

## **Pengaruh *New Normal Perception to Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

**Deni Rusmawati Agustin, Kabul Wahyu Utomo, Meirani Harsasi**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka

agustin.dra@gmail.com, kabulwahyu@ecampus.ut.ac.id, rani@ecampus.ut.ac.id

### **ABSTARCT**

*The Covid-19 pandemic that has hit the world since early 2020 has changed the way and style of working. In the new normal order, the Ministry of Finance is adapting to this situation by setting up a combination work scheme of Work from Home (WFH) or working from home and (Work from Office/WFO) or working in the office. In this research, the combination of WFH and WFO work is hereinafter referred to as the New Normal Perception to Work (NNPW) variable. The aim of this research is to find out whether New Normal Perception to Work (NNPW) is related to Organizational Citizenship Behavior (OCB). This research was conducted on employees of the Tax Service Office located in the city of Semarang with a population of 808 employees with a sample of 272 respondents. This research also uses the mediating variables of job satisfaction and Work Life Balance (WLB). Variable measurements were carried out using a Likert scale, and the response results were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the AMOS 22.0 application. The research results show that New Normal Perception to Work influences employee OCB behavior, WLB and job satisfaction. Work Life Balance is able to mediate the influence of the relationship between New Normal Perception to Work and OCB. Meanwhile, on the other hand, job satisfaction has no effect on OCB, and is unable to mediate the influence of the relationship between NNPW and OCB.*

**Keywords: *New Normal, WFH, Organizational Citizenship Behavior, OCB, job satisfaction, Work Life Balance, WLB***

### **ABSTRAK**

Pandemi Covid-19 yang melanda dunia sejak awal tahun 2020 telah merubah cara dan gaya bekerja. Dalam tatanan normal baru (*new normal*) Kementerian Keuangan beradaptasi dengan situasi tersebut dengan melakukan pengaturan skema bekerja kombinasi *Work from Home* (WFH) atau bekerja dari rumah dan (*Work from Office/WFO*) atau bekerja di kantor. Dalam penelitian ini kombinasi bekerja WFH dan WFO tersebut selanjutnya disebut dengan variabel *New Normal Perception to Work* (NNPW). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *New Normal Perception to Work* (NNPW) berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak lokasi di kota Semarang dengan populasi sebanyak 808 pegawai dengan sampel 272 responden. Penelitian ini juga menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja dan *Work Life Balance* (WLB). Pengukuran variabel dilakukan dengan skala Likert, dan hasil tanggapan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan aplikasi AMOS 22.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *New Normal Perception to Work*

berpengaruh terhadap perilaku OCB pegawai, WLB dan kepuasan kerja. *Work Life Balance* mampu memediasi pengaruh hubungan antara *New Normal Perception to Work* dengan OCB. Sedangkan di sisi lain kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB, serta tidak mampu memediasi pengaruh hubungan antara *NNPW* dengan *OCB*.

**Kata Kunci:** *New Normal*, *Work from Home*, *WFH*, *Organizational Citizenship Behavior*, *OCB*, kepuasan kerja, *Work Life Balance*, *WLB*

## PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang merebak kali pertama di awal tahun 2020 telah merubah cara orang bekerja dan organisasi beroperasi. Perubahan yang paling terlihat sebagai akibat dari pandemi Covid-19 adalah kebijakan *teleworking*, *telecommuting*, atau bekerja dari rumah lintas pekerjaan (Kramer & Kramer, 2020). Agar dapat hidup berdampingan dengan Covid-19 maka Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) mengeluarkan protokol *the new normal*. *New normal* ini ditandai dengan adanya perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas normal namun dengan ditambah menerapkan protokol kesehatan guna mencegah terjadinya penularan Covid-19

Tata normal baru di Kementerian Keuangan diterapkan dengan melakukan pengaturan skema bekerja kombinasi *Work from Home* dan *Work from Office*. Sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-2/MK.1/2022 menegaskan kembali mengenai sistem kerja di lingkungan Kementerian Keuangan selama Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) di masa pandemi COVID-19. Setiap Pimpinan Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPTM)/setingkat agar menyesuaikan jumlah pegawai yang melaksanakan *Work from Office* (WFO)/*Work from Home* (WFH) dengan ketentuan berdasarkan level PPKM wilayah masing-masing. Untuk PPKM Level 1 maksimal jumlah pegawai yang melaksanakan WFO sebanyak 75% dari total pegawai. PPKM Level II maksimal jumlah pegawai yang melaksanakan WFO sebanyak 50% dari total pegawai. PPKM Level III maksimal jumlah pegawai yang melaksanakan WFO sebanyak 25% dari total pegawai dan PPKM Level IV melaksanakan WFH sebanyak 100% dari total pegawai

Tahun 2020 merupakan pengalaman pertama Direktorat Jenderal Pajak memberikan kebijakan WFH kepada para pegawainya. Agar pelaksanaan tugas dapat berjalan efektif dan efisien, dilakukan penyusunan panduan umum pelaksanaan tugas dalam tatanan normal baru. Panduan tersebut mengatur apa yang harus dilakukan pegawai baik selama bekerja WFH maupun WFO (*Work from Office*), pemantauan kinerja oleh atasan, bagaiman berinteraksi dengan stakeholder, pemberian layanan, komunikasi virtual dan keamanan data serta penyediaan sarana dan prasarana.

Sebagaimana diketahui bahwa DJP merupakan instansi pemerintah yang bertugas menghimpun penerimaan negara. Tahun 2021 merupakan kali pertama Direktorat Jenderal Pajak dapat memenuhi target penerimaan yang diambankan setelah beberapa tahun tidak tercapai, di mana pada tahun 2021 merupakan tahun

ke-2 pengaturan bekerja kombinasi *Work from Home* dan *Work from Office*. Hal inilah yang menjadi fenomena melatarbelakangi penelitian ini. Berikut disajikan tabel tren penerimaan pajak dari tahun 2018 s.d. 2021.

**Tabel 1. Tren Penerimaan Pajak Tahun 2018 s.d. 2021 (dalam triliun)**

Tahun Pajak	Realisasi Penerimaan		
	Pajak	Target APBN	Pencapaian (%)
2018	1,316	1,424	92.41%
2019	1,545	1,786	86.51%
2020	1,070	1,199	89.26%
2021	1,228	1,181	103.90%

Sumber: Laporan Tahunan DJP 2018-2021

Konsep bekerja *teleworking* sudah tersebar luas di awal 1990-an sebagai akibat dari permintaan organisasi untuk pengaturan kerja jarak jauh. Sebelum adanya Covid-19, bekerja dari rumah dihadirkan sebagai bentuk pilihan bagi karyawan dan pengusaha dalam hal fleksibilitas kerja. Dari perspektif pemberi kerja, menawarkan bekerja dari rumah memiliki keuntungan dalam hal menarik dan mempertahankan karyawan yang sangat terampil, meningkatkan komitmen/keterlibatan karyawan, dan meningkatkan kesesuaian waktu dan alur kerja (Aboelmaged & Subbaugh, 2012; Bailey & Kurland, 2002). Namun, sejak merebaknya Covid-19, pengaturan WFH seolah menjadi kebijakan yang diterapkan secara global untuk mengurangi penyebaran Covid-19, untuk menjaga produksi dan lapangan kerja selama periode di mana tempat kerja ditutup dan perjalanan dibatasi (Arruda, 2020; Marinoni dkk., 2020).

Selama masa pencegahan penyebaran Covid-19, pelayanan perpajakan melalui kontak langsung dengan Wajib Pajak ditiadakan sementara. Pelayanan berubah menjadi *full online* dan dilakukan dari rumah (WFH) masing-masing pegawai. Perubahan sistem bekerja dan pelayanan yang mendadak dan tanpa persiapan tersebut tentunya dapat berjalan efektif apabila didukung dengan sumber daya manusia yang handal, berdedikasi tinggi, dan berfokus pada kepentingan organisasi. Satu faktor yang dapat mendorong efektivitas organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak dipengaruhi oleh imbalan secara formal baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan meraih fungsi organisasi yang efektif dan efisien. OCB muncul secara spontan dari dalam individu berupa keinginan untuk memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi.

*Work Life Balance* digambarkan sebagai pencapaian keseimbangan antara keluarga karyawan atau kehidupan pribadi dan kehidupan kerja (Jyothi dan Jyothi 2012). Konsep *Work Life Balance* dibangun di atas pemikiran bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam menghadirkan kesempurnaan dalam

hidup seseorang. Selain itu, pria dan wanita menerapkan kerja fleksibel dalam berbagai cara, menghasilkan hasil yang bervariasi dalam hal kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja (Chung and Van der Lippe, 2020; López-Igual and Rodríguez-Modroño 2020). *Work Life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. WFH untuk mendukung WLB telah banyak diterapkan di negara-negara Barat, terutama di perusahaan-perusahaan besar. Kebijakan tersebut dirancang untuk memberikan lebih banyak fleksibilitas dan membantu karyawan menyeimbangkan peran mereka dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Penerapan kebijakan WLB diakui mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan komitmen organisasi bahkan meningkatkan kinerja pegawai (Crosbie & Moore, 2004). Namun *Work from home* seringkali membuat pekerja tidak memiliki batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga berdampak pada *work overload* yang akan meningkatkan stres (Liu & Lo, 2018) dan kecemasan, serta mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Kepuasan kerja digambarkan sebagai kondisi emosional seseorang yang merasa senang dan bermanfaat atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Mengacu pada cara bekerja dari rumah (WFH) perusahaan berusaha mengembangkan cara baru dalam mengatur pekerjaan untuk mendukung dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan mereka (Eraso *et al.*, 2020). Menurut Robbins and Judge (2017), hasil dari kepuasan kerja secara khusus dapat diidentifikasi dalam tiga cara yakni peningkatan prestasi kerja, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepuasan pelanggan. Berbagai peneliti sepakat bahwa kepuasan kerja adalah faktor pendorong positif munculnya OCB di lingkungan kerja (Pio and Tampi, 2018; Tharikh *et al.*, 2016).

Penelitian Heriyadi, dkk (2020) menemukan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan OCB, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Fleksibilitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap OCB (Yadav, *et al.*, 2016). Sementara Irawanto, dkk (2021) mengungkapkan bahwa WFH, WLB dan stress kerja memiliki pengaruh yang signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap kepuasan kerja.

Penelitian populer tentang topik WFH sebagian besar berfokus pada pengaruh konsep terhadap produktivitas karyawan (Bloom *et al.*, 2015; Revenio *et al.*, 2019; Thorstensson, 2020). Penelitian pengaruh fleksibilitas tempat kerja terhadap OCB pertama kali dilakukan oleh Yadav *et al.*, (2016) yang menemukan bahwa fleksibilitas tempat kerja dapat menumbuhkan perilaku OCB pada karyawan. Berdasarkan pada penelitian Yadav *et al.*, (2016) dan memperhatikan kondisi pengaturan bekerja di era *new normal*, serta mempertimbangkan variabel yang lebih beragam di era pandemi Covid-19, maka penulis ingin meneliti terkait pengaruh *New Normal Perception to Work* terhadap OCB dengan WLB dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Penelitian explanatori merupakan penelitian yang menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel X dan Y. Menurut Sugiyono (2018) penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel-variabel penelitian, sehingga dapat dilakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji kebenarannya, apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey yang mana dalam pengumpulan datanya digunakan kuesioner dan wawancara. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak di Kota Semarang sebanyak 808 orang. Menurut Arikunto (2013), populasi adalah keseluruhan subyek penelitian, sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Sampel akan dihitung menggunakan rumus Slovin sesuai dengan ketercukupan yang mewakili populasi yakni sebanyak 268 orang. Dari jumlah tersebut kemudian dilakukan pembagian sampel secara proporsional berdasarkan populasi setiap kantor. Mengingat dari hasil perhitungan tersebut terdapat angka di belakang koma, maka peneliti melakukan pembulatan, sehingga total sampel menjadi 272 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Penelitian dilakukan pada delapan Kantor Pelayanan Pajak yang berlokasi di kota Semarang dengan populasi berjumlah 808 orang dan jumlah sampel sebanyak 272 pegawai. Tabel 1 berikut menjabarkan karakteristik responden penelitian di mana sebagian besar responden adalah perempuan sebesar 53% sementara laki-laki menyumbang 47%. Lebih dari separuh responden sebesar 57% merupakan generasi milenial, disusul generasi X sebesar 30%, generasi Z sebesar 11% dan baby boomers sebesar 1%. Sementara untuk tingkat pendidikan, sebagian besar responden pendidikan terakhirnya adalah D4/S1 sebesar 51%, D1/D2/D3 sebanyak 32%, S2 sebanyak (17%) dan yang paling sedikit adalah SMA dan S3. Untuk karakteristik status pernikahan sebanyak 81% sudah menikah dan sisanya belum menikah. Sedangkan untuk jenis pekerjaan responden yang memberikan pelayanan langsung ke publik sebesar 69% dan sisanya 31% memberikan pelayanan ke internal. Untuk karakteristik tempat tinggal jumlah responden dengan keluarga inti tinggal di Semarang sebesar 53% dan sebanyak 47% tinggal di luar Semarang.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase (%)	
(1)	(2)	(3)	(4)	
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	128	47
		Perempuan	144	53
2	Umur	< 27 (Gen Z)	30	11
		27 - 42 (Millennial)	156	57
		43 - 58 (Gen X)	82	30
		> 58 (Baby Boomers)	4	1
		SMA/Sederajat	1	0
3	Pendidikan Terakhir	Diploma (D1/D2/D3)	87	32
		Diploma 4 (D4) atau Sarjana (S1)	138	51
		Magister (S2)	45	17
		Doktor (S3)	1	0
4	Status Pernikahan	Belum menikah	52	19
		Sudah Menikah	220	81
5	Jenis Pekerjaan	Pelayanan internal (berpengaruh terhadap pihak internal kantor)	83	31
		Pelayanan publik (berpengaruh langsung dengan Wajib Pajak dan/atau stakeholder)	189	69
6	Tempat Tinggal Keluarga Inti	Semarang	144	53
		Luar Semarang	128	47

Sumber: Data Primer 2023) diolah

### Analisis Faktor Konfirmatori

Variabel *New Normal Perception to Work*, *Worklife Balance*, Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan konstruk-konstruk dengan konsep yang berbeda untuk setiap penelitian. Untuk itu sebelum dilakukan analisa dengan model struktural, sebaiknya dilakukan analisis faktor konfirmatori atau CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) sehingga diperoleh hasil pengelompokkan terbaik dari dimensi variabel-variabel *New Normal Perception to Work*, *Worklife Balance*, Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*.

#### 1. Analisis Faktor Konfirmatori: *New Normal Perception to Work*

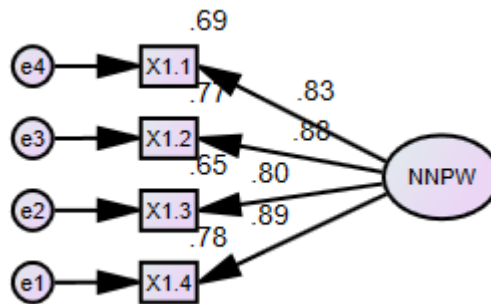
Berikut merupakan hasil rekapitulasi model pengukuran (*confirmatory factor analysis*) pada variabel *New Normal Perception Work* berdasarkan hasil output Amos.

**Tabel 3. Hasil CFA *New Normal Perception to Work***

Variabel Laten	Variabel manifest	$\lambda$	$\lambda^2$	e	CR	VE
New Normal Perception Work	X1.1	0.833	0.694	0.306	0.913	0.725
	X1.2	0.880	0.774	0.226		
	X1.3	0.804	0.646	0.354		
	X1.4	0.886	0.785	0.215		

Sumber: Output AMOS, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui semua dimensi dari variabel *New Normal Perception to Work* mempunyai nilai *loading factor* > 0,5. Artinya indikator- indikator ini dapat mengukur variabel laten *New Normal Perception to Work*. Hasil *construct reliability* memperlihatkan bahwa sekumpulan indikator tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel latennya dengan nilai 0,913>0,7. Dan nilai AVE lebih dari 0,5, maka indikator yang diteliti sudah valid dan reliabel dalam mengukur variabel latennya sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.



Gambar 2. Hasil CFA New Normal Perception Work

## 2. Analisis Faktor Konfirmatori: *Work Life Balance*

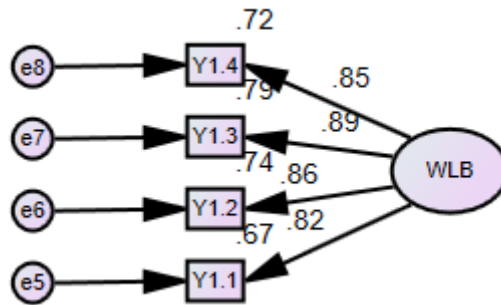
Berikut merupakan hasil rekapitulasi model pengukuran (*confirmatory factor analysis*) pada variabel *Work Life Balance* berdasarkan hasil output AMOS.

Tabel 4. Hasil CFA *Worklife Balance*

Variabel Laten	Variabel manifest	$\lambda$	$\lambda^2$	e	CR	VE
Worklife Balance	Y1.1	0.821	0.674	0.326	0.916	0.732
	Y1.2	0.863	0.745	0.255		
	Y1.3	0.887	0.787	0.213		
	Y1.4	0.851	0.724	0.276		

Sumber: Output AMOS, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui semua dimensi dari variabel *Work Life Balance* mempunyai nilai *loading factor* > 0,5. Artinya indikator-indikator ini dapat mengukur variabel laten *Work Life Balance*. Hasil *construct reliability* memperlihatkan bahwa sekumpulan indikator tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel latennya dengan nilai 0,916>0,7. Dan nilai AVE lebih dari 0,5, maka indikator yang diteliti sudah valid dan reliabel dalam mengukur variabel latennya sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.



Gambar 3. Hasil CFA *Work Life Balance*

### 3. Analisis Faktor Konfirmatori: Kepuasan Kerja

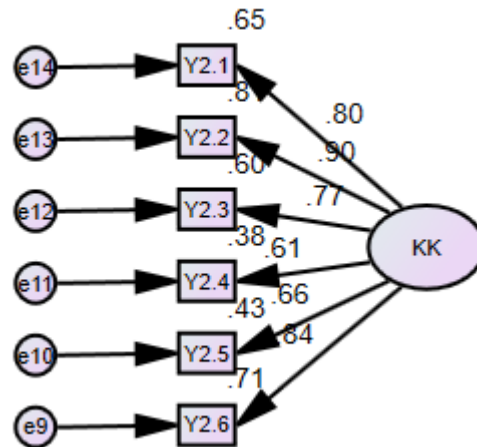
Berikut merupakan hasil rekapitulasi model pengukuran (*confirmatory factor analysis*) pada variabel *Kepuasan Kerja* berdasarkan hasil output AMOS.

Tabel 5. Hasil CFA *Kepuasan Kerja*

Variabel Laten	Variabel manifest	$\lambda$	$\lambda^2$	e	CR	VE
Kepuasan Kerja	Y2.1	0.805	0.648	0.352	0.897	0.597
	Y2.2	0.902	0.814	0.186		
	Y2.3	0.774	0.599	0.401		
	Y2.4	0.615	0.378	0.622		
	Y2.5	0.657	0.432	0.568		
	Y2.6	0.844	0.712	0.288		

Sumber: Output AMOS, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui semua dimensi dari variabel *Kepuasan Kerja* mempunyai nilai *loading factor* > 0,5. Artinya indikator-indikator ini dapat mengukur variabel laten *Kepuasan Kerja*. Hasil *construct reliability* memperlihatkan bahwa sekumpulan indikator tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel latennya dengan nilai 0,897>0,7. Dan nilai AVE lebih dari 0,5, maka indikator yang diteliti sudah valid dan reliabel dalam mengukur variabel latennya sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.



Gambar 4. Hasil CFA Kepuasan Kerja

4. Analisis Faktor Konfirmatori: *Organizational Citizenship Behavior*

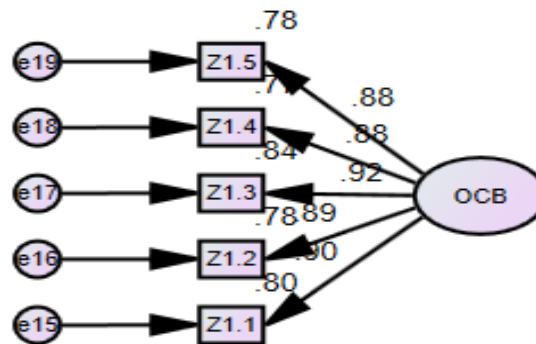
Berikut merupakan hasil rekapitulasi model pengukuran (*confirmatory factor analysis*) pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan hasil output amos.

Tabel 6. Hasil CFA *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel Laten	Variabel manifest	$\lambda$	$\lambda^2$	e	CR	VE
Organizational Citizenship Behavior	Z1.1	0.896	0.803	0.197	0.952	0.797
	Z1.2	0.886	0.785	0.215		
	Z1.3	0.919	0.845	0.155		
	Z1.4	0.879	0.773	0.227		
	Z1.5	0.884	0.781	0.219		

Sumber: Output AMOS, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui semua dimensi dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai *loading factor* > 0,5. Artinya indikator-indikator ini dapat mengukur variabel laten *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil *construct reliability* memperlihatkan bahwa sekumpulan indikator tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel latennya dengan nilai 0,897>0,7. Dan nilai AVE lebih dari 0,5, maka indikator yang diteliti sudah valid dan reliabel dalam mengukur variabel latennya sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.



Gambar 5. Hasil CFA Organizational Citizenship Behavior

### Uji Normalitas dan Outlier

Uji normalitas dilakukan dengan mengamati nilai kritis hasil pengujian *assesment of normality* dari program AMOS. Asumsi normalitas harus terpenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Dengan asumsi tingkat signifikansinya 1% maka data terdistribusi normal jika *critical ratio* (CR) berada diantara -2,58 sampai dengan 2,58 atau  $-2,58 \leq c.r \leq 2,58$ . Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z1.5	3.000	5.000	-.572	-3.853	-.607	-2.045
Z1.4	3.000	5.000	-.878	-5.911	-.287	-.966
Z1.3	2.200	5.000	-.524	-3.525	-.217	-.732
Z1.2	2.500	5.000	-1.324	-8.915	1.655	5.572
Z1.1	2.400	5.000	-.576	-3.880	-.208	-.700
Y2.1	2.000	5.000	-.733	-4.937	-.073	-.245
Y2.2	2.000	5.000	-.772	-5.198	.205	.691
Y2.3	2.000	5.000	-.867	-5.834	.348	1.171
Y2.4	1.000	5.000	-1.233	-8.299	1.895	6.380
Y2.5	1.000	5.000	-1.299	-8.745	2.835	9.544
Y2.6	2.000	5.000	-.858	-5.775	.757	2.548
Y1.4	2.000	5.000	-.739	-4.975	.161	.543
Y1.3	3.000	5.000	-.594	-3.997	-.681	-2.291
Y1.2	2.750	5.000	-.356	-2.398	-.925	-3.112
Y1.1	2.000	5.000	-.651	-4.382	.315	1.061
X1.1	1.000	5.000	-1.493	-10.054	2.219	7.470
X1.2	1.000	5.000	-1.898	-12.778	7.022	23.640
X1.3	1.000	5.000	-1.220	-8.213	1.583	5.330

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.4	1.000	5.000	-1.264	-8.513	2.639	8.883
<b>Multivariate</b>					<b>183.909</b>	<b>53.685</b>

Sumber: Output AMOS, 2023

Berdasarkan tabel tersebut di atas data tidak berdistribusi normal, baik secara univariat maupun multivariat karena nilai cr nya tidak terletak diantara -2,58 hingga 2,58. Langkah yang dilakukan agar data berdistribusi normal adalah dengan melakukan proses *outlier* untuk membuang data yang diidentifikasi tidak normal karena memiliki nilai ekstrim. Hasil pengujian normalitas setelah dilakukan proses *outlier* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 8. Uji Normalitas Data Setelah Proses *Outlier***

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z1.5	3.250	5.000	-.551	-3.075	-.831	-2.319
Z1.4	3.800	5.000	-.692	-3.865	-1.257	-3.509
Z1.3	3.000	5.000	-.353	-1.970	-1.029	-2.873
Z1.2	3.750	5.000	-.804	-4.488	-1.028	-2.869
Z1.1	3.400	5.000	-.273	-1.524	-1.354	-3.780
Y2.1	3.000	5.000	-.474	-2.646	-.806	-2.251
Y2.2	3.000	5.000	-.393	-2.196	-1.538	-4.293
Y2.3	3.000	5.000	-.621	-3.468	-.660	-1.843
Y2.4	2.000	5.000	-.630	-3.517	-.027	-.075
Y2.5	2.000	5.000	-.488	-2.724	.147	.410
Y2.6	3.000	5.000	-.311	-1.734	-1.213	-3.385
Y1.4	3.000	5.000	-.485	-2.709	-1.012	-2.826
Y1.3	3.333	5.000	-.437	-2.438	-1.472	-4.108
Y1.2	3.500	5.000	-.253	-1.415	-1.608	-4.489
Y1.1	2.600	5.000	-.448	-2.501	-.417	-1.164
X1.1	3.000	5.000	-1.075	-6.003	.104	.290
X1.2	3.167	5.000	-1.008	-5.628	-.332	-.927
X1.3	2.000	5.000	-.923	-5.152	.451	1.260
X1.4	2.667	5.000	-.902	-5.033	.070	.194
<b>Multivariate</b>					<b>93.572</b>	<b>22.648</b>

Sumber: Output AMOS, 2023

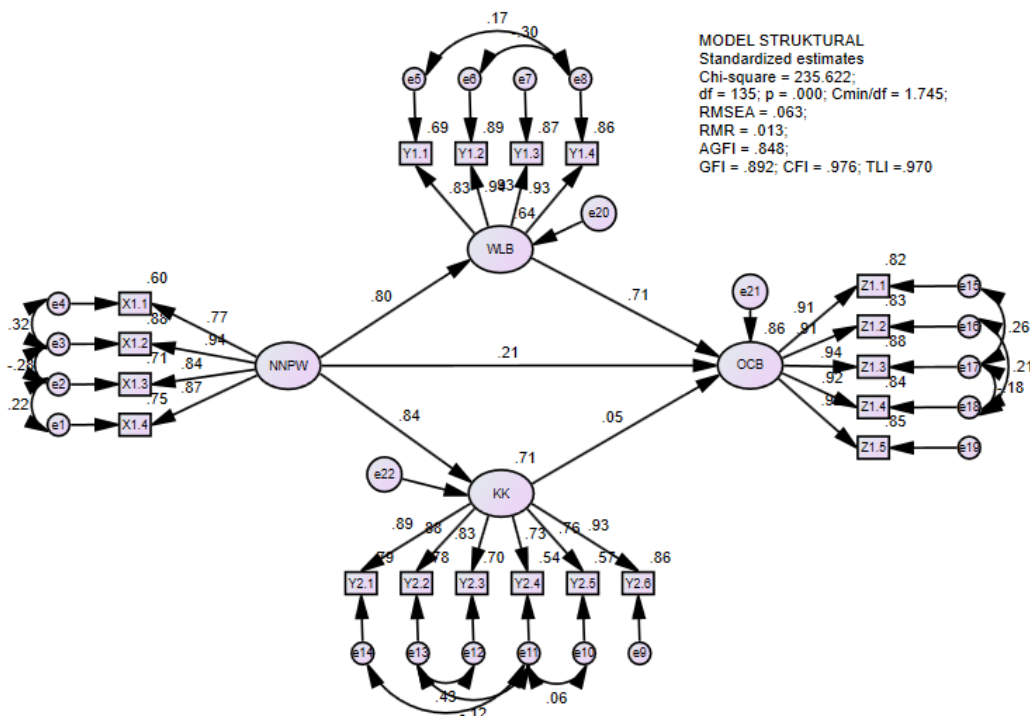
Setelah dilakukan proses *outlier* dan membuang data yang diidentifikasi tidak normal karena memiliki nilai ekstrim dapat dilihat bahwa nilai cr secara multivariate turun menjadi 22,648 dengan total data yang tersisa adalah 187. Nilai

22,648 masih berada dalam rentang distribusi yang tidak normal. Namun dalam hal ini jika proses *outlier* terus menerus dilakukan maka sampel menjadi tidak representatif. Ini didukung oleh teori pendapat *central limit theorem* yg menyatakan bahwa data yang memiliki jumlah sampel lebih dari 30 maka dianggap *normal*. Hal ini karena uji *normalitas* pada dasarnya diperuntukkan untuk data yang memiliki sampel kecil. Untuk data dengan jumlah sampel besar dianggap *normal*.

### Analisis Model Struktural

#### 1. Persamaan Analisis Jalur

Hasil dari analisis faktor konfirmatori di atas digunakan dalam menentukan indikator-indikator dari setiap konstruk yang terlibat dalam model penelitian. Selanjutnya berdasarkan model yang sudah dikonfirmasi tersebut dilakukan proses analisis pada model dengan gambar *full model* sebagai berikut.



**Gambar 8. Hasil Full Model Struktural (Standardize) Respesifikasi**

Hasil pengujian atas persamaan struktural disajikan dalam gambar 4.24 di atas. Pengujian *Structural Equation Model* (SEM) dilakukan menggunakan dua macam pengujian seperti halnya dalam analisa faktor konfirmatori yaitu Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*) dan uji signifikansi kausalitas. Pengujian *full model* SEM digunakan untuk melihat kelayakan atau kesesuaian model. Kesesuaian model persamaan struktural dievaluasi dengan membandingkan nilai indeks-indeks fit yang direkomendasikan seperti disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 9. Evaluasi Terhadap Indeks-Indeks Fit Model Struktural Respesifikasi**

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Acceptable Match Level</i>	<i>Model Index</i>	<i>Explanation</i>
Chi-square	chi-square $\leq 2df$ (good fit), $2df < \text{chi-square} \leq 3df$ (marginal fit)	235.6 < 2df (270)	Good Fit
P-value	$P \geq 0.05$	0.001	Bad Fit
GFI	$GFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq GFI \leq 0.9$ (marginal fit)	0.892	Marginal Fit
RMR	$RMR \leq 0.5$	0.013	Good Fit
RMSEA	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$ (good fit), $0.08 < RMSEA \leq 1$ (marginal fit)	0.063	Marginal Fit
TLI	$TLI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq TLI \leq 0.9$ (marginal fit)	0.970	Good Fit
NFI	$NFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq NFI \leq 0.9$ (marginal fit)	0.946	Good Fit
AGFI	$AGFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq AGFI \leq 0.9$ (marginal fit)	0.848	Marginal Fit
IFI	$IFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq IFI \leq 0.9$ (marginal fit)	0.976	Good Fit
CFI	$CFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq CFI \leq 0.9$ (marginal fit)	0.976	Good Fit

Sumber: Output AMOS, 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat hasil pengujian kecocokan model secara keseluruhan menggunakan uji  $X^2$  (*chi-square*) diperoleh nilai sebesar 235,6 dengan p-value sebesar 0,000 dan nilai RMSEA = 0,063. Dari hasil tabel tersebut terlihat bahwa model struktural memiliki *goodness of fit* yang baik karena hanya 1 indikator yang memiliki kategori *bad fit* sehingga dapat dilanjutkan pada pengujian hipotesis.

**Tabel 10. Persamaan Struktural dengan Estimasi (Standardized)**

Konstruk Endogen	Konstruk Eksogen			R <sup>2</sup>
	NNPW	WLB	KK	
<b>WLB</b>	<b>0.800</b>			<b>0.641</b>
t Hitung	11.256			
<b>KK</b>	<b>0.841</b>			<b>0.707</b>
t Hitung	13.446			
<b>OCB</b>	<b>0.212</b>	<b>0.715</b>	<b>0.046</b>	<b>0.861</b>
t Hitung	2.273	9.65	0.646	

Sumber: Output AMOS, 2023

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai R Square untuk variabel *Work Life Balance* (WLB) adalah sebesar 0,641 artinya variabel *Work Life Balance* dapat dijelaskan oleh *New Normal Perception to Work* (NNPW) sebesar 64,1%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Kemudian nilai R Square untuk variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 0,707 yang artinya variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh *New Normal Perception to Work* (NNPW) sebesar 70,7%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Lalu nilai R Square untuk variabel *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB) adalah sebesar 0,861 artinya variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan oleh variabel *New Normal Perception to Work* (NNPW), *Work Life Balance* (WLB) dan kepuasan kerja (KK) sebesar 86,1%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Dari tabel diatas dapat dibuat persamaan sub struktural sebagai berikut.

$$WLB = 0,800NNPW + 0,359 \dots\dots\dots (1)$$

$$KK = 0,8841NNPW + 0,293 \dots\dots\dots (2)$$

$$OCB = 0,212NNPW + 0,715WLB + 0,046KK + 0,139 \dots\dots\dots (3)$$

**Perhitungan Efek Langsung dan Tidak Langsung**

Untuk menguji pengaruh tidak langsung dari variabel *New Normal Perception to Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja, maka dilakukan uji perhitungan efek langsung dan tidak langsung dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 11. Persamaan Struktural dengan Estimasi (Standardized)**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Total
		Melalui WLB	Melalui KK	
NNPW → WLB	0.800	-	-	0.800
NNPW → KK	0.841	-	-	0.841
NNPW → OCB	0.212	0.572	0.039	0.823

Sumber: Output AMOS, 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung NNPW terhadap WLB sebesar 0,800 sedangkan pengaruh NNPW terhadap KK sebesar 0,841. Sementara untuk pengaruh tidak langsung NNPW terhadap OCB melalui WLB sebesar 0,572 dan pengaruh NNPW terhadap OCB melalui KK sebesar 0,039.

**Uji Hipotesis dan Pembahasan**

Setelah diuraikan model CFA serta model struktural masing-masing variabel laten, selanjutnya dilakukan uji signifikansi pengaruh masing-masing variabel eksogenous (variabel bebas) terhadap variabel endogenous (variabel terikat) sesuai dengan sub struktur yang ada.

**Tabel 12. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Koef Jalur	t Hitung	t Tabel	Hasil Pengujian
----	-----------	------------	----------	---------	-----------------

<b>H1</b>	Apakah <i>New Normal Perception to Work</i> berpengaruh terhadap OCB?	0.212	2.273	1.96	<b>Diterima</b>
<b>H2</b>	Apakah <i>New Normal Perception to Work</i> berpengaruh terhadap WLB?	0.8	11.256	1.96	<b>Diterima</b>
<b>H3</b>	Apakah <i>New Normal Perception to Work</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja?	0.841	13.446	1.96	<b>Diterima</b>
<b>H4</b>	Apakah <i>Work Life Balance</i> berpengaruh terhadap OCB?	0.715	9.65	1.96	<b>Diterima</b>
<b>H5</b>	Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB?	0.046	0.646	1.96	<b>Ditolak</b>
<b>H6</b>	Apakah <i>Work Life Balance</i> memediasi Pengaruh antara <i>New Normal Perception to Work</i> dengan OCB?	0.572	7.326	1.96	<b>Diterima</b>
<b>H7</b>	Apakah kepuasan kerja memediasi Pengaruh antara <i>New Normal Perception to Work</i> dengan OCB?	0.039	0.645	1.96	<b>Ditolak</b>

Sumber: Dirangkum dari AMOS, 2023

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, dapat diketahui bahwa dari 7 hipotesis penelitian, sebanyak 5 hipotesis diterima dan 2 hipotesis ditolak dengan pembahasan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh *New Normal Perception to Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian model struktural menerima hipotesis pertama (H1) yang diajukan, yaitu *New Normal Perception to Work* berpengaruh terhadap OCB. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yadav, et al., (2016) di mana fleksibilitas tempat kerja telah terbukti memiliki Pengaruh positif dengan berbagai variabel yang terkait dengan OCB. Penelitian Bailyn (1988) juga menyebutkan bahwa produktivitas yang karyawan rasakan meningkat saat bekerja dari rumah. Dampak positif pada produktivitas ini terutama disebabkan oleh tingkat otonomi yang lebih tinggi dan dengan demikian meningkatkan motivasi.

Apabila dilihat dari statistik deskriptif responden berdasarkan tempat tinggal keluarga inti, sebanyak 53% responden bertempat tinggal di kota Semarang dan 47% responden dengan keluarga inti yang berada di luar kota Semarang. Pegawai dengan keluarga inti berada di kota Semarang, sehari-hari responden tersebut dapat bertemu dengan suami/istri dan anak mereka, karena berada di kota yang sama dengan kantor tempat bekerja. Sementara pegawai dengan keluarga inti di luar kota Semarang, maka responden tersebut tidak dapat bertemu dengan suami/istri dan anak setiap hari.

*New Normal Perception to Work* memberikan peluang bagi responden dengan keluarga inti di luar kota Semarang untuk lebih banyak waktu bertemu dengan suami/istri dan anak. Kombinasi bekerja WFH dan WFO memberi kesempatan bagi pegawai untuk dapat bekerja dari rumah keluarga inti. Perasaan bahagia pegawai yang bisa dekat dengan keluarga sembari bekerja dari rumah, mendorong munculnya perilaku OCB pegawai. Yadav, *et al.*, 2016 mengungkapkan Pengaruh antara fleksibilitas tempat kerja dan OCB dapat dijelaskan dengan bantuan teori ilmu sosial seperti teori pertukaran sosial dan teori timbal balik. Menurut teori-teori tersebut jika seseorang melakukan sesuatu yang baik kepada pegawai, maka ada kewajiban tidak tertulis pegawai untuk membalas perbuatan baik tersebut.

## **2. Pengaruh *New Normal Perception to Work* terhadap *Work Life Balance***

WLB merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan pekerjaan dan keluarga dan batasan diantara keduanya untuk mencapai keseimbangan (Clark, 2000). Keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan sosial (WLB) dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan serta efektivitas organisasi. Hasil pengujian model struktural menerima hipotesis kedua (H2) yang diajukan, yaitu *New Normal Perception to Work* berpengaruh terhadap WLB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Olson & Primps (1984) bahwa kebijakan WFH dirancang untuk memberikan lebih banyak fleksibilitas dan membantu karyawan menyeimbangkan peran mereka dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Clark (2000) juga berpandangan bahwa WLB merupakan sebuah kepuasan aktivitas baik di rumah dan di tempat kerja dengan tingkat konflik rendah.

Jika dilihat dari statistik deskriptif responden berdasarkan status pernikahan, terdapat 80,88% responden dengan status sudah menikah, sedangkan sebanyak 19,12% responden memiliki status belum menikah. Pegawai dengan status sudah menikah, terikat dengan dua tanggung jawab baik dirinya sebagai pegawai maupun sebagai anggota keluarga (suami/istri). Untuk dapat menjalankan kedua peran tersebut, maka diperlukan manajemen waktu dan komunikasi yang baik. Pada masa sebelum pandemi, pegawai dituntut aturan untuk berada di tempat kerja pada hari dan jam kerja. Bisa dikatakan waktu yang diberikan pegawai untuk bersama keluarga adalah sepuluh bekerja dan pada akhir pekan. Sementara untuk pegawai dengan tempat tinggal keluarga inti berada di luar kota Semarang, maka kesempatan untuk bertemu keluarga hanya di akhir pekan. Kondisi pandemi dengan pengaturan bekerja kombinasi WFH dan WFO memberikan kesempatan waktu kepada pegawai untuk dapat bersama keluarganya lebih lama. Pegawai dapat mengatur pekerjaannya dan urusan keluarganya, sehingga tercapai *work-life balance*/keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

## **3. Pengaruh *Normal Perception to Work* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian model struktural menerima hipotesis ketiga (H3) yang diajukan, yaitu *New Normal Perception to Work* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Irawanto *et al.*, (2021) yang menunjukkan bahwa variabel WFH berpengaruh terhadap kepuasan kerja, penelitian Davidescu AA, 2020 dengan hasil fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan penelitian Gajendran RS & Harrison DA (2007) *telecommuting* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Variabel WLB diukur menggunakan 4 dimensi WIPL, PILW, PLEW dan WEPL dengan nilai total rata-rata sebesar 1.205,69 dan skor nilai total rata-rata sebesar 4.43. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas dengan keseimbangan hidup yang dimiliki saat ini.

Berdasarkan hasil pengujian model struktural menerima hipotesis keempat (H4) yang diajukan, yaitu *Work Life Balance* berpengaruh terhadap OCB. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Pradhan *et al.*, (2016) dan Heriyadi *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dalam perilaku OCB. Penelitian lain Rao (2017) juga menunjukkan bahwa WLB berkontribusi dalam mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap-sikap yang positif.

#### **5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja seharusnya mendorong timbulnya sikap karyawan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu, sehingga karyawan melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab bahkan melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan. Pada penelitian ini Kepuasan Kerja (KK) diukur menggunakan 6 dimensi yaitu pekerjaan, rekan kerja, supervisor, gaji, promosi, dan keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengujian model struktural menolak hipotesis kelima (H5) yang diajukan, yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyuni *et al.*, (2021) bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut Robbins (2006) kepuasan tidak terkait OCB ketika keadilan dikendalikan. Dalam penelitiannya *Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction* Fahr *et al.* menyimpulkan bahwa kepuasan mempengaruhi OCB namun melalui persepsi keadilan. Fahr *et al.* menjelaskan, pada dasarnya kepuasan berasal dari konsep mengenai hasil dan prosedur yang adil. Ketika karyawan tidak menyukai prosedur yang diterapkan

atasan, merasa tidak adil dengan kebijakan dan upah yang diterapkan, kepuasan kerja karyawan akan melemah. Sebaliknya ketika karyawan menganggap adil akan proses dan hasil yang diterapkan organisasi, kepercayaan pun akan terbangun. Oleh karena itu karyawan akan lebih bersedia secara sukarela melakukan perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban pekerjaan formalnya.

#### **6. *Work Life Balance* memediasi Pengaruh *New Normal Perception to Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian model struktural menerima hipotesis keenam (H6) yang diajukan, yaitu *Work Life Balance* memediasi Pengaruh *New Normal Perception to Work* dengan OCB. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* dapat memediasi pengaruh *New Normal Perception to Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini didukung oleh penelitian Heriyadi *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap OCB serta penelitian Yadav *et al.*, (2016) yang menemukan bahwa fleksibilitas tempat kerja dapat menumbuhkan perilaku OCB pada karyawan.

#### **7. Kepuasan kerja memediasi Pengaruh *New Normal Perception to Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil pengujian model struktural menolak hipotesis ke-tujuh (H7) yang diajukan, yaitu Kepuasan kerja memediasi Pengaruh *New Normal Perception to Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh *New Normal Perception to Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini seiring dengan hipotesis 5, bahwa jika hipotesis 5 ditolak maka secara otomatis hipotesis 7 juga ditolak.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka atas penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *New Normal Perception to Work* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaturan bekerja WFH dan WFO mampu mendorong pegawai untuk berperilaku OCB. *New Normal Perception to Work* menciptakan hubungan komunikasi yang lebih baik antara atasan, bawahan dan rekan kerja sehingga walaupun dalam kondisi pengaturan bekerja WFO dan WFH yang bergantian, pegawai tetap menerapkan perilaku OCB yakni bertanggung jawab, disiplin, saling membantu, dan peduli terhadap organisasi. Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian Yadav *et al.*, (2016) yang menemukan bahwa fleksibilitas tempat kerja dapat menumbuhkan perilaku OCB pada karyawan.

2. *New Normal Perception to Work* berpengaruh signifikan dengan *Work Life Balance*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaturan bekerja kombinasi WFH dan WFO telah mampu meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja pegawai. Kombinasi cara bekerja ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dapat bertemu keluarga lebih lama, sehingga menciptakan perasaan senang terhadap kehidupan pribadinya. Perasaan senang terhadap kehidupan pribadi ini membuat suasana bekerja menjadi menyenangkan pula, sehingga tercapai keseimbangan atau *Work Life Balance*.
3. *New Normal Perception to Work* berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi bekerja WFH dan WFO yang diberikan organisasi pada saat pandemi Covid-19 telah mendorong pegawai mencapai kepuasan kerja. Saat organisasi mampu merespon pandemi Covid-19 dan memberikan kebijakan yang tepat, maka kepuasan pegawai juga akan meningkat.
4. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Pegawai yang mencapai keseimbangan kehidupan antara pribadi dan pekerjaan akan menunjukkan sikap dan perilaku positif. Sikap dan perilaku positif tersebut mendorong pegawai untuk menerapkan perilaku OCB. Semakin tinggi WLB yang dimiliki oleh pegawai maka semakin signifikan pengaruhnya terhadap perilaku OCB yang ditunjukkan.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa seberapapun meningkatnya kepuasan kerja pegawai tidak mampu mempengaruhi pegawai untuk menerapkan perilaku OCB. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan mayoritas hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mendorong perilaku OCB. Perbedaan hasil penelitian ini dimungkinkan karena sudah tercapai kondisi ideal pada lingkungan kerja di mana OCB sudah menjadi budaya organisasi yang diterapkan, sehingga meningkatnya kepuasan kerja tidak berpengaruh pada penerapan perilaku OCB. Namun terdapat penelitian yang mendukung dari penelitian ini yakni penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni *et al.*, (20210) bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
6. *Work Life Balance* mampu memediasi secara positif dan signifikan Pengaruh antara *New Normal Perception to Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa peran *Work Life Balance* sangat penting dalam menjadi jembatan (mediator) antara *New Normal Perception to Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hal tersebut untuk meningkatkan atau bahkan mempertahankan perilaku OCB pegawai, maka pengaturan kombinasi bekerja WFH dan WFO harus tepat, sehingga mampu meningkatkan *Work Life Balance* pegawai yang berpengaruh pula pada penerapan perilaku OCB pegawai.

7. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi secara signifikan Pengaruh antara *New Normal Perception to Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja tidak mampu menjadi jembatan (mediator) antara *New Normal Perception to Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aboelmaged, G. M., & Subbaugh, S. M. E. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: An empirical study. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 3e22. <https://doi.org/10.1108/13683041211230285>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arruda, W. (2020). 6 Ways COVID-19 Will Change the Workplace Forever. <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2020/05/07/6-ways-covid-19-willchange-the-workplace-forever/#24ad43cc323e>. (Accessed 13 May 2020).
- Bailyn, L. (1988). Freeing work from the constraints of location and time. *New Technology, Work, and Employment* 3, 143–165.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, pages 165-218.
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(1), 747–770.
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work life balance and working from home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223e233.
- Chung, Heejung, and Tanja van der Lippe. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research* 151: 365–81
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., and Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance Among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability Switzerland*, 1215. <https://doi.org/10.3390/Su12156086>.
- Eraso, Angel Belzunegui and Garcés, amaya erro (2020) "Teleworking in the context of the Covid-19 crisis," *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), hal. 1–18. doi: 10.3390/su12093662.
- Fisher, G., Bulger, C., & Smith, C. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(4), 441-456
- Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (2007), "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 6, pp. 1524-1541.

- 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. <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i2.6193>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., and Roz., K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work-Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies* 9: 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Jyothi, Sree V., and P. Jyothi. 2012. Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women. *Advances in Management* 5: 332.
- Kramer, A., and Kramer, K. Z. (2020). The Potential Impact of the Covid-19 Pandemic on Occupational Status, Work from Home, and Occupational Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 103442
- Liu, H. L., & Lo, V. hwei. (2018). An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters. *Asian Journal of Communication*, 28(2), 153-169. <https://doi.org/10.1080/01292986.2017.1382544>
- López-Igual, Purificación, and Paula Rodríguez-Modroño. (2020). Who Is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability* 12: 8797
- Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information and Management*, 42(7), 1037-1049. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>
- Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984). Working at home with computers: Work and non-work issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97e112.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and Mac Kenzie, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.,
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757-767.
- Revenio C. Jalagat, J., and Jalagat, A. M. (2019). Rationalizing Remote Working Concept and Its Implications on Employee Productivity. *Global Journal of Advanced Research*, 63, 95-100.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior global edition (17th ed.)*. Boston: Pearson.
- Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. In *Western Academy of Management Meeting (Vol. 1980, pp. 115-17)*.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit Alfabeta, Bandung

Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611.

Thorstensson, E. (2020). The Influence of Working from Home on Employees' Productivity. 1-20. <https://www.Diva-Portal.Org/Smash/Get/Diva2:1446903/Fulltext01.Pdf>.

Yadav, M., Rangnekar, S., & Bamel, U. (2016). Workplace Flexibility Dimensions as Enablers of Organizational Citizenship Behavior. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 41-56. doi:10.1007/s40171-015-0117-x

#### **Peraturan**

SE Menteri Keuangan Nomor SE-2/MK. 1/2020 tentang Upaya Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) di Lingkungan Kementerian Keuangan