

Pengaruh *Work Life Balance* dan Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan CV. Star International)

Kemal Muhammad Ardiansyah^{1*}, Zulvia Khalid²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Indonesia

*Email: ardiansyahkemal@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *work life balance* dan dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan CV. Star International. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 100 karyawan sebagai sampel penelitian. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB maupun terhadap kepuasan kerja. Dukungan organisasi juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap OCB, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pengujian variabel mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work life balance* dan dukungan organisasi terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam mendorong perilaku OCB karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja melalui dukungan organisasi yang efektif dan pengelolaan *work life balance* secara tidak langsung.

Kata kunci: *Work Life Balance*, Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*.

LATAR BELAKANG

Keberlanjutan bisnis di tengah persaingan global yang semakin sengit menuntut perusahaan tidak hanya mengandalkan kinerja formal karyawan. Kinerja formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan tidak lagi cukup untuk mencapai keunggulan kompetitif (Olaleye, 2024). Organisasi modern kini sangat bergantung pada perilaku kerja sukarela yang melampaui tuntutan tugas wajib. Perilaku tambahan ini, yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), menjadi kunci efektivitas fungsional organisasi (Caterine & Wahyuningsih, 2023). OCB memegang peranan vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, efisien, dan memiliki daya tahan tinggi.

OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam uraian tugas formal, namun dilakukan karyawan secara sadar untuk mendukung kelancaran operasional organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga sikap positif, bekerja secara proaktif, serta menunjukkan komitmen terhadap organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung (Organ, 1988). Perilaku ini muncul karena adanya dorongan internal dari karyawan untuk memberikan kontribusi lebih, baik melalui bentuk dukungan interpersonal maupun usaha untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja. OCB juga memainkan peran penting dalam mengurangi hambatan birokrasi, memperlancar komunikasi, serta menumbuhkan budaya kerja kolaboratif yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas tim dan performa organisasi secara menyeluruh.

Salah satu faktor pemicu rendahnya OCB adalah isu *Work Life Balance* (WLB). WLB yang buruk secara langsung berkorelasi negatif dengan semangat karyawan untuk melakukan OCB (Khalid et al., 2023). WLB merujuk pada kondisi di mana tuntutan pekerjaan dan

kehidupan pribadi dapat diseimbangkan secara memuaskan (Pangestu & Iryanti, 2023). Dalam konteks Indonesia pasca-pandemi, penerapan model kerja hibrida maupun remote semakin meluas. Namun, kondisi ini kerap memunculkan tantangan terkait work-life balance karena batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi kurang jelas. Kondisi ini membuat karyawan kesulitan untuk menyeimbangkan domain kehidupan mereka. Kondisi tersebut membuat banyak karyawan kesulitan menyeimbangkan berbagai aspek kehidupan mereka. Data menunjukkan bahwa isu *work-life balance* di Indonesia semakin serius sejak 2021 hingga 2025. Survei dari perusahaan konsultan global mencatat peningkatan jumlah karyawan yang merasa memiliki keseimbangan kerja dan hidup yang buruk. Bahkan pada tahun 2024, sekitar 45% karyawan Indonesia menyatakan ketidakpuasan terhadap *work-life balance* mereka (Marsh et al., 2025), angka yang meningkat cukup signifikan dibandingkan periode 2021–2022.

Faktor kedua yang memengaruhi tinggi rendahnya OCB adalah persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap kebutuhan, usaha, dan kesejahteraan mereka, maka mereka cenderung menunjukkan sikap positif, loyal, dan bersedia memberikan kontribusi lebih dari sekadar tugas utama. *Perceived Organizational Support* (POS) sendiri diartikan sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kondisi serta kesejahteraan mereka (Khalid et al., 2025). Perasaan dihargai ini menjadi sangat penting, terutama di tengah ketidakpastian ekonomi dan meningkatnya kekhawatiran terkait pemutusan hubungan kerja di Indonesia. Ketika dukungan dari organisasi kuat, karyawan lebih termotivasi untuk membalasnya melalui perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga citra perusahaan, dan berkontribusi pada kelancaran proses kerja, yang semuanya merupakan bentuk OCB (Ananda et al., 2019). Karyawan yang menerima perlakuan baik dari organisasi (tingginya DO) akan merasa wajib untuk membalasnya. Balasan ini sering termanifestasi dalam bentuk OCB sebagai kontribusi ekstra sukarela. Jika perusahaan dianggap pelit dalam memberikan dukungan, karyawan juga akan pelit dalam memberikan kontribusi ekstra. Oleh karena itu, penting untuk memverifikasi sejauh mana Dukungan Organisasi di CV. Star International dapat mendorong munculnya OCB yang diinginkan.

Hubungan antara WLB, dukungan organisasi, dan OCB biasanya tidak terjadi secara langsung. Hubungan ini dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan, salah satunya melalui kepuasan kerja. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah perasaan positif yang muncul ketika pengalaman kerja dirasakan sesuai dan menyenangkan (Paparang et al., 2021). Ketika karyawan merasa WLB-nya dihormati dan mendapatkan Dukungan Organisasi yang memadai, rasa terima kasih ini pertama-tama akan diinternalisasi sebagai Kepuasan Kerja. Kepuasan inilah yang kemudian memotivasi mereka untuk melakukan OCB. Oleh karena itu, menguji peran Kepuasan Kerja sebagai mediasi sangat penting untuk memahami alur kausalitas ini. Secara teoretis, jika Kepuasan Kerja tidak memadai, maka pengaruh positif dari WLB dan DO terhadap OCB akan melemah atau bahkan hilang. Penelitian terdahulu seringkali menguji KK sebagai variabel independen, namun peran mediasi KK dalam model yang mengintegrasikan WLB dan DO masih memerlukan validasi, khususnya di lingkungan kerja spesifik seperti CV. Star International.

Kondisi kerja di Indonesia ditandai dengan peningkatan tuntutan yang mengganggu WLB dan keraguan akan Dukungan Organisasi yang memadai (Saraiva & Nogueiro, 2025). WLB yang buruk dan DO yang rendah ini seharusnya memicu Kepuasan Kerja yang rendah. Pada akhirnya, Kepuasan Kerja yang rendah tersebut menjadi akar masalah dari penurunan perilaku OCB. Permasalahan spesifik di CV. Star International adalah dugaan adanya gap

antara kebijakan perusahaan dan persepsi karyawan, yang dimanifestasikan dalam rendahnya OCB. Mungkin perusahaan telah memiliki kebijakan WLB atau program dukungan, namun jika karyawan tidak merasakan hal itu sebagai peningkatan Kepuasan Kerja, maka OCB tidak akan meningkat. Penelitian ini berusaha menjembatani gap antara upaya manajemen (WLB & DO) dan hasil kinerja ekstra (OCB) melalui filter Kepuasan Kerja.

Secara empiris, terdapat *research gap* akibat temuan penelitian terdahulu yang masih kontradiktif. Penelitian oleh Fitriani et al. (2023) menunjukkan bahwa *work life balance* (WLB) tidak berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), tetapi dimediasi oleh kepuasan kerja, sedangkan Iroth et al. (2022) menemukan bahwa WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB secara langsung. Inkonsistensi serupa juga terjadi pada hubungan dukungan organisasi (DO) dan OCB, di mana Caterine & Wahyuningsih (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, bertentangan dengan temuan May & Shalahuddin (2021) dan Soelton (2023). Perbedaan hasil ini, ditambah minimnya penelitian terintegrasi pada industri garmen atau manufaktur di Indonesia, menunjukkan adanya kebutuhan validasi model struktural terintegrasi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai kebaruan kontekstual dan urgensi praktis bagi manajemen CV. Star International dalam merumuskan kebijakan peningkatan kepuasan kerja guna mendorong OCB.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh Work Life Balance (X1) dan Dukungan Organisasi (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) melalui Kepuasan Kerja (M) sebagai variabel mediasi. Tujuan ini akan dipecah menjadi pengujian hipotesis parsial dan simultan. Secara khusus, penelitian ini berusaha mengidentifikasi jalur kausalitas mana yang paling dominan dalam membentuk OCB. Hal ini penting untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang tepat sasaran kepada manajemen Perusahaan.

KAJIAN TEORITIS

Work Life Balance (X1)

Work Life Balance (WLB) merupakan kondisi keseimbangan yang dicapai oleh individu ketika mereka mampu mengelola dan memenuhi tuntutan peran dalam domain pekerjaan dan domain kehidupan non-pekerjaan (seperti keluarga, sosial, dan pribadi) secara simultan, sehingga konflik antarperan dapat diminimalisir dan tercapai tingkat kepuasan hidup yang tinggi (Soelton, 2023). WLB menekankan pada sinergi, di mana sumber daya (waktu dan energi) yang dialokasikan untuk satu peran justru mendukung keberhasilan peran lainnya (*worklife enrichment*), alih-alih saling menghambat (*work-life conflict*) (Iroth et al., 2022).

WLB didefinisikan sebagai tingkat di mana individu merasa puas dengan cara mereka membagi waktu dan perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Anggraeni et al., 2024). WLB yang efektif memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi penuh dalam kehidupan pribadi mereka tanpa merasa bersalah atau terbebani oleh pekerjaan, yang pada gilirannya akan mengurangi stres dan kelelahan (Iroth et al., 2022).

Dukungan Organisasi (X2)

Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (*Perceived Organizational Support* / POS) didefinisikan sebagai keyakinan umum yang dibentuk oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Caterine & Wahyuningsih, 2023). POS adalah pandangan holistik karyawan; mereka memperlakukan organisasi sebagai entitas yang memiliki niat baik atau buruk terhadap mereka.

Ketika karyawan merasa POS tinggi, mereka merasa lebih termotivasi, memiliki kepuasan kerja yang lebih baik, dan mengurangi keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Karyawan yang dipersepsikan didukung akan merasa lebih aman dan berharga, yang pada akhirnya meningkatkan rasa keterikatan emosional mereka terhadap tempat kerja. Dapat disimpulkan bahwa POS adalah persepsi karyawan mengenai kepedulian dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka, yang menjadi pendorong penting bagi perilaku timbal balik yang positif.

Organizational Citizenship Behavior (Y)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela (discretionary) karyawan yang tidak termasuk dalam persyaratan pekerjaan formal, tetapi secara kolektif meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. OCB adalah perilaku beyond the call of duty, yang muncul dari pilihan pribadi dan tidak secara langsung dikompensasi oleh sistem imbalan formal (Oemar & Amdanata, 2024). OCB adalah manifestasi dari perilaku pro-sosial yang bertujuan memberikan manfaat bagi rekan kerja, supervisor, atau organisasi secara keseluruhan.

OCB mencakup segala sesuatu mulai dari membantu rekan kerja yang sedang kesulitan hingga secara proaktif memberikan saran yang konstruktif untuk meningkatkan prosedur perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa OCB adalah tindakan sukarela karyawan yang melampaui tugas formal, didorong oleh sikap positif, yang sangat berharga dalam meningkatkan kinerja dan iklim organisasi.

Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Pangestu & Iryanti, 2023). Kepuasan kerja adalah respons afektif dan kognitif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti gaji, atasan, rekan kerja, dan prospek promosi. Tingkat kepuasan ini mencerminkan sejauh mana harapan individu terhadap pekerjaan mereka telah terpenuhi atau terlampaui. Kepuasan kerja adalah mediator yang krusial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh *work life balance* dan dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan CV. Star International. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Star International yang berlokasi di Jl. Raya Jakarta Bogor KM.49 Kandang Roda Cimandala Cibinong, Bogor, sebanyak 130 karyawan. Teknik penentuan sampel menggunakan tabel Krejcie dan Morgan, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 100 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin (sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, sangat setuju). Data yang diperoleh diolah dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.7.

Evaluasi instrumen dilakukan melalui uji validitas konvergen dan diskriminan, serta uji reliabilitas menggunakan composite reliability dan Cronbach's alpha. Selanjutnya, dilakukan evaluasi model struktural (inner model) melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), dan *goodness of fit* (GoF). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode

bootstrapping dengan kriteria signifikansi nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05 (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor antara variabel laten dan indikator-indikator penyusunnya. Menurut Hair et al. (2022), nilai minimum loading factor yang direkomendasikan adalah sebesar 0,70. Semakin tinggi nilai koefisien loading, maka semakin kuat kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Namun demikian, nilai loading factor di atas 0,60 masih dapat diterima pada penelitian eksploratif, sedangkan nilai di atas 0,70 menunjukkan tingkat validitas konvergen yang tinggi.

Tabel 1. Hasil Uji Convergent Validity (Outer Loading)

Variabel	Indikator	Outer Loading
Work Life Balance (X1)	X1.1	0.831
	X1.2	0.887
	X1.3	0.885
	X1.4	0.849
	X1.5	0.839
	X1.6	0.864
Dukungan Organisasi (X2)	X2.1	0.799
	X2.2	0.789
	X2.3	0.687
	X2.4	0.687
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y1	0.690
	Y2	0.669
	Y3	0.650
	Y4	0.671
	Y5	0.739
Kepuasan Kerja (Z)	Z3	0.840
	Z4	0.652
	Z5	0.797

Sumber: olahan data PLS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian convergent validity pada Gambar Tabel 1 dapat diketahui bahwa sebagian besar indikator penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik. Nilai outer loading yang tinggi menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara indikator dengan variabel laten dalam model penelitian. Namun terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,70, yaitu indikator X2.3 dan X2.4 pada variabel Dukungan Organisasi dengan nilai masing-masing sebesar 0,687, indikator Y3 pada variabel Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,650, serta indikator Z4 pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,652. Meskipun demikian, nilai outer loading tersebut masih berada di atas batas minimum 0,60 sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2022), sehingga indikator-indikator tersebut masih dapat diterima dan tidak dieliminasi dari model penelitian. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria

validitas konvergen dan model pengukuran layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Work Life Balance (X1)	0.739
Dukungan Organisasi (X2)	0.551
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.469
Kepuasan Kerja (Z)	0.589

Sumber: olahan data PLS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian average variance extracted (AVE) pada Gambar Tabel 2, diketahui bahwa variabel work life balance (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,739 dan variabel dukungan organisasi (X2) sebesar 0,551 dan kepuasan kerja (Z) sebesar 0.589. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria minimal $AVE \geq 0,50$ sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2022). Sementara itu, variabel organizational citizenship behavior (Y) masing-masing memiliki nilai AVE sebesar 0,469 yang masih berada di bawah batas minimum 0,50. Namun demikian, menurut Hair et al. (2022), nilai AVE yang berada di bawah 0,50 masih dapat diterima apabila nilai composite reliability telah memenuhi kriteria di atas 0,70.

Discriminant Validity (Cross Loading)

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* menggunakan metode Partial Least Square (PLS), diperoleh nilai loading factor masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai loading factor $\geq 0,70$, sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Pada konstruk X1, seluruh indikator (X1.1–X1.6) memiliki nilai loading factor berkisar antara 0,831 hingga 0,887. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk X1 secara kuat dan dinyatakan valid.

Pada konstruk X2, indikator X2.1 dan X2.2 memiliki nilai loading factor sebesar 0,799 dan 0,789. Sementara itu, indikator X2.3 dan X2.4 memiliki nilai masing-masing sebesar 0,687. Meskipun terdapat indikator dengan nilai sedikit di bawah 0,70, nilainya masih berada dalam rentang yang dapat diterima, sehingga tetap dipertahankan dalam model penelitian.

Pada konstruk Y, nilai loading factor indikator berkisar antara 0,650 hingga 0,739. Walaupun beberapa indikator berada sedikit di bawah batas ideal 0,70, nilainya masih memenuhi kriteria minimum yang dapat diterima dalam penelitian berbasis PLS, sehingga seluruh indikator pada konstruk Y dinyatakan valid.

Selanjutnya, pada konstruk Z, indikator Z3 dan Z5 menunjukkan nilai loading factor yang tinggi, yaitu sebesar 0,840 dan 0,797, sedangkan indikator Z4 memiliki nilai sebesar 0,652. Secara keseluruhan, indikator pada konstruk Z masih memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Work Life Balance (X1)	0.931	0.944
Dukungan Organisasi (X2)	0.760	0.830
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.731	0.815
Kepuasan Kerja (Z)	0.654	0.809

Sumber: olahan data PLS (2026)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Gambar Tabel 3, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai composite reliability di atas batas minimum 0,70 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2022). Selain itu, nilai Cronbach's alpha pada variabel work life balance, dukungan organisasi, dan organizational citizenship behavior masing-masing berada di atas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel. Meskipun nilai Cronbach's alpha pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,654 berada sedikit di bawah batas ideal 0,70, nilai tersebut masih dapat diterima karena composite reliability telah memenuhi kriteria.

Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji R-square

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-square)

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.416	0.397
Kepuasan Kerja (Z)	0.273	0.258

Sumber: olahan data PLS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi pada Gambar Tabel 4, diperoleh nilai R-square sebesar 0,416 pada variabel organizational citizenship behavior (Y). Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 41,6 persen variasi perilaku kewargaan organisasi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel work life balance, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja dalam model penelitian ini. Nilai R-square pada variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,273 yang mengindikasikan bahwa 27,3 persen variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel work life balance dan dukungan organisasi. Adapun sisanya sebesar 72,7 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2022), nilai R-square sebesar 0,416 termasuk dalam kategori sedang (moderate), sedangkan nilai 0,273 berada pada kategori rendah hingga sedang.

Uji F-Squared

Tabel 5. Hasil Uji Effect Size (f-square)

Variabel Eksogen → Endogen	Nilai f-square	Kriteria
Work Life Balance (X1) → Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.113	Kecil
Work Life Balance (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.126	Kecil
Dukungan Organisasi (X2) → Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.002	Tidak berpengaruh
Dukungan Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0.368	Besar
Kepuasan Kerja (Z) → Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.363	Besar

Sumber: olahan data PLS (2026)

Berdasarkan hasil uji *effect size* (f-square) pada Gambar Tabel 6, dapat diketahui bahwa variabel work life balance (X1) memiliki pengaruh kecil terhadap organizational citizenship behavior (Y) dengan nilai f-square sebesar 0,113. Selain itu, work life balance juga menunjukkan pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai f-square sebesar 0,126. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan perilaku ekstra peran karyawan, pengaruh yang diberikan masih tergolong terbatas. Sementara itu, dukungan organisasi (X2) memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai f-square sebesar 0,368 yang termasuk dalam kategori besar. Namun, dukungan organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap organizational citizenship behavior (Y) dengan nilai f-square sebesar 0,002. Selanjutnya, kepuasan kerja (Z) memberikan pengaruh besar terhadap organizational citizenship behavior (Y) dengan nilai f-square sebesar 0,363. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel yang mendorong munculnya perilaku kerja sukarela karyawan, sekaligus memperkuat perannya sebagai variabel mediasi dalam model penelitian.

Goodness of Fit (GoF)

Tabel 6. Goodness of Fit (GoF)

Variabel	AVE	R-Square
<i>Work Life Balance (X1)</i>	0.739	–
<i>Dukungan Organisasi (X2)</i>	0.551	–
<i>Kepuasan Kerja (Z)</i>	0.589	0.273
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.469	0.416
Rata-rata	0.587	0.345

Sumber: SmartPLS 4, 2026

Perhitungan Goodness of Fit (GoF):

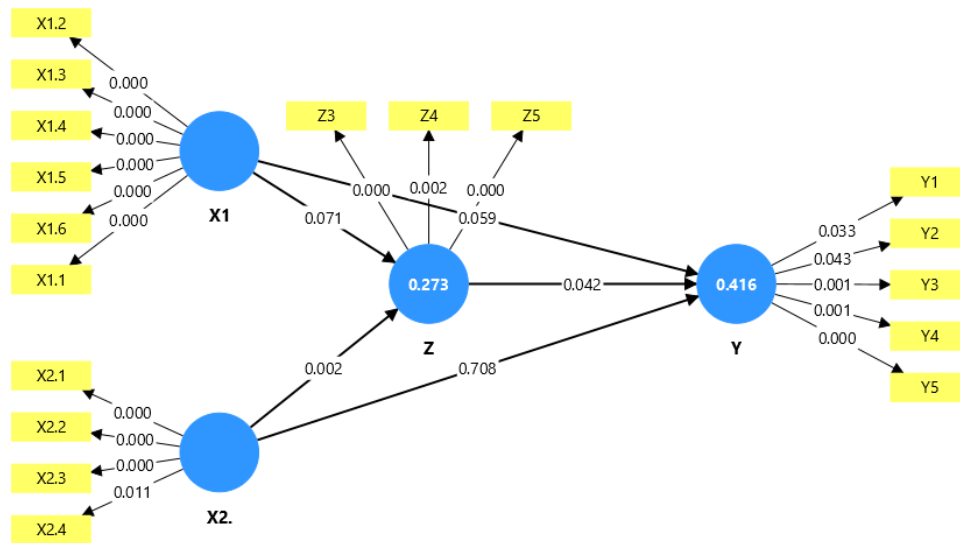
$$\text{GoF} = \sqrt{(\text{rata-rata AVE} \times \text{rata-rata R-Square})}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{(0.587 \times 0.345)}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0.203}$$

$$\text{GoF} = 0.450$$

Berdasarkan hasil perhitungan goodness of fit (GoF), diperoleh nilai sebesar 0.450 atau setara dengan 45,0 persen. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) dalam penelitian ini berada pada kategori tinggi. Nilai GoF sebesar 0,10 dikategorikan kecil, 0,25 dikategorikan sedang, dan nilai $\geq 0,36$ dikategorikan tinggi.



Gambar 1. Hasil PLS bootstrapping

Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hubungan Tidak Langsung	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Work Life Balance (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Organizational Citizenship Behavior (Y)	-0.226	2.147	0.032	Signifikan
Dukungan Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.387	2.200	0.028	Signifikan

Sumber: olahan data SmartPLS (2026)

Berdasarkan hasil *direct effect* dan *indirect effect* pada Gambar Tabel 8 dan 9, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar $1.809 < 1.96$ dan pvalues sebesar $0.071 > 0.05$.
- 2) Work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar $1.891 < 1.96$ dan p-values sebesar $0.059 > 0.05$.
- 3) Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar $3.133 > 1.96$ dan pvalues sebesar $0.002 < 0.05$.

- 4) Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar $0.375 < 1.96$ dan p-values sebesar $0.708 > 0.05$.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar $2.031 > 1.96$ dan p-values sebesar $0.042 < 0.05$.
- 6) Kepuasan kerja memediasi pengaruh work life balance terhadap organizational citizenship behavior. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar $2.147 > 1.96$ dan p-values sebesar $0.032 < 0.05$.
- 7) Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behavior. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar $2.200 > 1.96$ dan p-values sebesar $0.028 < 0.05$.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa work life balance dan dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Namun, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan work life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh work life balance dan dukungan organisasi terhadap OCB, sehingga peningkatan perilaku kerja sukarela karyawan lebih efektif dilakukan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi organizational citizenship behavior, seperti komitmen organisasi, keterikatan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan stres kerja. Selain itu, disarankan untuk memperluas objek dan jumlah sampel penelitian agar hasil lebih representatif serta mempertimbangkan penggunaan metode campuran (mixed methods) guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perilaku karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Ananda, R., Sidin, I., & Abdullah, T. (2019). Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan di RS Swasta dan RS Pemerintah Difference Effect Of Organizational Climate and Perceived Organizational Support Towards Employee'S Organizational Citizenship Behavior in Private and Public. *JKMM*, 2(1), 70–83.
- Anggraeni, P. K., Septyarini, E., & Purnamarini, T. R. (2024). Pengaruh Motivasi Intrinsik , Budaya Organisasi , dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 13(02), 532–540.
- Anwar, M. (2020). Analisis Model Dua Faktor (Hygiene Factors dan Motivator Factors) Dosen Tetap pada Lldikti Wilayah Xi Kalimantan di Banjarmasin. *Manajemen : Jurnal Ekonomi Usi*, 2(2), 134–147.
- Caterine, M. L., & Wahyuningsih, S. H. (2023). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Komitmen Afektif, Dukungan Organisasi, Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *G-COUNS: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 8(1), 523–532.
- Faijel, M. F. (2024). Achieving Work-Life Balance: A Case Study of Kiosmelati Employees. *Journal of Psychology Today*, 2(1), 20–25.

- Fitriani, K., Suryadi, E., & Santoso, B. (2023). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Investasi*, 9(4), 228–236.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haropis, Y. F., & Zamralita. (2023). Studi pada Karyawan Teknologi Informasi: Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Individual dengan Keterikatan Kerja sebagai Mediator. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 7(3), 500–510.
- 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. *Productivity*, 3(4), 354–360.
- Khalid, Z., Torisa Utami, I., Nurlia, D. S., Ekonomi, F., Universitas, B., & Luhur, B. (2023). *Pengaruh Efikasi Diri, Perceived Organizational Support dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior* (Vol. 21).
- Khalid, Z., Maulana, P., & Apriliyana, F. I. (2025). *Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, dan Motivasi sebagai Prediktor Perilaku Kewargaan Organisasi* (Vol. 23).
- Maurice, D., & Pattyranie, P. H. (2023). Peran kepuasan pekerjaan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dan organizational citizenship behaviour dalam layanan kesehatan indonesia. *Business Analytics and Artificial Intelligence for Supporting Business Sustainability*, 5, 366–378.
- May, M. P., & Shalahuddin, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kubu Raya. *Equator Journal Of Management and Entrepreneurship Magister*, 09(02), 107–117.
- Merlysabella, Y., & Subiyanto, D. (2022). Efforts to supply turnover intention with predictors of organizational support through intervening variables of job satisfaction and organizational commitment. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 5, 1575–1589.
- Oemar, F., & Amdanata, D. (2024). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ambitek*, 4(1), 14–30.
- Pangestu, A. D. A., & Iryanti, E. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja pada Guru di SMP Negeri XYZ Surabaya. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 182–190.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work Life Balance : A Conceptual Review Organization of Literature. *International Journal of Advances in Management and Economics Available*, 3(2), 1–17.
- Pratiwi, D. P., & Silvianita, A. (2020). Analisis Faktor-Faktor Work-life Balance pada Pegawai PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung. *PERFORMANCE : Jurnal Bisnis & Akuntansi Volume*, 10(2), 123–131.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Saputri, A. N., Paramita, W., & Rachmadania, R. F. (2023). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen

- Organisasi Pada Guru Smk Swasta di Jakarta Timur. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(1), 25–46. <https://doi.org/10.36418/Jist.V4i1.569>
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Senny, N. M., & Sukmarani. (2022). Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dengan Komitmen terhadap Organisasi pada Pelaut di PT. X. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 11(1), 75–85.
- Sitio, V. S. S. (2023). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Intraksional terhadap Organizational Citizenship Behaviour melalui Kepuasan Kerja pada Pt Cerefindo. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 13(2), 113–126.
- Soelton, M. (2023). How did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior, Bagaimana itu Terjadi: Komitmen Organisasi dan Work Life Balance Mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 14(85), 149–164.
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja : Pengaruhnya dalam Organisasi (Tinjauan Teoritis dan Empiris). *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77.