Khanna, P. (2011). Work-Life Balance a Tool for. Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management*, 2(2), 188-206.
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=oVBw36AAAAAJ&citation_for_view=oVBw36AAAAAJ:UeHWp8X0CEIC. Diakses pada 8 Maret 2023

Sudarso, S. W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Isu-Isu Utama dan Globalisasi*. Cetakan Pertama. Bandung: Manggu Media.

Sugiyono, (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* . Bandung: Alfabeta

