

Work Life Balance dan Job Satisfaction: Formula Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pada Sektor Perbankan

Novia Bunga Ramadhani, Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya

Email korespondensi: noviabunga.22077@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to test and analyze the effect of work life balance on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as a mediating variable in the banking sector. This study uses a quantitative approach. The sampling technique applied is probability sampling, specifically simple random sampling, resulting in 112 respondents. Data analysis is conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS) with the assistance of SmartPLS 3 software. The results of this study find that work life balance has a significant positive effect on organizational citizenship behavior, work life balance has a significant positive effect on job satisfaction, job satisfaction has a significant positive effect on organizational citizenship behavior, and job satisfaction successfully mediates the relationship between work life balance and organizational citizenship behavior. The findings indicate that work life balance and job satisfaction play important roles in improving organizational citizenship behavior among banking employees. Therefore, organizations should support employees in maintaining work-life balance and enhancing job satisfaction to encourage positive work behavior.

Keywords: *Work Life Balance; Organizational Citizenship Behavior; Job Satisfaction; Banking Sector, Structural Equation Modeling.*

1. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis di era globalisasi saat ini semakin ketat dan dinamis, menuntut setiap perusahaan untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan ekonomi serta perkembangan teknologi agar dapat memenuhi kebutuhan dan ekspektasi masyarakat. Kondisi tersebut juga dialami oleh sektor perbankan yang menghadapi tekanan kompetitif tinggi, baik dari lembaga keuangan konvensional maupun digital. Kompleksitas persaingan ini menuntut karyawan untuk bekerja secara lebih efektif, produktif, dan adaptif agar organisasi mampu bertahan serta unggul dalam pasar yang terus berubah. Sejalan dengan meningkatnya tuntutan tersebut, Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan strategis sebagai penggerak utama keberhasilan organisasi. Pengembangan kompetensi karyawan menjadi penting agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing di tengah dinamika industri bisnis yang cepat berubah. SDM yang terampil dan adaptif tidak hanya menjaga kelancaran operasional, tetapi juga memastikan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang (Grahandika & Wijayati, 2021).

Dalam industri perbankan, peran karyawan menjadi sangat krusial. Karena tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, namun juga mencakup tanggung jawab sebagai perwakilan organisasi yang menjunjung nilai-nilai perusahaan serta secara sadar berkontribusi terhadap keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Tanchi *et al.*, 2025). Dalam

lingkungan kerja modern yang menuntut kolaborasi dan fleksibilitas tinggi, organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia memberikan kontribusi melebihi tugas formalnya melalui perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB pertama kali diperkenalkan oleh Denis W. Organ sekitar tahun 1980 sebagai perilaku ekstra peran yang dilakukan secara sukarela, berorientasi positif terhadap organisasi, dan tidak secara langsung diatur dalam sistem kompensasi perusahaan. Perilaku ini mencerminkan kesiapan karyawan untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab utamanya, sehingga dapat membantu meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Mulyani & Setyaningrum, 2023).

Karena bersifat sukarela, *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak dapat dipaksakan melalui aturan atau kebijakan perusahaan, melainkan tumbuh dari dorongan internal karyawan serta lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan yang merasa dihargai, memiliki kepuasan kerja yang tinggi, serta bekerja dalam budaya organisasi yang positif cenderung menunjukkan perilaku OCB secara alami. Sebaliknya, rendahnya OCB dapat terlihat dari sikap individualis, kurangnya kepedulian terhadap rekan kerja, rendahnya disiplin, hingga munculnya emosi negatif akibat tekanan kerja yang tinggi, sehingga berdampak pada menurunnya efektivitas kerja dan hubungan antar karyawan Iskandar *et al.*, (2021). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan kesadaran, kepedulian, dan komitmen karyawan agar perilaku OCB dapat berkembang secara berkelanjutan (Erdianza *et al.*, 2020).

Work life balance adalah salah satu komponen yang dapat memengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior*. Menurut Panda dan Sahoo (2021) *Work life balance* adalah kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi cenderung memiliki beban tanggung jawab yang lebih ringan, kinerja yang lebih baik, serta tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam perilaku kewargaan organisasi, yang secara keseluruhan berdampak positif terhadap produktivitas (Adnan *et al.*, 2021). Pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) didukung oleh penelitian Ambarsari dan Rozaq (2025) serta Banu dan Umma (2024) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Namun, hasil tersebut berbeda dengan penelitian Lavanya dan Sree (2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Adanya *work life balance* juga berkontribusi pada meningkatnya *job satisfaction* karyawan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menumbuhkan semangat kerja, dan rasa tanggung jawab karyawan, sehingga karyawan terdorong memberikan kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Kondisi keseimbangan tersebut membuat karyawan merasa lebih nyaman, dihargai, dan memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani (Widias Putri & Sugiarto, 2024). Pengaruh tersebut didukung oleh penelitian Sabrina *et al.*, (2025) dan Erdianza *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Namun, berbeda dengan penelitian Hermawati *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Menurut Andriani (2020), *job satisfaction* juga menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan. Apabila

seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, mereka cenderung menunjukkan loyalitas tinggi dengan melakukan tindakan-tindakan yang melampaui ekspektasi tugas yang ditetapkan. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*. didukung oleh penelitian Iskandar et al. (2021) dan Riantisari et al. (2021) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Mutamadra dan Meiske Claudia, (2024) yang menyatakan *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan sektor perbankan dengan sistem kerja yang ketat, menuntut akurasi tinggi, serta tanggung jawab yang besar dari setiap karyawan. Berdasarkan hasil observasi, sebagian besar karyawan merasa sistem kerja yang dijalankan relatif stabil dan masih dapat dinikmati. Namun, di balik kondisi tersebut, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum sepenuhnya optimal. Beberapa karyawan, khususnya pada bagian pelayanan dan kredit, merasakan tekanan kerja yang tinggi akibat target, lembur, rapat di luar jam kerja, serta peningkatan beban kerja pada periode tertentu. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan lebih fokus pada penyelesaian tugas pribadi dibandingkan membangun kontribusi sukarela terhadap organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan masih cenderung bersifat pasif dan belum berkembang secara optimal, sehingga perlu ditingkatkan agar mampu mendorong keterlibatan dan kontribusi yang lebih proaktif dalam mendukung kemajuan organisasi.

Meskipun demikian, sebagian besar karyawan tetap berusaha menjaga sikap positif, bekerja secara disiplin, serta saling membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Karyawan juga merasa pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan kemampuan mereka, didukung oleh lingkungan kerja yang cukup harmonis, serta adanya kompensasi, tunjangan, bonus, dan penghargaan loyalitas dari perusahaan. Dukungan organisasi dan kesempatan untuk berkembang tersebut turut memengaruhi *job satisfaction* karyawan. Berdasarkan fenomena tersebut, serta didukung oleh penelitian terdahulu dan adanya *research gap*, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*, serta menguji peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan sektor perbankan.

2. KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory menurut Cropanzano dan Mitchell (2005) memandang hubungan sosial sebagai hasil dari interaksi timbal balik antara dua pihak atau lebih yang didasarkan pada prinsip resiprositas, yaitu individu yang menerima perlakuan positif akan terdorong untuk memberikan balasan positif di masa depan. Pertukaran tersebut tidak hanya melibatkan sumber daya ekonomi, tetapi juga mencakup dukungan, kepercayaan, penghargaan, loyalitas, dan komitmen. Dalam konteks organisasi, perlakuan yang adil serta dukungan organisasi dapat membentuk persepsi positif dan ikatan psikologis antara karyawan dan perusahaan. Ketika organisasi mampu memberikan dukungan terhadap *work life balance*, karyawan akan merasa

dihargai dan diperhatikan sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction* (Manfa' & Muhdiyanto, 2023). Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa *job satisfaction* yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku positif, termasuk *organizational citizenship behavior* (OCB). Brief (2023) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki komponen emosional yang dapat memengaruhi kesediaan individu untuk menunjukkan perilaku ekstra peran dalam organisasi. Dengan demikian, teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa perlakuan positif dari organisasi akan dibalas melalui sikap dan perilaku kerja yang positif dari karyawan.

Work Life Balance

Work life balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara selaras tanpa mengorbankan salah satu peran yang dijalankan. Ketika karyawan mampu mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, mereka cenderung lebih menikmati pekerjaannya, memiliki tingkat fokus yang lebih tinggi, serta menumbuhkan sikap positif terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja (Atika, Kistyanto, & Witjaksono, 2023). Menurut Dalila dan Hadi (2024), *work life balance* mencerminkan kondisi ketika kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dikelola secara seimbang sehingga konflik antara keduanya dapat diminimalkan. Dari sudut pandang karyawan, keseimbangan ini menjadi bentuk upaya untuk menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan personal. Sementara dari sisi organisasi, *work life balance* mencerminkan tantangan dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung karyawan agar tetap fokus dan produktif tanpa mengorbankan kehidupan pribadinya (Fitriani Kulsum *et al.*, 2023) Indikator *work life balance* meliputi sifat pekerjaan, fleksibilitas kerja, beban kerja, kompensasi, dukungan organisasi, dan kehidupan pribadi (Low Chin Soon *et al.*, 2024).

Organizational citizenship behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar tanggung jawab formal pekerjaan untuk mendukung efektivitas dan keberlangsungan organisasi (Banu & Umma, 2024). Di dunia kerja saat ini yang mengharuskan kerja sama kelompok dan kemampuan beradaptasi yang tinggi, perilaku sukarela karyawan seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat dibutuhkan untuk memperkuat efisiensi dan kelangsungan organisasi. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki sikap kooperatif, peduli, bertanggung jawab, serta bersedia membantu rekan kerja dan berkontribusi demi tercapainya tujuan organisasi (Hutapea *et al.*, 2025). OCB termasuk dalam bentuk *extra-role behavior* yang tidak secara langsung diatur dalam sistem penghargaan organisasi, namun mampu meningkatkan kerja sama, efisiensi operasional, serta budaya kerja yang positif (Syarifudin *et al.*, 2021). Indikator *organizational citizenship behavior* meliputi *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness* (Atika *et al.*, 2024).

Job satisfaction

Job satisfaction merupakan sikap atau perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan dan pengalaman kerja yang diperoleh (Aditya & Deviastri, 2024). Tingkat *job satisfaction* yang tinggi mencerminkan adanya kesesuaian antara imbalan, tanggung jawab, serta harapan karyawan, sehingga mampu membentuk sikap dan perilaku kerja yang positif (Khoiro & Frianto, 2024). *Job satisfaction* berperan penting dalam meningkatkan produktivitas serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar mereka dapat berkontribusi secara optimal dalam organisasi (Jufrizen & Hutasuhut, 2022). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, serta berkomitmen untuk menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh dan memberikan hasil kerja yang maksimal (Sholikhah & Frianto Agus, 2022). Indikator *job satisfaction* meliputi pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, pencapaian dalam perusahaan, tanggung jawab dalam perusahaan, dan pengakuan dari perusahaan (Armunanto & Rozaq, 2024)

Pengaruh Antar Variabel

Work life balance memiliki pengaruh penting terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki kondisi kerja yang lebih nyaman, tingkat stres yang lebih rendah, serta sikap positif terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi di luar tanggung jawab formalnya. Dukungan organisasi dalam menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga dapat meningkatkan loyalitas serta keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saripuddin Hasibuan & Farisi, 2025) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Sabrina *et al.*, 2025; Firdaus *et al.*, 2024; Nicko Manfa & Muhdiyanto, 2023; Heriyadi *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan. Namun, hasil tersebut berbeda dengan penelitian Lavanya & Sree (2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H1: *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*.

Work life balance memiliki pengaruh penting terhadap *job satisfaction*. Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung merasa lebih nyaman, memiliki tingkat stres yang lebih rendah, serta mampu menjalankan pekerjaannya dengan lebih optimal. Kondisi tersebut dapat meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan, karena karyawan

merasa mampu memenuhi tanggung jawab pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadinya. Selain itu, dukungan organisasi dalam menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Erdianza *et al.*, 2020) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Atika *et al.*, 2024; Septiana Alfianto & Hadi, 2024; Ardita Dewi & Listyorini, 2022; Heriyadi *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung merasa lebih puas, nyaman, dan mampu menjalankan berbagai peran secara efektif. Namun, hasil tersebut berbeda dengan penelitian Hermawati *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

H2: *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

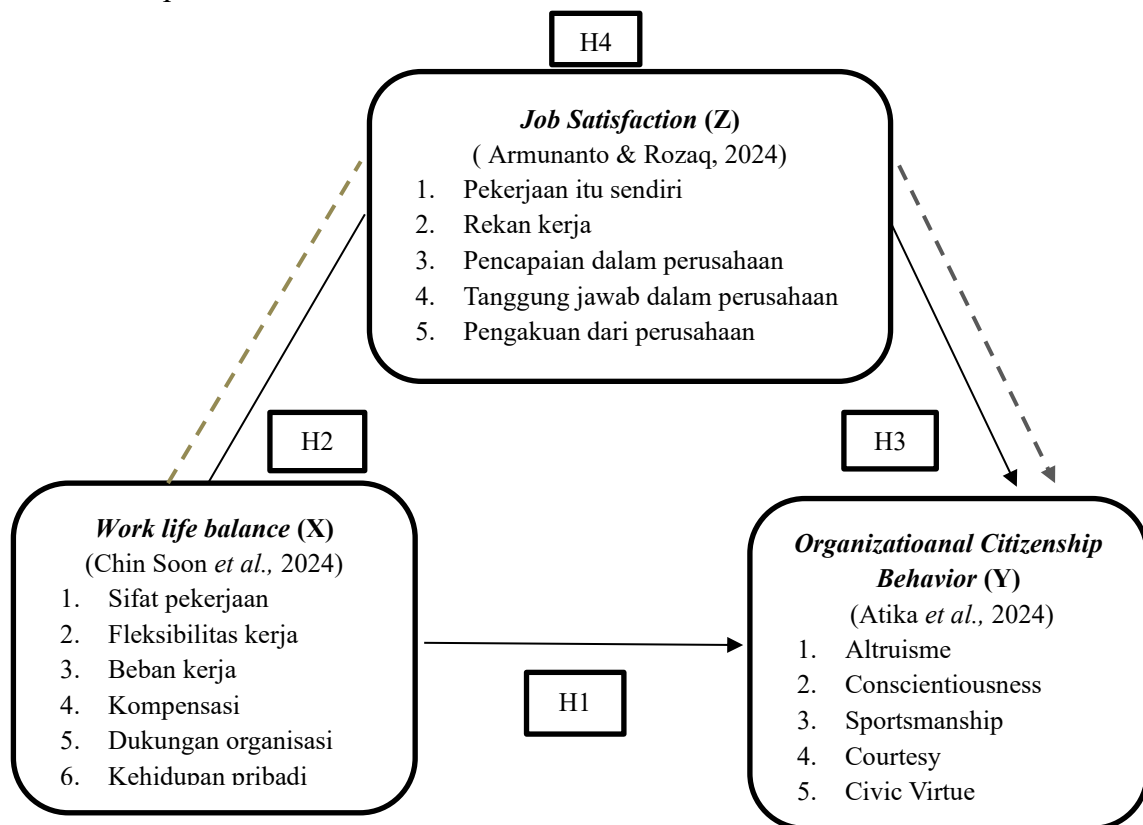
Job satisfaction memiliki pengaruh penting terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif, loyalitas yang tinggi, serta hubungan kerja yang lebih harmonis dengan rekan maupun organisasi. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga kerja sama tim, dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi di luar tanggung jawab formalnya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula keterlibatan dan kepedulian mereka terhadap keberhasilan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ginting *et al.*, 2025) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Jufrizen & Hutasuhut, 2022; Padilah & Sobarsyah, 2022; Sholikhah & Frianto Agus, 2022) yang menyatakan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih aktif memberikan kontribusi tambahan secara sukarela demi mendukung tujuan organisasi. Namun, hasil tersebut berbeda dengan penelitian Mutamadra & Meiske Claudia (2024) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H3 : *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational citizenship behavior.

Job satisfaction memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung merasa lebih nyaman, dihargai, dan puas terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku positif seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta memberikan kontribusi tambahan secara

sukarela bagi organisasi. Dengan demikian, semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakan sehingga *organizational citizenship behavior* juga akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fitriani Kulsum *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Sabrina *et al.*, 2025; Atika *et al.*, 2024; Firdaus *et al.*, 2024; Erdianza *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa *work life balance* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction*. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Namun, hasil tersebut berbeda dengan penelitian Mutamadra & Meiske Claudia (2024) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan antara *work life balance* dan *organizational citizenship behavior*.

H4 : *Job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap Organizational citizenship behavior.



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber : Data diolah peneliti (2026)

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang digunakan untuk

meneliti populasi atau sampel tertentu dengan teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian serta analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner kepada karyawan sektor perbankan untuk mengukur variabel work life balance, organizational citizenship behavior, dan *job satisfaction*. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan, website resmi perusahaan, serta berbagai referensi seperti buku dan jurnal ilmiah yang relevan dengan penelitian. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sektor perbankan yang berjumlah 155 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sebanyak 112 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 112 responden yang merupakan karyawan pada sektor perbankan. Responden dalam penelitian ini mewakili karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional dan pelayanan perusahaan. Pemahaman mengenai karakteristik responden penting untuk memberikan gambaran kontekstual terkait bagaimana work life balance, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior* terbentuk dalam lingkungan kerja sektor perbankan. Data karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja, dan status pernikahan yang disajikan sebagai berikut :

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Pria	57	51%
	Wanita	55	49%
Umur	20-30 Tahun	43	38%
	31-40 Tahun	50	45%
	41-50 Tahun	18	16%
	> 50 Tahun	1	1%
	Pendidikan	SMA/Sederajat	16
Pendidikan	Diploma	2	2%
	S1	92	82%
	S2	2	2%
Masa Bekerja	< 5 Tahun	41	37%
	5-10 Tahun	23	21%
	10-15 Tahun	32	29%
	> 15 Tahun	16	14%
Status Pernikahan	Belum Menikah	29	26%
	Menikah	83	74%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

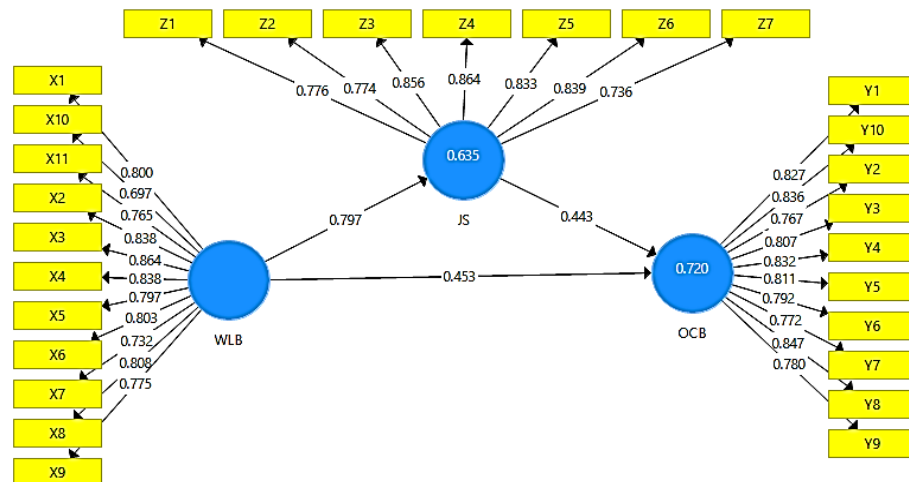
Berdasarkan jenis kelamin, responden dalam penelitian ini didominasi oleh pria sebanyak 57 orang (51%), sedangkan responden wanita berjumlah 55 orang (49%). Hal tersebut menunjukkan bahwa komposisi karyawan sektor perbankan relatif seimbang antara pria dan wanita. Dari segi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun sebanyak 50 orang (45%), diikuti usia 20–30 tahun sebanyak 43 orang (38%), usia 41–50 tahun sebanyak 18 orang (16%), dan usia di atas 50 tahun sebanyak 1 orang (1%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif yang memiliki kemampuan kerja dan adaptasi yang baik dalam menghadapi tuntutan pekerjaan di sektor perbankan.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan S1 sebanyak 92 orang (82%), sedangkan pendidikan SMA/ sederajat sebanyak 16 orang (14%), diploma sebanyak 2 orang (2%), dan S2 sebanyak 2 orang (2%). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Dilihat dari masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 41 orang (37%), diikuti masa kerja 10–15 tahun sebanyak 32 orang (29%), 5–10 tahun sebanyak 23 orang (21%), dan lebih dari 15 tahun sebanyak 16 orang (14%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini, yaitu sebesar 64%, memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam memahami kondisi dan budaya organisasi perusahaan.

Berdasarkan status pernikahan, mayoritas responden berstatus menikah sebanyak 83 orang (74%), sedangkan responden yang belum menikah berjumlah 29 orang (26%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki tanggung jawab keluarga, sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi aspek yang penting dalam mendukung kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil Convergent Validity



Gambar 2. Uji Measurement Model
Sumber : Output SmartPLS 3

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu merepresentasikan variabel laten yang diteliti. Validitas indikator dapat dilihat melalui nilai loading factor yang menunjukkan hubungan antara indikator dengan konstruk laten. Nilai loading factor yang tinggi menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk laten dengan baik, di mana nilai idealnya sebesar 0,50 atau lebih tinggi (Hair *et al.*, 2021). Adapun indikator dengan nilai $< 0,50$ harus dieliminasi sebelum melanjutkan ke tahap pengujian berikutnya. Berdasarkan hasil uji *measurement model* menggunakan SmartPLS 3 pada tabel di atas, seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,50$ sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil tersebut telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

Hasil Discriminant Validity

Tabel 2. Hasil Discriminant Validity

Variabel	Job Satisfaction	Organization Citizenship Behavior	Work Life Balance
Job Satisfaction	0,812		
Organization Citizenship Behavior	0,804	0,808	
Work Life Balance	0,797	0,806	0,794

Sumber : Output SmartPLS 3 (Data diolah peneliti, 2026)

Pada Tabel 2, hasil evaluasi validitas diskriminan dianalisis menggunakan kriteria *Fornell* dan *Larcker*. Kriteria ini menyatakan bahwa nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing variabel harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap variabel lain dalam model. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tersebut, diketahui bahwa akar kuadrat AVE dari variabel *Job satisfaction* sebesar 0,812 lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan *Organizational citizenship behavior* (0,804) dan *Work life balance* (0,797). Akar kuadrat AVE dari variabel OCB sebesar 0,808 juga lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan WLB sebesar 0,806. Selain itu, akar kuadrat AVE dari variabel WLB sebesar 0,794 lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan OCB (0,806) dan JS (0,797). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini telah terpenuhi.

Hasil Composite Reliability

Tabel 3. Hasil Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Work Life Balance	0,945	0,941
Organization Citizenship Behavior	0,941	0,941
Job Satisfaction	0,917	0,913

Sumber : Output SmartPLS 3 (Data diolah peneliti, 2026)

Menurut Hair *et al.* (2021), suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,70$. Berdasarkan tabel di atas, variabel *work life balance* memperoleh nilai *composite reliability* sebesar 0,945, *organizational citizenship behavior* sebesar 0,941, dan *job satisfaction* sebesar 0,917. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *composite reliability* $> 0,70$ sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi

kriteria composite reliability dan dinyatakan reliabel. Selanjutnya, nilai Cronbach's Alpha dikatakan reliabel apabila $> 0,70$ (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil pengujian, variabel *work life balance* memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,941, *organizational citizenship behavior* sebesar 0,941, dan *job satisfaction* sebesar 0,913. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan menunjukkan konsistensi pengukuran yang baik.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 memberikan informasi tentang seberapa baik model mampu menjelaskan dan meramalkan variabel endogen dalam suatu model. Menurut Hair Jr. *et al.* (2021) nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah. Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, Variabel *Job Satisfaction* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,635. Hal ini menunjukkan bahwa Variabel *Work Life Balance* mampu menjelaskan *Job Satisfaction* sebesar 63,5%, sedangkan sisanya sebesar 36,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model. Dengan demikian berdasarkan kriteria nilai *R-Square*, pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan sektor perbankan tergolong dalam kategori moderat. Selanjutnya, pengaruh *Work life balance* terhadap *OCB* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,720. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa *OCB* mampu dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian ini sebesar 72%, sedangkan sebesar 28% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Dengan demikian berdasarkan kriteria nilai *R-Square*, pengaruh *Work life balance* terhadap *OCB* pada Karyawan Perbankan termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil Predictive Relevance (Q^2)

Analisis *Q-Square* (Q^2) *predictive* relevance bertujuan untuk mengukur seberapa baik model mampu memprediksi indikator dari variabel endogen dengan menggunakan *PLS Predict* (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil keluaran SmartPLS 3 pada tabel di atas, diperoleh nilai Q^2 predict untuk variabel *job satisfaction* sebesar 0,617 dan untuk variabel *Organization Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 0,626. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2021), nilai Q^2 *predict* yang lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$) menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Nilai Q^2 pada kedua variabel tersebut yang jauh di atas nol mengindikasikan bahwa model memiliki akurasi prediksi yang sangat baik, dimana model mampu menghasilkan prediksi indikator yang lebih tepat dibandingkan jika hanya menggunakan nilai rata-rata sampel.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4. Direct Effect dan Indirect Effect

Pengaruh antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	P-Value	Keterangan
<i>WLB</i> → <i>OCB</i>	0,453	4,070	0,000	Diterima
<i>WLB</i> → <i>JS</i>	0,797	17,508	0,000	Diterima
<i>JS</i> → <i>OCB</i>	0,443	3,865	0,000	Diterima
<i>WLB</i> → <i>JS</i> → <i>OCB</i>	0,353	3,607	0,000	Diterima

Sumber : Output SmartPLS 3 (Data diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa seluruh hubungan antarvariabel berpengaruh positif dan signifikan. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sehingga H1 diterima. *Work life balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* sehingga H2 diterima. Selanjutnya, *job satisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sehingga H3 diterima. Selain itu, *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* sehingga H4 diterima. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh *work life balance* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Pengaruh Work life balance terhadap Organizational citizenship behavior

Berdasarkan hasil pengujian, *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan pada perusahaan sektor perbankan, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan. Kondisi tersebut terjadi karena karyawan merasakan adanya dukungan organisasi, seperti kemudahan memperoleh izin untuk kepentingan pribadi serta adanya fleksibilitas dalam pengaturan pekerjaan, sehingga membantu karyawan mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu, meskipun karyawan menghadapi tuntutan kerja yang tinggi, lembur, dan rapat di luar jam kerja, mereka masih mampu menjaga waktu bersama keluarga dan kehidupan pribadinya. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku *conscientiousness* sebagai indikator *organizational citizenship behavior* dengan nilai rata-rata tertinggi. Karyawan menjadi lebih disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal tanpa harus selalu diawasi secara langsung. Dengan demikian, *work life balance* yang baik mampu menciptakan kondisi psikologis yang lebih stabil dan mendorong kontribusi sukarela karyawan terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Sabrina et al. (2025), Firdaus et al. (2024), Nicko Manfa dan Muhdiyanto (2023), serta Heriyadi et al. (2020) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi cenderung memiliki loyalitas, kepedulian, serta kontribusi yang lebih tinggi terhadap organisasi. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Lavanya dan Sree (2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Work life balance terhadap Job Satisfaction

Berdasarkan hasil pengujian, *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik

work life balance yang dimiliki karyawan pada perusahaan sektor perbankan, maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* yang dirasakan. Kondisi tersebut terjadi karena perusahaan memberikan berbagai bentuk dukungan dan apresiasi kepada karyawan, seperti kompensasi, tunjangan, penghargaan loyalitas, serta kesempatan pengembangan karier melalui pelatihan dan program pengembangan profesional. Dukungan tersebut membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi sehingga menciptakan rasa nyaman dalam bekerja.

Selain itu, *work life balance* yang baik memberikan ruang bagi karyawan untuk tetap berkembang secara profesional tanpa mengabaikan kehidupan pribadinya. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, serta memiliki energi yang cukup untuk meningkatkan kinerja. Kondisi ini tercermin pada indikator pencapaian dalam perusahaan yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki kesempatan untuk berkembang, berprestasi, dan mencapai hasil kerja yang memuaskan. Dengan demikian, *work life balance* tidak hanya berperan dalam mengurangi tekanan kerja, tetapi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Atika et al. (2024), Septiana Alfianto dan Hadi (2024), Ardita Dewi dan Listyorini (2022), Fitriani Kulsum et al. (2023), serta Heriyadi et al. (2020) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Hermawati et al. (2023) yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh Job satisfaction terhadap Organizational citizenship behavior

Berdasarkan hasil pengujian, *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan karyawan pada perusahaan sektor perbankan, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan. Pengaruh tersebut terlihat dari tingginya indikator tanggung jawab dalam perusahaan, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta mencapai hasil kerja yang memuaskan. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan antar rekan kerja yang harmonis turut menciptakan rasa nyaman dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk saling membantu dan bekerja sama secara efektif.

Di sisi lain, adanya pengakuan dan apresiasi dari perusahaan, seperti penghargaan, pujian, maupun insentif, membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan. Kondisi tersebut meningkatkan *job satisfaction* yang kemudian mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*, terutama pada aspek conscientiousness yang memiliki nilai rata-rata tertinggi. Karyawan cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, mematuhi aturan organisasi, serta berusaha menyelesaikan pekerjaan secara optimal meskipun tanpa pengawasan langsung. Selain itu, mayoritas responden yang memiliki masa kerja relatif lama juga

menunjukkan keterikatan dan pemahaman yang lebih baik terhadap budaya organisasi, sehingga memperkuat munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Ginting et al. (2025), Jufrizen dan Hutasuhut (2022), Padilah dan Sobarsyah (2022), serta Sholikhah dan Frianto Agus (2022) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih aktif memberikan kontribusi sukarela bagi organisasi. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Mutamadra dan Meiske Claudia (2024) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Work life balance terhadap Organizational citizenship behavior melalui Job Satisfaction.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tidak langsung, diketahui bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui *job satisfaction*, sehingga hipotesis keempat (H4) dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *work life balance* dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan sektor perbankan. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku OCB dalam organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *work life balance*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior* berada pada kategori tinggi. Meskipun demikian, nilai rata-rata *work life balance* masih lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi tetap menjadi tantangan bagi karyawan sektor perbankan dengan tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi. Dalam praktiknya, karyawan masih menghadapi kondisi lembur dan peningkatan beban kerja pada waktu tertentu, namun organisasi tetap memberikan dukungan melalui fleksibilitas serta toleransi terhadap kebutuhan pribadi karyawan. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga meningkatkan kenyamanan serta kepuasan dalam bekerja.

Tingginya *job satisfaction* kemudian mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*, seperti disiplin dalam bekerja, kepatuhan terhadap aturan perusahaan, serta kesediaan membantu rekan kerja secara sukarela. Dengan demikian, *job satisfaction* menjadi faktor penting yang memperkuat pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sabrina et al., 2025; Atika et al., 2024; Firdaus et al., 2024; Heriyadi et al., 2020; Erdianza et al., 2020) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun demikian, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mutamadra dan Meiske Claudia, 2024) yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* tidak dapat memediasi hubungan antara *work life balance* dan *organizational citizenship behavior*.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan sektor perbankan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, merasa lebih nyaman dalam bekerja, serta menunjukkan sikap positif terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi di luar tanggung jawab formalnya. Selain itu, *work life balance* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Karyawan yang memperoleh dukungan organisasi, kompensasi yang baik, serta kesempatan pengembangan karier cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Selain itu, *job satisfaction* terbukti mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan, maka akan meningkatkan *job satisfaction* yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku OCB dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, perusahaan diharapkan dapat terus meningkatkan *work life balance* karyawan melalui pengaturan beban kerja, dukungan organisasi, serta fleksibilitas kerja yang tetap disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan. Perusahaan juga perlu mempertahankan sistem penghargaan, kompensasi, dan pengembangan karier guna meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Selain itu, organisasi diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan partisipatif agar perilaku *organizational citizenship behavior* dapat berkembang secara optimal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan di sektor perbankan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh jenis organisasi. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan variabel *work life balance*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior*, sehingga masih terdapat faktor lain yang kemungkinan memengaruhi *organizational citizenship behavior* namun belum diteliti. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi yang berpotensi memengaruhi *organizational citizenship behavior*. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada sektor organisasi yang berbeda agar memperoleh hasil yang lebih beragam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, D. J. D., & Deviastri, L. (2024). Influence Work life balance and Compensation on Employee Performance with *Satisfaction Work* as a Mediating. *Human Capital and Organizations*,1(2),88–100. <https://doi.org/10.58777/hco.v1i2.224>
- Adnan, M., Nawaz, A., & Shah, S. M. J. (2021). *Organizational citizenship behavior* as a Consequence of *Work life balance*: The Mediating Role of Burnout and Moderating role of Employee Engagement. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*,3(4),683–695. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v3i4.2142>
- Ambarsari, L. K., & Rozaq, K. (2025). Volume 13 Nomor 2 Halaman 405-416 Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Pengaruh *work life balance* terhadap *Organizational citizenship behavior* melalui *psychological empowerment* sebagai variabel intervening. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n2.p405-416>
- Andriani, R. (2020). Pengaruh *Organizational citizenship behavior*, Komitmen Organisasi, Stres Kerja Dan *Job satisfaction* Terhadap Turnover Intention Pada PT. Kuala Mina Persada. Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen, 4(1), 34-39. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i1.7470>
- Ardita Dewi, S., & Listyorini, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan *Work life balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Job satisfaction* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang). In *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* (Vol.11,Issue4). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Armunanto, L. A., & Rozaq, K. (2024). Volume 12 Nomor 3 Halaman 664-679 Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh work stress dan work life balance terhadap affective commitment dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim>
- Atika, M. S. R., Kistyanto, A., & Witjaksono, A. D. (2024). *The Influence Of Knowledge Management and Work life balance On Organizational citizenship behavior Through Job Satisfaction* <https://doi.org/10.36526/js.v3i2.3961>
- Banu, R., & Umma, S. (2024). *Work life balance and Organizational citizenship behavior: A Special Reference of the State Banking Staff in the Ampara District, Sri Lanka* (Vol. 3, Issue 2). <http://www.seu.ac.lk/jhrm>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol.31,Issue6,pp.874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Dalila, A., & Hadi, H. K. (2024). Volume 12 Nomor 3 Halaman 524-536 Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh *work life balance* terhadap *job performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim>
- Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, & Scott B. MacKenzie, 2006, *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*, Sage Publication, California.
- Erdianza, N., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (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>
- Firdaus, R. Y., Wiharno, H. ., & Fitriani, L. K. . (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(4), 1334-1352. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i4.1117>
- Fitriani, K., Suryadi, E., & Santoso, B. (2024). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Investasi*, 9(4), 228-236. <https://doi.org/10.31943/investasi.v9i4.29>
- Grahandika, G., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1349–1359. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1349-1359>
- Hair, Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., *et al.* (2021) *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer.
- Heriyadi, H., 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>
- Hermawati, R., Moeins, A., & Suhardi, E. (2023). *Organizational citizenship behavior* And The Impact Of Organizational Commitment And *Work life balance* With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Journal of Entrepreneurship*, 54–68. <https://doi.org/10.56943/joe.v2i1.248>
- Hutapea, M., Dalimunthe, R. F., & Sirozujilam, S. (2025). The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Employee Psychological Capital on Employee Performance at Bank Sumut with Job Satisfaction as a Moderating Variable. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 369–388. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i1.13139>

- Iskandar, I., & Liana, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Pegadaian Cabang Tenggarong. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*, 21(1), 67–83. <https://doi.org/10.53640/jemi.v21i1.891>
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162–183. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1682>
- Lavanya, B., & Sree, B. D. (2021). *Work life balance and Organizational Citizenship Behaviour- A study with reference to Bank Employees*. In *International Research Journal on Advanced Science Hub (IRJASH) Special Issue of First International Conference on Management, Science and Technology*. www.rpsciencehub.com
- Low Chin Soon, Norazman, I., & Amira Syairah Zulkarnaini, N. (2024). *Relationship Between Work life balance and Organizational Citizenship Behaviour*. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Manfa', F. N., & Muhdiyanto. (2023). Peran Work life balance Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational citizenship behavior Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada CV. Berkah Yudistira Mandiri Magelang). <https://journal.unimma.ac.id>
- Mulyani, N., & Setyaningrum, R. P. (2023). The Effect Of Green Human Resource Management, Work Life Balance On Organizational Citizenship Behavior In Mediation Of Job Satisfaction Of Milenial Generations In Bekasi District. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 1202–1212. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2011>
- Mutamadra, J., & Meiske Claudia. (2024). The Effect of Emotional Intelligence and *Work life balance* on *Organizational citizenship behavior* Mediated by Job Satisfaction in PT. PLN (Persero) UP2D South and Central Kalimantan, Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 7(4), 1562–1571. <https://doi.org/10.37275/oajjss.v7i4.251>
- Nicko Manfa, F., & Muhdiyanto. (2023). *Peran Work life balance Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational citizenship behavior Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada CV. Berkah Yudistira Mandiri Magelang)*. <https://journal.unimma.ac.id>
- 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). <https://doi.org/10.1108/ejms-12-2020-0003>
- Riantisari, R., Rastha Pradipta, F., Manajemen, M., & Teknologi Yogyakarta, U. (2021). Pengaruh *Job satisfaction* Dan Kepribadian Terhadap *Organizational citizenship behavior* Dengan

Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Bhumi Merapi Agrowisata). In *Jurnal Manajemen* (Vol. 11, Issue 1). <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.

Sabrina, H., Trihudyatmanto, M., & Purwanto, H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work life balance* terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan *Job satisfaction* sebagai Variabel Intervening. *Journal of Economics, Management, and Business*, 4(1), 1–21. <https://doi.org/10.32699/magna.v4i1>

Saripuddin Hasibuan, J., & Farisi, S. (2025). *Work life balance* dan *Job satisfaction* Terhadap *Organizational citizenship behavior*: Peran Mediasi Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 26(1), 38–56. <https://doi.org/10.30596/jimb.v26i1.23601>

Sholikhah, C. I. R., & Frianto, A. . (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291–301. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p291-301>

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

Syaifudin, A., Chandra Kirana, K., & Septyarini, E. (2021). *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan* Volume: 9 No: 1 Tahun 2021 Analisis Impresi Kecerdasan Emosional, *Self-Efficacy* dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Bank Bantul) <https://sultanist.ac.id/index.php/sultanist>

Tanchi, K. R., Amin, M. Bin, Khatun, S., Karim, M. M., & Erdey, L. (2025). *Factors influencing Organizational citizenship behavior among employees: Evidence from the commercial banking industry*. *Banks and Bank Systems*, 20(1), 51–61. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20\(1\).2025.05](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20(1).2025.05)