



## **Pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *psychological empowerment* sebagai variabel intervening**

Linda Kusuma Ambarsari\*, Khoirur Rozaq

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: [lindakusuma.20096@mhs.unesa.ac.id](mailto:lindakusuma.20096@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstract**

*This study aims to determine and analyze the effect of work-life balance on Organizational Citizenship Behavior through psychological empowerment as an intervening variable. This study is a causal study using a quantitative approach, with a population of 53 employees. The sampling technique used is a non-probability sampling technique, namely the saturated sample technique. The statistical analysis method in this study is Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS) supported by SmartPLS 4.1 computer software. The results of this study indicate that there is a positive and significant influence of work-life balance on Organizational Citizenship Behavior, a positive and significant influence of work-life balance on psychological empowerment, a positive and significant influence of psychological empowerment on Organizational Citizenship Behavior, and psychological empowerment can mediate work-life balance on Organizational Citizenship Behavior. Companies that want to improve Organizational Citizenship Behavior need to pay more attention to work-life balance through psychological empowerment.*

*Keywords: OCB; organizational citizenship behavior; psychological empowerment; WLB; work-life balance*

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n2.p405-416>

*Received: January 15, 2025; Revised: March 1, 2025; Accepted: May 12, 2025; Available online: June 30, 2025*  
*Copyright © 2025, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

### **Pendahuluan**

Era globalisasi, sektor bisnis mengalami perubahan besar yang tidak dapat dihindari (Von Delft et al., 2019). Perubahan ini memerlukan adaptasi dan inovasi dari organisasi untuk tetap kompetitif (Iqbal Iskandar, 2024). Demi mengikuti perubahan yang ada, maka sangat penting adanya inovasi untuk menciptakan ide-ide baru (Delery, 2015). Inovasi dapat meningkatkan kualitas, efektivitas, dan akuntabilitas organisasi, serta meningkatkan reputasi dan keuntungan perusahaan (Liczmańska-Kopcewicz et al., 2024).

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja (Priyanka et al., 2023). Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi mencapai keberhasilan dalam menghadapi persaingan pasar (Pradhan et al., 2016).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku ekstra yang bersifat sukarela, tidak dibayar, dan melampaui spesifikasi pekerjaan (Azhar et al., 2019). OCB sangat penting bagi bisnis karena menawarkan berbagai keuntungan seperti; meningkatkan produktivitas manajer dan rekan kerja, melestarikan fungsi kelompok, menghemat energi, membuat lebih mudah untuk mengoordinasikan kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Soelton, 2023).

Sejumlah faktor, termasuk *work life balance* (WLB), dapat berkontribusi terhadap perilaku OCB. Menurut Pradhan et al., (2016) rasa terpenuhi dalam perusahaan yang mendukung keseimbangan kerja-

kehidupan pribadi (WLB), atau mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dapat mengarah pada OCB.

WLB merupakan suatu situasi yang menuntut terkait keseimbangan pekerjaan dan keseimbangan kehidupan pribadi (M. P. Singh & Khanna, 2011). WLB sangat penting diterapkan karena perusahaan yang menerapkan WLB untuk karyawannya dapat mengurangi ketidakhadiran karyawan dalam bekerja. Selain itu, WLB juga dapat mengurangi konflik sehingga membuat karyawan jauh lebih fokus terhadap tugasnya. Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan memiliki rasa nyaman di tempat kerja sehingga dapat meningkatkan tingkat fokus dalam mengerjakan tugasnya (Soelton, 2023). Maka menyatakan WLB berpengaruh terhadap OCB.

Namun adanya OCB juga tidak selalu bergantung dengan naik turunnya tingkat WLB. WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB karena pekerjaan merupakan bentuk tanggung jawab yang harus dikerjakan secara ikhlas dan guru merupakan pekerjaan yang mulia (Makiah *et al.*, 2018). Hal serupa juga menyatakan adanya WLB tidak bisa secara langsung berpengaruh dengan OCB dan harus melalui perantara kepuasan kerja (Fitriani *et al.*, 2024). Perilaku OCB memiliki dampak yang kecil jika WLB tinggi tetapi karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang dimaksud seperti menciptakan kenyamanan dalam cara kerja, kepuasan kerja terhadap atasan dan kepuasan hubungan dengan rekan kerja.

Prediktor lain dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) selain *Work-Life Balance* (WLB) adalah *Psychological Empowerment* (PE). PE merupakan suatu kondisi kognitif yang dirasakan individu, yang terdiri dari konstruk kognitif seperti motivasi, kompetensi, dampak, dan penentuan nasib sendiri (Saidah & Muhid, 2021). PE sangat penting diterapkan pada kalangan karyawan karena karyawan cenderung melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaannya dan secara aktif berkontribusi demi kebaikan organisasi secara keseluruhan (Jadoon *et al.*, 2023).

PE berpengaruh positif terhadap OCB karena karyawan akan merasakan dirinya lebih dihargai dalam setiap pekerjaannya sehingga karyawan tersebut cenderung menunjukkan perilaku ekstra yang lebih positif secara sukarela kepada perusahaan (Joo & Jo, 2017). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai dalam peran mereka akan lebih cenderung secara sukarela menunjukkan perilaku tambahan yang baik untuk organisasi (S. K. Singh & Singh, 2019). Dengan demikian, PE dapat meningkatkan OCB dengan cara; meningkatkan motivasi dan kompetensi karyawan, meningkatkan dampak dan penentuan nasib sendiri karyawan, meningkatkan rasa dihargai karyawan dalam perannya, meningkatkan kemauan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra yang lebih positif secara sukarela kepada perusahaan (Saira *et al.*, 2020).

Penelitian ini dilakukan di perusahaan dibidang manufaktur yang memproduksi tas. Berdasarkan wawancara dan observasi telah ditemukan bahwa perilaku OCB pada karyawan terlalu tinggi yang kemudian hal ini diangkat menjadi fenomena gap. Terdapat dua karyawan yang tidur di tempat kerja yang memiliki pekerjaan tambahan diluar *jobdesc* seperti menjaga barang pabrik, membersihkan tempat kerja dan serta menerima tamu jika datang pada malam hari. Selain itu terdapat karyawan di divisi tertentu bekerja melebihi jam kerja yang ditentukan secara sukarela. Hal ini mengindikasikan turunnya WLB yang dimana karyawan banyak menghabiskan waktu hanya dalam pekerjaan.. Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *psychological empowerment* sebagai variabel intervening.

## **Kajian Pustaka**

### ***Work-Life Balance***

Berdasarkan Lockwood, (2003) *work life balance* merupakan suatu situasi yang menuntut terkait keseimbangan pekerjaan dan keseimbangan kehidupan pribadi. Ada dua sudut pandang, terutama berdasarkan sudut pandang karyawan dan sudut pandang perusahaan. Menurut karyawan tersebut, mengelola tuntutan pekerjaan dan kewajiban keluarga membutuhkan pengendalian perjuangan pribadi.

Namun, dari sudut pandang perusahaan, hal ini merupakan tantangan yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk membantu orang-orang merasa fokus dalam mencapai tujuan pegawai.

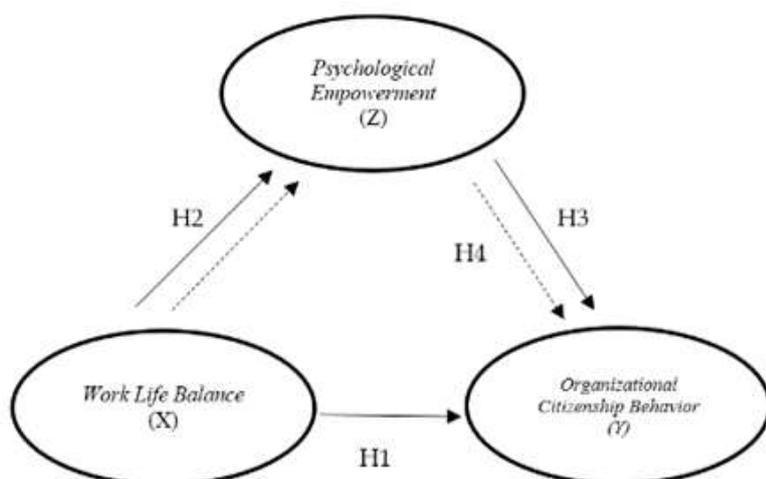
*Work life balance*, yang mencakup tiga aspek keseimbangan, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan adalah metrik yang digunakan untuk menilai seberapa terlibat dan puas seseorang dengan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga mereka (Greenhaus et al., 2003). Menurut Clark, (2000) secara umum, *work life balance* mengacu pada seberapa banyak waktu dan upaya yang dicurahkan karyawan untuk kehidupan pribadi dan profesional mereka untuk mencapai keselarasan (Lazar et al., 2010). Indikator yang digunakan oleh penelitian ini menganut pada teori Langford, P. H., (2009) meliputi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tanggung jawab terhadap keluarga dan perusahaan, memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan dan memiliki waktu untuk melakukan hobi.

### **Organizational Citizenship Behavior**

Ketika seseorang siap untuk melakukan lebih dari sekadar menjalankan tugas tanpa mengharapkan kompensasi atau pengakuan khusus, merupakan karyawan yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal ini yang dapat memaksimalkan efisiensi bisnis (Dwi et al., 2019). Menurut Saputri & Helmy, (2021) juga mengatakan bahwa OCB adalah perilaku positif yang diluar kewajibannya dan dilakukan oleh pegawai atas kemauan pribadi demi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Dan istilah OCB diajukan pertama kali oleh Organ, D.W, (1998) meliputi altruism, civic virtue, conscientiousness, sporthmanship dan courtesy (Prasetia et al., 2021). Sedangkan penelitian ini menganut teori yang dikemukakan oleh Dubey et al., (2022) yang memiliki 12 indikator yang meliputi; karyawan membantu bawahan pada waktunya sendiri, karyawan menggunakan banyak waktu dalam bekerja, pegawai dengan sukarela membantu pegawai baru, karyawan melayani kelompok baru secara sukarela, karyawan tiba di tempat kerja dan rapat tepat waktu, karyawan berinisiatif memperkenalkan diri kepada penggantinya dan membantunya, karyawan mulai bekerja dengan segera dan menggunakan waktu kerja secara efektif, karyawan memberi tahu koleganya terlebih dahulu mengenai perubahan jadwal, karyawan memberikan banyak kesibukan kerja, kelompok karyawan dalam organisasi bekerja secara efektif, karyawan menyediakan waktu pribadinya untuk menyelesaikan pekerjaan secara sukarela, karyawan memberikan saran inovatif untuk meningkatkan keseluruhan kualitas produk organisasi.

### **Psychological Empowerment**

*Psychological empowerment* merupakan keadaan motivasi yang melibatkan empat dimensi: makna, kompetensi, *self determination*, dan dampak (Monje-Amor et al., 2021). Menurut Saidah & Muhid, (2021), *Psychological Empowerment* merupakan suatu kondisi kognitif yang dirasakan individu, yang terdiri dari konstruk kognitif seperti motivasi, kompetensi, dampak, dan penentuan nasib sendiri. Kosar, (2017), menyatakan *psychological empowerment* adalah beberapa bentuk motivasi yang menyatu dan diciptakan di lingkungan kerja sehingga timbulnya individu yang aktif dalam peran pekerjaannya masing-masing. Tetik, (2016) mengemukakan bahwa karena *psychological empowerment* dapat bermanfaat bagi individu dan organisasi, maka *psychological empowerment* dianggap sangat penting dalam sebuah organisasi. Penelitian ini menganut pada teori Kundu et al., (2019) yang memiliki tujuh indikator meliputi; pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya, aktivitas pekerjaan saya bermakna secara pribadi bagi saya, saya yakin dengan kemampuan saya saat melakukan pekerjaan saya, saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya, saya mempunyai otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya, saya mempunyai peluang besar untuk mandiri dan bebas dalam melakukan pekerjaan saya, saya memiliki pengaruh yang besar terhadap apa yang terjadi dibagian saya di departemen ini (Soleimani et al., 2023).



Sumber: Data diolah penulis (2024)

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (WLB) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku organisasi warga (OCB) karyawan (Pradhan *et al.*, 2016). Dengan adanya WLB, karyawan dapat menunjukkan kontribusi sukarela dan bekerja secara profesional, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi (Thevanes & Harikaran, 2020). Oleh karena itu, perusahaan harus mengambil tindakan untuk meningkatkan WLB karyawan guna mendorong OCB dan menciptakan tenaga kerja yang bahagia dan termotivasi (Soelton, 2023).

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap *psychological empowerment*.

Menurut Panda & Sahoo, (2021) menyatakan *Work Life Balance* (WLB) berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment* (PE). Hal ini dimungkinkan karena pekerja dengan PE yang tinggi dapat mengatur dan menginspirasi diri pekerja sendiri untuk secara konsisten berpartisipasi dalam tugas-tugas untuk mempertahankan dan meningkatkan WLB-nya. Sebaliknya, adanya konflik pribadi dalam keluarga dapat mempengaruhi *psychological empowerment* (Dorotea, 2020). Tidak dapat meluangkan waktu yang cukup untuk keluarga karena tingginya tuntutan tanggung jawab pekerjaan akan memperumit konflik dalam kehidupan rumah tangga pekerja perempuan yang dapat meningkatkan angka perceraian dan single parenting pada anak dan generasi muda. Hal tersebut akan berdampak terhadap organisasi serta kualitas produktivitas pegawai perempuan (De Zoysa & Sivalogathan, 2021).

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior*.

*Psychological empowerment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan (Joo & Jo, 2017). Menurut Jha, (2014) ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki pekerjaan yang bermakna, mereka cenderung menunjukkan perilaku ekstra yang positif secara sukarela dan aktif memberikan kontribusi terhadap perbaikan organisasi (Saira *et al.*, 2020). Dengan demikian, *psychological empowerment* dapat meningkatkan kinerja dan kualitas kerja, serta menciptakan lingkungan yang kondusif dan inovatif untuk mencapai tujuan organisasi (Jadoon *et al.*, 2023).

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *psychological empowerment* sebagai variabel intervening.

## Metode Penelitian

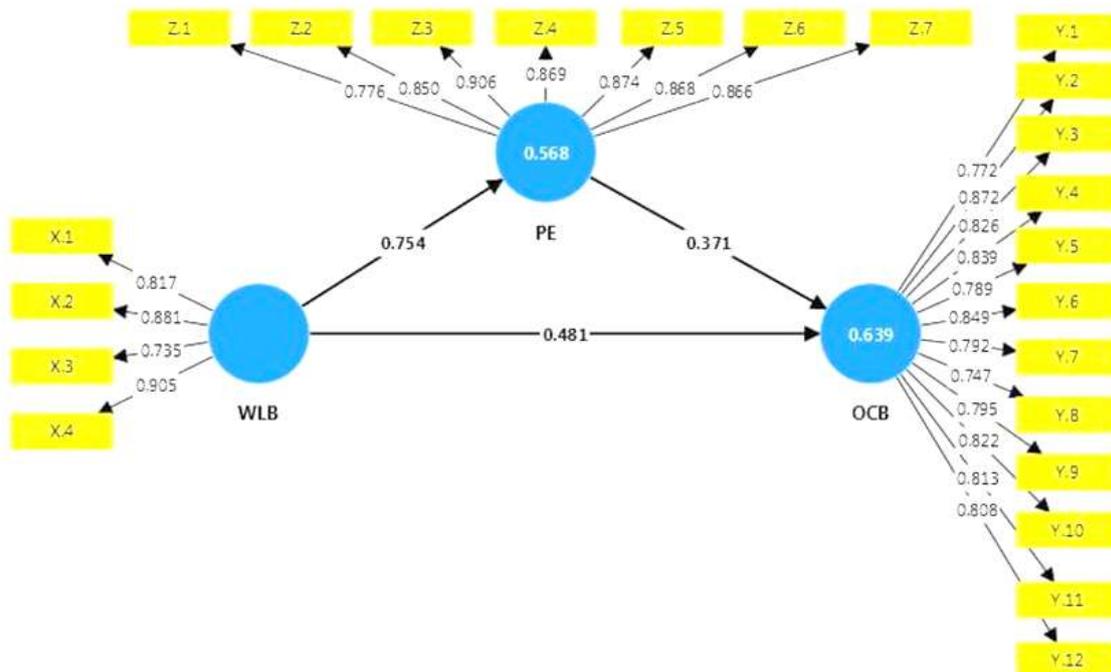
Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Selanjutnya, data penelitian yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari praktik penelitian yang dilakukan. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada karyawan perusahaan dengan skala pengukuran menggunakan skala Likert bernilai 1 sampai 5, dan jumlah sampel sebanyak 53 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik *sample jenuh* dengan analisis data yang disebut SEM-PLS (*Structural Evaluation Model-Partial Least Squares*) dengan menggunakan aplikasi perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.

## Hasil Penelitian

### Hasil Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden, di antaranya jenis kelamin, usia, masa bekerja, status pernikahan, dan pendidikan terakhir. Hasil dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yakni sebanyak 26 orang (49,1%) berjenis kelamin laki-laki dan 27 orang (50,9%) berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya, berdasarkan usia 17-25 Tahun sebanyak 23 orang (43,4%), usia 26-35 Tahun sebanyak 8 orang (15,1%), usia 36-45 Tahun sebanyak 9 orang (17%), dan usia 46-60 Tahun sebanyak 13 orang (24,5%). Kemudian berdasarkan status pernikahan sebanyak 27 orang (50,9%) belum menikah, dan 26 orang (49,1%) sudah menikah. Selain itu, berdasarkan masa kerja yakni pada 1-5 Tahun sebanyak 52 orang (98,1%), dan 6-10 Tahun sebanyak 1 orang (1,9%). Selanjutnya, berdasarkan pendidikan terakhir memiliki 4 orang (7,5%) SMP, dan 49 orang (92,5%) SMA/Sederajat.

### Hasil Convergent Validity



Sumber: Data diolah penulis (2024)

Gambar 1 Uji Measurement Model

Seluruh indikator dikatakan valid apabila telah memenuhi *loading factor*  $\geq 0,70$  (Ghozali & Latan, 2015). Gambar 2 merupakan hasil uji *measurement model* guna mengetahui nilai *loading factor* dari pernyataan dalam tiga variabel penelitian. Seluruh item pernyataan yang dilampirkan memiliki besaran

nilai lebih dari  $\geq 0,70$ . Oleh karena itu, setiap variabel dalam penelitian mulai dari *work life balance*, OCB, dan *psychological empowerment* dinyatakan valid.

### Hasil Discriminant Validity

Validitas diskriminan digunakan saat melakukan pengujian melalui perbandingan nilai AVE dimana terdapat ketidaksesuaian penggunaan atribut yang seharusnya tidak diukur saat menguji satu variabel terhadap variabel lainnya secara teoritis. Sebuah model penelitian dianggap baik jika nilai AVE pada setiap variabelnya lebih dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian menunjukkan akar AVE OCB sebesar 0,811, *psychological empowerment* sebesar 0,849, dan *work-life balance* sebesar 0,837. Rincian hasil pengujian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1 Hasil Discriminant Validity**

Variabel	OCB	Psychological Empowerment	Work-Life Balance
OCB	0,811		
Psychological Empowerment	0,734	0,849	
Work-Life Balance	0,761	0,754	0,837

Sumber: data diolah (2024)

### Hasil Composite Reliability

*Composite Reliability* digunakan untuk menentukan nilai reliabilitas antara indikator dan konstruk yang membentuknya. *Composite reliability* dianggap reliabel jika nilainya lebih dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk *work-life balance* sebesar 0,903, *psychological empowerment* sebesar 0,952, dan OCB sebesar 0,958. Dapat diketahui dari hasil pengujian *composite reliability* bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang baik.

### Hasil Cronbach's Alpha

*Cronbach's Alpha* diterapkan untuk memperkuat hasil dari pengujian *composite reliability*. Data dikatakan memenuhi syarat *Cronbach's Alpha* apabila nilainya  $> 0,70$  (Ghozali & Latan, 2015). Dari data yang diperoleh diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari *work-life balance* sebesar 0,856, *psychological empowerment* sebesar 0,941, OCB sebesar 0,953. Maka dari itu, dapat dibuktikan bahwa konstruk telah memenuhi kriteria *Cronbach's Alpha* dan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

### Hasil R-Square

Model struktural dalam pengujian inner model dapat diketahui melalui nilai R-Square hasil dari analisis data. Hasil nilai R-Square terkait *work-life balance* dan OCB memiliki R-Square sebesar 0,624. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* mencakup 62,4% penjelasan variabel konstruk OCB, sedangkan komponen lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini mencakup 37,6%. Selain itu, pengaruh model *work-life balance* terhadap *psychological empowerment* adalah 0,559. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* mencakup 55,9% variabel konstruk *psychological empowerment*, sedangkan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini mencakup 44,1%.

### Uji Relevansi Prediksi

Q-Square predictive relevance dari nilai R-Square dapat menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi model. Berdasarkan perhitungan Q-Square terbukti hasil Q-Square predictive relevance sebesar 0,353. Hal ini membuktikan bahwa nilai yang dihitung dari perhitungan  $> 0$  (nol). Maka dari itu dapat dinyatakan bahwa model ini memiliki predictive relevance yang mampu menjelaskan model sebesar 35,3%. Berikut ini merupakan perhitungan nilai Q-Square:

$$Q^2 = 1 - \left( \sqrt{1 - R_1^2} \right) \times \left( \sqrt{1 - R_2^2} \right)$$

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{1 - 0,6242^2}) \times (\sqrt{1 - 0,5592^2})$$

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{1 - 0,389376}) \times (\sqrt{1 - 0,312481})$$

$$Q^2 = 1 - (0,781 \times 0,829)$$

$$Q^2 = 1 - 0,647$$

$$Q^2 = 0,353 \text{ atau } 35,5\% \dots \dots \dots (1)$$

**Tabel 2 Pengujian Direct dan Indirect**

Hipotesis	Original Sampel (O)	T Statistics	Kesimpulan
<i>Work-Life Balance</i> => <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,481	2,815	Hipotesis Diterima
<i>Work-Life Balance</i> => <i>Psychological Empowerment</i>	0,754	10,253	Hipotesis Diterima
<i>Psychological Empowerment</i> => <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,371	2,029	Hipotesis Diterima
<i>Work-Life Balance</i> => <i>Organizational Citizenship Behavior</i> => <i>Psychological Empowerment</i>	0,280	2,067	Hipotesis Diterima

Sumber: data diolah (2024)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa H1 diterima karena nilai t-statistik ( $2,825 \geq 1,96$ ) lebih besar dari t-hitung. Nilai koefisien estimasi *work-life balance* terhadap OCB adalah 0,481 yang bertanda positif. Berdasarkan hasil pengujian, *work-life balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *psychological empowerment*. Karena nilai t-statistik lebih tinggi dari t-hitung, yaitu  $10,253 \geq 1,96$ , hasil pengolahan data dengan jelas menunjukkan bahwa H2 diterima. Nilai koefisien estimasi *work-life balance* terhadap OCB adalah 0,754, yang bertanda positif. *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini terlihat dari hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa H3 diterima karena nilai t-statistik ( $2,029 \geq 1,96$ ) lebih besar dari t-hitung. Penilaian *work-life balance* terhadap OCB memiliki nilai koefisien positif sebesar 0,371. Dengan nilai koefisien positif sebesar 0,280, nilai t-statistik sebesar  $2,067 \leq 1,96$  menunjukkan signifikan, terlihat dari hasil pengaruh tidak langsung bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *organization citizen behavior* dalam penelitian ini. Sementara itu, analisis menunjukkan bahwa hasil efek tidak langsung lebih kecil daripada koefisien jalur, seperti yang terlihat dari koefisien jalur pada variabel *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*, yang memiliki nilai koefisien sebesar 0,481 dan nilai t-statistik sebesar 2,029.

## Pembahasan

### Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan bahwa pada variabel *work life balance* terhadap OCB berpengaruh positif signifikan, sehingga H1 dapat diterima. Nilai yang telah dihasilkan memiliki makna bahwa semakin tinggi tingkat *work life balance* pada karyawan perusahaan maka perilaku OCB dari karyawan juga akan ikut meningkat. Target pekerjaan dapat terpenuhi sesuai tenggat waktu yang ditentukan. Begitupula dengan minimnya konflik yang terjadi di kehidupan pribadi karyawan yang akan

mempengaruhi tingkat fokus karyawan sehingga membuat karyawan tetap aktif dan produktif dalam bekerja. tersebut adalah karena belum menikah. Dengan status belum menikah membuat karyawan hanya Termasuk dua karyawan yang rela tidur di tempat kerja demi keamanan dan menemui tamu yang datang secara mendadak. Selain memiliki solidaritas dan kekeluargaan yang tinggi, alasan lainnya pada dua karyawan merasa memiliki tanggung jawab nafkah materi pada diri sendiri dan keluarga serta mempunyai banyak waktu untuk mengabdikan pada organisasi. Selain itu, penelitian Soelton, (2023) yang menunjukkan bahwa work-life balance memiliki dampak positif dan signifikan terhadap OCB dapat mendukung penelitian ini. Temuan ini juga sependapat dengan penelitian (Thevanes & Harikaran, 2020) yang menemukan bahwa *work-life balance* secara signifikan dan positif memengaruhi OCB. Selanjutnya penelitian lain yang dilakukan oleh Erdianza *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa OCB karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *work-life balance*.

### **Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Psychological Empowerment***

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan bahwa pada variabel *work life balance* terhadap *psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan, sehingga H2 dapat diterima. Nilai yang telah dihasilkan memiliki makna bahwa semakin tinggi tingkat *work life balance* pada karyawan perusahaan maka *psychological empowerment* dari karyawan juga akan ikut meningkat. Seperti pada karyawan diberikan kebebasan dalam mengambil keputusan untuk mendesain tas termasuk pemilihan warna, motif, benang dan kain yang digunakan. Selain itu, karyawan memiliki target harus mengerjakan sebanyak 3000 tas per-minggu. Karyawan bagian penjahit diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan pekerjaan per-hari dan perkaryawannya atau kuantiti produk perharinya. Selain itu, ada beberapa karyawan yang menjahit manual dan ada juga yang menggunakan mesin pada desain yang sama. Karyawan diberikan kebebasan untuk memilih teknik jahit yang dapat mempermudah proses pengerjaannya. Bagian ini juga memiliki kekompakan yang tinggi dalam pembagian tugas sehingga tidak ada karyawan yang merasa diberatkan. Penerapan *work life balance* pada perusahaan menimbulkan adanya kepercayaan serta memanusiakan manusia pada karyawan. Karyawan akan dihargai oleh perusahaan apabila kehidupan pribadi dan profesionalnya seimbang, sehingga karyawan akan merasa bebas dalam bekerja. Tingkat *psychological empowerment* di antara karyawan dipengaruhi oleh penyediaan *work life balance* yang sehat oleh organisasi. Untuk mendorong orang-orang yang aktif dan positif, *work life balance* sangat penting untuk *psychological empowerment* karyawan. Semakin tinggi tingkat keseimbangan yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula *psychological empowerment* karyawan pula karena karyawan merasa diakui oleh organisasi. Penelitian oleh Panda & Sahoo, (2021) mendukung penelitian ini dengan menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. *Work-life balance* yang kuat dapat menguntungkan perusahaan. Perusahaan bisa berjalan karena adanya karyawan. Penerapan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan menumbuhkan rasa saling menghargai di antara karyawan, mengakui kontribusi dan pentingnya mereka bagi organisasi.

### **Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap OCB**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan bahwa pada variabel *psychological empowerment* terhadap OCB berpengaruh positif signifikan, sehingga H3 dapat diterima. Nilai yang telah dihasilkan memiliki makna bahwa semakin tinggi tingkat *psychological empowerment* pada karyawan perusahaan maka perilaku OCB dari karyawan juga akan ikut meningkat. Wujud *psychological empowerment* pada karyawan di perusahaan adalah mengadakan *best employee* pada setiap bulannya dalam rangka memberikan ide terbaik untuk desain tas terbarunya hingga disetujui oleh *client*. Selain itu, PE diimplementasikan pada karyawan yang memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang akan dikerjakan dengan catatan harus memenuhi target yang ditentukan. Karyawan merasa percaya diri dengan kemampuan dalam bekerja. Seperti contoh supervisi yang merupakan golongan atasan menggantikan posisi *driver* untuk mempermudah proses pengiriman tas saat *driver* dalam masa cuti. Supervisi juga pernah mengerjakan tugas *helper* yaitu belanja bahan-bahan, aksesoris, serta mengirim barang dari bagian *cutting* ke tempat produksi. Supervisi menggantikan posisi tersebut karena karyawan bagian *helper* dalam masa cuti atau izin. Selain itu, supervisi juga memiliki tanggung jawab besar dalam pengawasan produksi sehingga apa yang menjadi hambatan, beliau gantikan. Penelitian oleh Jadoon *et al.*, (2023) mendukung penelitian ini dengan menunjukkan bahwa *psychological empowerment* secara signifikan dan positif memengaruhi OCB. Temuan ini juga

sependapat dengan penelitian oleh Saira *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa *psychological empowerment* secara signifikan dan positif memengaruhi OCB. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Joo & Jo, (2017) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Adanya *psychological empowerment* yang tinggi dapat menguntungkan perusahaan karena karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang tinggi hingga menggunakan waktu pribadinya untuk bekerja secara sukarela. Perasaan diakui bahwa karyawan diakui dan dihargai oleh organisasi membuat karyawan aktif dan cenderung menunjukkan perilaku OCB. Hal tersebut membuat karyawan percaya diri atas kemampuan yang dimiliki dan timbul loyalitas terhadap perusahaan.

### **Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap OCB melalui *Psychological Empowerment* sebagai variabel *intervening***

Berdasarkan riset yang telah dilakukan dari *output indirect effect*, dapat dilihat bahwa variabel *psychological empowerment* mampu menjadi variabel *intervening* dari *work life balance* terhadap OCB. Hal ini tentunya menjadi fokus tersendiri bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari *work life balance* terhadap OCB melalui *psychological empowerment*, sehingga hipotesis keempat diterima. Terdapat bagian *cutting* yang selalu lembur, pihak manajemen memberikan uang lembur sesuai jam lembur yang telah dilakukan. Meskipun tidak ada program *work from anywhere* pada karyawan, karyawan tidak pernah merasa dipersulit dalam pengajuan cuti, dan tidak ada panggilan mendadak untuk kebutuhan kerja saat hari libur. Karyawan juga dapat melakukan hobi dan memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan seperti hiking. Hal tersebut merupakan bentuk penerapan *work-life balance* di PT Aura Bina Sejahtera. Adapun karyawan yang tidur di tempat kerja demi keamanan. Karyawan tersebut memiliki alasan yaitu karena belum menikah. Sehingga belum ada tanggung jawab memberikan waktu untuk istri dan anak. Serta adanya tuntutan materi untuk diri sendiri dan keluarga. Penerapan ini yang membuat karyawan merasa dihargai, diakui, dan menimbulkan motivasi dalam bekerja. Sehingga membuat karyawan merasa bebas dan mandiri dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini membuat karyawan merasa nyaman dan produktif sehingga karyawan rela menggunakan waktu pribadinya untuk bekerja.

### **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan hasil pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh hipotesis diterima. Hipotesis yang diterima yaitu: 1) *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, 2) *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological empowerment*, 3) *psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, 4) *work life balance* berpengaruh terhadap OCB melalui *psychological empowerment*. Perusahaan disarankan untuk melakukan survei karyawan terkait kebutuhan dan harapan karyawan terkait keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, perusahaan dapat menganalisis data tentang jam kerja, waktu libur, dan kegiatan karyawan untuk memahami pola kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Selain itu, peneliti juga menyarankan kepada perusahaan untuk mengembangkan program *mentorship* yang memungkinkan karyawan senior membantu dan membimbing karyawan junior dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam membantu bawahan. Perusahaan juga dapat mengimplementasikan sistem pengakuan dan penghargaan seperti menjadi ketua divisi untuk karyawan yang senantiasa aktif dalam membimbing rekan kerjanya. Keterbatasan pada penelitian ini adalah penelitian hanya tertuju pada salah satu perusahaan bidang manufaktur. Diharapkan pula untuk peneliti selanjutnya dapat menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi OCB, seperti gaya kepemimpinan atau kepuasan kerja.

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

## Daftar Pustaka

- Azhar, Sari, E. Y. D., & Anam, K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediator. *Akuntabel*, 16(1). <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 3(80), 1041–1068.
- De Zoysa, W. M., & Sivalogathan, V. (2021). A Study on the Mediation Effect of Work-Life Balance on the Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction among Female Bank Employees in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(1), 53. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v11i1.5674>
- Deleri, D. (2015). *Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. Procedia—Social and Behavioral Sciences*. 195, 1365–1370.
- Dorotea, C. C. (2020). *The Relationship between Psychological Empowerment and Work Life Balance*. 9.
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2022). Analysing workplace spirituality as a mediator in the link between job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Management Matters*, 19(2), 109–128. <https://doi.org/10.1108/MANM-12-2021-0003>
- Dwi, S., Neti, K., & Siti, R. (2019). Pengaruh Locus of Control Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru SMA Negeri di Kota Bekasi. *Visipena*, 10 (2), 332–351.
- Erdianza, N., Tentama\*, F., & Master of Psychology Preofession, Ahmad Dahlan University, Yogyakarta, Indonesia. (2020). The Effect of Work Enjoyment and Work-life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator. *International Journal of Management and Humanities*, 4(7), 67–73. <https://doi.org/10.35940/ijmh.G0683.034720>
- Fitriani, K., Suryadi, E., & Santoso, B. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi: (Studi Pada Karyawan PT Okta Rekananda Instrument). *Jurnal Investasi*, 9(4), 228–236. <https://doi.org/10.31943/investasi.v9i4.298>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0. *Universitas Diponegoro Semarang*.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 510–531.
- Iqbal Iskandar, M. (2024, Mei). Perubahan Bisnis: Peluang dalam Proses Transformasi Digital. *Phintraco Technology Innovation with Quality*. <https://phintraco-tech.com/perubahan-bisnis/>
- Jadoon, N. U. S., Sohail, R., & Khalil, S. (2023). Impact of Psychological Empowerment, Self-Efficacy and Workaholism on Organizational Citizenship Behavior among Teachers. *Annals of Human and Social Sciences*, 4(IV). [https://doi.org/10.35484/ahss.2023\(4-IV\)57](https://doi.org/10.35484/ahss.2023(4-IV)57)
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Joo, B.-K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0254>
- Kosar, R. (2017). The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Behavior: The Mediating role of Employee Engagement and Moderating role of Leader-member exchange. *Jinnah Business Research Center Islamabad, Pakistan*, 5(2), 1–12.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Langford, P. H. (2009). Measuring organizational climate and employee engagement: Evidence: For a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 185–198. <https://doi.org/10.1080/00049530802579481>

- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work Life Balance Practices in Order To Improve Organizational Performance. *European Research Studies*, 8(1), 201–2014.
- Liczmańska-Kopcewicz, K., Wiśniewska, A., & Nocella, G. (2024). Willingness to implement innovative solutions for creating information-based added value in food value chains. *Journal of Cleaner Production*, 446, 141284. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141284>
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/life Balance: Challenges and Solutions*.
- Makiah, Thatok Asmony, & Siti Nurmayanti. (2018). Effect Of Work Life Balance, Workplace Spirituality Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Organizational Commitment As Intervening Variables (Study On Teacher Generation Y In Islamic Boarding School District West Lombok, Indonesia). *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, VI(7). <http://ijecm.co.uk/>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Organ, D.W. (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: An empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123. <https://doi.org/10.1108/EJMS-12-2020-0003>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 15S–29S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Prasetia, I. M. Y., Landra, I. N., & Nengah, S. (2021). Peran OCB Dalam Memediasi Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai. *Widyanata Jurnal Ilmiah*, 18(1), 38–47.
- Priyanka, R., Ravindran, K., Sankaranarayanan, B., & Ali, S. M. (2023). A fuzzy DEMATEL decision modeling framework for identifying key human resources challenges in start-up companies: Implications for sustainable development. *Decision Analytics Journal*, 6, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100192>
- Saidah, F. N., & Muhid, A. (2021). Peran Pemberian Psychological Empowerment Terhadap Kepercayaan Atasan Pada Bawahan: Literature Review. *Competence : Journal of Management Studies*, 15(2), 162–172. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v15i2.12514>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2020). Transformational leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Saputri, Z. R., & Helmy, I. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Non PNS Di Dinas Tenaga Kerja dan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kebum. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 3(5), 933–959.
- Singh, M. P., & Khanna, P. (2011). Work Life Balance: A Tool for Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management Journal*, 2, 188–206.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Soelton, M. (2023). How Did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 14(1), 149–164. <https://doi.org/10.15294/jdm.v14i1.41493>
- Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2023). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: Mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 143–163. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0122>
- Tetik, N. (2016). The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), Pages 221-239. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i2/2026>

- Thevanes, N., & Harikaran, S. (2020). Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), 280–287. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.74.280.287>
- Von Delft, S., Kortmann, S., Gelhard, C., & Pisani, N. (2019). Leveraging global sources of knowledge for business model innovation. *Long Range Planning*, 52(5), 101848. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.003>