

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. Tunas Madukara Indah Kabupaten Wonosobo)**

Hana Sabrina<sup>1</sup>, M. Trihudiyatmanto<sup>2\*</sup>, Heri Purwanto<sup>3</sup>

<sup>1 2 3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sains al-Qur'an Jawa Tengah di Wonosobo

Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id\*

### Abstrak

**Tujuan** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *kepuasan kerja* sebagai variabel Intervening pada PT. Tunas Madukara Indah 2 Wonosobo.

**Metodologi** - Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik random sampling dengan populasi sebanyak 360 karyawan dan mendapatkan hasil sampel sebanyak 187 karyawan. Penelitian ini menggunakan alat analisis yaitu SmartPLS 4.1.0.9.

**Hasil** - Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, *Work Life Balance*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja

### Abstract

**Purpose** - This study aims to determine the Influence of Transformational Leadership and Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior with job satisfaction as an Intervening variable at PT. Tunas Madukara Indah 2 Wonosobo.

**Design/methodology/approach** - This study is a quantitative study. The sampling technique uses random sampling technique with a population of 360 employees and obtains a sample of 187 employees. This study uses an analysis tool, namely SmartPLS 4.1.0.9.

**Findings** - Transformational Leadership has a negative effect on Organizational Citizenship Behavior, Work life balance has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Work Life Balance has a positive and significant effect on job satisfaction. Job Satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Job Satisfaction has a positive and significant effect in mediating the effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior. Job Satisfaction has a positive and significant effect in mediating the effect of Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction

## Pendahuluan

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun berfungsi mendukung organisasi secara efektif (Robbins et al., 2017). Peranan penting *OCB* dalam organisasi diperkuat oleh pendapat peneliti yang menyatakan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki tingkat *OCB* tinggi akan memiliki kinerja yang lebih efektif (Judge, 2015). Karena itu, *OCB* menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai efektivitas dan produktivitas yang tinggi. Saat ini, banyak perusahaan melihat perilaku *OCB* sebagai aset yang mendukung tercapainya target organisasi karena karyawan yang memiliki *OCB* tinggi cenderung rela membantu rekan kerja, menyelesaikan tugas di luar tanggung jawab mereka, dan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan.

Kepemimpinan transformasional dikenal efektif dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi karyawan untuk melampaui tugas dan tanggung jawab mereka, yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Menurut (Yukl, 2017), kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan yang dapat memotivasi dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi. Dalam konteks bisnis modern, kepemimpinan transformasional membantu karyawan menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan lingkungan kerja dan menunjukkan kontribusi tambahan, yang meningkatkan nilai *OCB* dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Winarto & Purba, 2018) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh (Munawar et al., 2023) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *OCB*.

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran atau *OCB* di antara karyawan PT Tunas Madukara Indah Wonosobo. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan antar kehidupan pribadi dengan pekerjaan mereka biasanya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan tersebut sering kali mendorong mereka untuk secara sukarela melaksanakan tugas di luar tanggung jawab formal, yang dikenal sebagai *OCB*, demi kemajuan perusahaan. *Work life balance* yang optimal menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan tidak merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan, sehingga mereka memiliki energi dan motivasi untuk memberikan kontribusi lebih. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rosyidah, 2024) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *OCB*. Penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh (Fitriani et al., 2024) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *OCB*.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa adanya perbedaan hasil penelitian (research gap) pada penelitian terdahulu pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Winarto & Purba, 2018) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang

dilakukan oleh (Munawar et al., 2023) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *OCB*. Adanya juga perbedaan dalam variabel *Work Life Balance* terhadap *OCB* pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rosyidah, 2024) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *OCB*. Penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh (Fitriani et al., 2024) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *OCB*. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan variabel mediasi sebagai solusi dari riset gap dan akan menguji variabel mediasi sebagai solusi atas perbedaan hasil penelitian yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap *OCB* dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervenig. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Dimana pemimpin yang transformasional seperti suka berbagi ilmu kepada karyawan maka akan menumbuhkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mewujudkan *OCB* yang baik diperusahaan tersebut. Sedangkan Menurut penelitian yang dilakukan (Fajri, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi pengaruh *Work life balance* terhadap *OCB*. Dimana karyawan bisa melakukan *work life balance* dengan baik antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi maka akan menumbuhkan kepuasan kerja pada karyawan sehingga dapat menumbuhkan *OCB* yang baik diperusahaan tersebut.

PT. Tunas Madukara Indah Unit 2 yang berlokasi di Sapuran, Wonosobo, Jawa Tengah, ditemukan adanya kurangnya motivasi di kalangan karyawan untuk berkontribusi lebih dalam melaksanakan tugas-tugas wajib mereka. Untuk mengamati adanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT. Tunas Madukara Indah Unit 2 Sapuran, Wonosobo. Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan pada karyawan PT Tunas Madukara Indah dengan mengajukan pra survey kepada 21 karyawan dan mendapatkan hasil 76,2% karyawan enggan melakukan pekerjaan diluar jobdesk mereka, sedangkan 23,8% karyawan memilih untuk melalukan pekerjaan diluar jobdesk. Selanjutnya didapatkan 81% responden memilih tidak untuk menyelesaikan target lebih cepat dari deadline, sedangkan 19% karyawan pada PT. Tunas Madukara Indah memilih untuk menyelesaikan target sebelum mepet deadline. Selanjutnya ada pertanyaan apakah anda sering sukarela membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan dan didapatkan hasil 76,2% karyawan memilih untuk tidak membantu sedangkan 23,8% karyawan memilih untuk membantu temannya jika mengalami kesulihitan waktu kerja. Sesuai dengan pada pertanyaandapat disimpulkan bahwa tingkat *OCB* pada karyawan PT Tunas Madukara indah ini tergolong rendah.

Berdasarkan latar belakang masalah yakni riset gap dan fenomena bisnis adanya penurunan *OCB* yang ada pada PT. Tunas Madukara Indah, masalah yang dihadapi adalah ditemukan perbedaan hasil penelitian antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada studi terdahul. Sehingga pada penelitian selanjutnya, peneliti menawarkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

**Tinjauan Pustaka*****Organizational Citizenship Behavior***

Sikap perilaku pegawai yang dilakukan secara spontan, ikhlas, dan gembira tanpa perlu diarahkan dan dikelola oleh dunia usaha dalam rangka memberikan pelayanan yang baik dikenal dengan istilah Organization Citizenship Behavior (Organ et al., 2006). Sedangkan *OCB* menurut (Chen et al., 2009) merupakan tipe perilaku karyawan yang membantu kepentingan dari organisasinya meskipun tidak secara langsung mengarah kepada keuntungan individu. Kontribusi individu di tempat kerja yang melampaui persyaratan pekerjaannya dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk pekerjaan tambahan, dan mengikuti kebijakan dan prosedur di tempat kerja hanyalah beberapa contoh perilaku yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (Titisari, 2014). Berdasarkan penelitian diatas dapat disimpulkan *OCB* adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pekerja di luar tugas dan tanggung jawab utamanya, berdasarkan definisi dan penjelasan dari beberapa tokoh tersebut. *OCB* mendorong kebiasaan memberikan lebih secara sukarela dan tidak diakui dalam sistem reward untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan tujuan organisasi.

***Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB***

Kepemimpinan transformasional, menurut (Bass & Bass, 2009), adalah ketika para pengikut pemimpin transformasional terinspirasi untuk melampaui apa yang awalnya diantisipasi karena mereka merasakan kepercayaan, rasa hormat, kesetiaan, dan pemujaan terhadap pemimpin tersebut. Karyawan yang bekerja dibawah kepemimpinan yang melayani, cenderung lebih akan menunjukan perilaku *OCB*. Kepemimpinan transformasional yang baik pada suatu perusahaan maka akan menumbuhkan perilaku *OCB* pada karyawan (Darmawan et al., 2015). Menurut (Rafferty & Griffin, 2017) Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Winarto & Purba, 2018) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Algadri et al., 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

***Work Life Balance terhadap OCB***

*Work Life Balance* umumnya suatu bentuk keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan segala aspek dalam kehidupan pribadinya (Zheng et al., 2015). Karyawan yang dapat menerapkan keseimbangan antara kehidupan pribadinya dengan pekerjaan akan merasa puas terhadap pencapaian yang telah didapat sehingga akan menumbuhkan perilaku *OCB* (Iroth et al., 2022). *Work life balance* merupakan kapabilitas seorang individu dapat memenuhi tugas dari pekerjaannya serta tuntutan dari luar pekerjaan, dan hal tersebut membuat individu bahagia (Muliawati & Frianto, 2020).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rosyidah, 2024) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fajri, 2020) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *OCB*. Sehingga berdasarkan penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*

### **Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan yang dapat memotivasi dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi (Yukl, 2017). Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja karena kepemimpinan transformasional memaikan dampak positif terhadap kepuasan kerja (Puspitasari, 2016). Menurut (Rafferty & Griffin, 2017) Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Priyatmo, 2018) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (Syawal, 2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### ***Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja**

*Work Life Balance* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab non pekerjaan lainnya (Delecta, 2011). *Work Life Balance* umumnya suatu bentuk keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan segala aspek dalam kehidupan pribadinya (Zheng et al., 2015). Karyawan yang dapat menerapkan keseimbangan antara kehidupan pribadinya dengan pekerjaan akan merasa puas terhadap pencapaian yang telah didapat sehingga akan menumbuhkan perilaku *OCB* (Iroth et al., 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rosyidah, 2024) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Work Life Balance* berparuh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Kepuasan Kerja terhadap *OCB***

Menurut (Crossman & Abou-Zaki, 2003), kepuasan kerja adalah perasaan nyaman yang dirasakan seseorang setelah menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional berupa tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam perusahaan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang memberikan dampak

terkait dengan *OCB* (Pujianto et al., 2022). Menurut (Triatna, 2015), kepuasan kerja adalah sikap keseluruhan seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan kesenjangan antara seberapa besar mereka merasa pekerjaannya dihargai dan seberapa besar mereka berpikir mereka seharusnya diberi kompensasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Algadri et al., 2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *OCB*

### **Kepuasan Kerja Memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap *OCB***

Kepuasan kerja adalah sikap keseluruhan seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan kesenjangan antara seberapa besar mereka merasa pekerjaannya dihargai dan seberapa besar mereka berpikir mereka seharusnya diberi kompensasi. Perasaan positif dan menyenangkan seseorang merupakan tolak ukur kepuasan kerjanya (Wijoyo, 2016). Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti *OCB*. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, perlimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan yang baik (A. A. Sagung K. D & Ida Bagus Indra P, 2020).

Menurut penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* (partial mediation). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Winarto, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*.

### **Kepuasan Kerja Memediasi *Work Life Balance* terhadap *OCB***

Menurut (Triatna, 2015), kepuasan kerja adalah sikap keseluruhan seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan kesenjangan antara seberapa besar mereka merasa pekerjaannya dihargai dan seberapa besar mereka berpikir mereka seharusnya diberi kompensasi. Perasaan positif dan menyenangkan seseorang merupakan tolak ukur kepuasan kerjanya (Wijoyo, 2016). Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja karena tidak hanya menjadi indikator keseimbangan kehidupan kerja tetapi juga terkait dengan *OCB* karyawan (Yu et al., 2018).

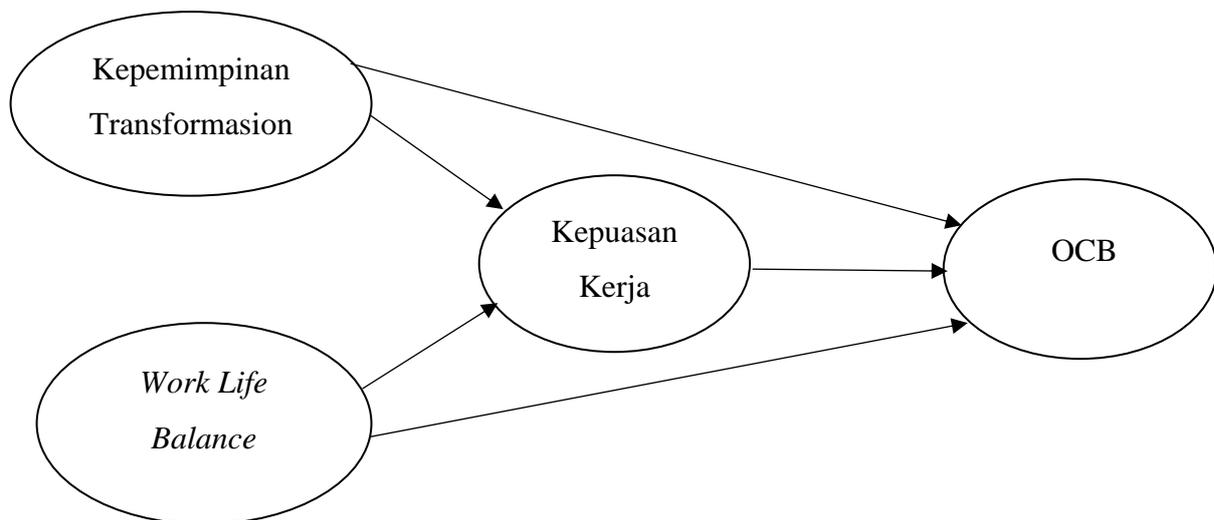
Menurut penelitian yang dilakukan (Fajri, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi pengaruh *Work life balance* terhadap *OCB*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Rosyidah, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap *OCB*. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja mampu memediasi *work life balance* terhadap *OCB*.

## 2.5 Model Penelitian

Model penelitian berikut dapat digunakan untuk mengkarakterisasi hubungan antar variabel berdasarkan uraian sebelumnya

**Gambar 2. 1 Model Penelitian**



## Metode Penelitian

### Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian yang mengolah dan menguji data dengan menggunakan analisis statistik dikenal dengan penelitian kuantitatif.

### Populasi dan Sample

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Tunas Maukara Indah dengan jumlah karyawan kurang lebih 350 orang. Pemilihan anggota sampel secara acak dari suatu populasi tanpa mempertimbangkan strata dalam populasi tersebut dikenal dengan istilah *random sampling* (Sugiyono, 2017). Rumus Slovin sebagai berikut digunakan untuk menghitung jumlah sampel guna menghemat waktu dan biaya:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n: jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: batas kesalahan maksimal yaitu 0,05 (5%)

Sehingga dapat ditentukan sampel sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{350}{1 + (350(0,05)^2)} \\
 &= \frac{350}{1 + 0,875} \\
 &= \frac{350}{1,875} \\
 &= 186,6
 \end{aligned}$$

Dari hasil tersebut maka dibulatkan menjadi 187 sampel

**Uji Validitas**

1) Convergen Validity

Outer loading masing-masing indikator variabel menunjukkan nilai validitas konvergen, yaitu penilaian terhadap validitas indikator refleksi sebagai ukuran variabel. Jika nilai outer loading lebih besar dari 0,70 maka indikator tersebut dianggap sangat reliabel (Ghozali, 2006).

Tabel di bawah ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang nilai faktor pemuatan.

**Tabel 4. 1 Output Outer Loadings**

	KP	KPKER	OCB	WLB
KP1	0.760			
KP2	0.822			
KP3	0.778			
KP4	0.701			
KPKER1		0.758		
KPKER2		0.752		
KPKER3		0.785		
KPKER4		0.737		
KPKER5		0.727		
OCB1			0.739	
OCB2			0.773	
OCB3			0.783	
OCB4			0.719	
OCB5			0.712	
WLB1				0.758
WLB2				0.841
WLB3				0.871

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Karena seluruh indikator pada data di atas sudah diatas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator konstruk telah memenuhi validitas konvergen sehingga pengujian dapat dilanjutkan. Selain untuk menguji loading faktor, AVE (Averange Variance Extracted) juga dapat digunakan untuk menentukan validitas; nilai > 0,50 menunjukkan validitas. Lihat tabel untuk informasi lebih lanjut:

**Tabel 4. 2 Output Avarage Variance Extracted (AVE)**

	Avarage Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.587
Kepuasan Kerja	0.566
OCB	0.556
Work Life Balance	0.680

Sumber: Data primer diolah, 2024

Nilai AVE yang berada di atas 0,50, seperti terlihat dari statistik di atas, menunjukkan bahwa variabel tersembunyi seringkali menyumbang lebih dari setengah varians indikator. Oleh karena itu, dapat dikatakan indikasi masing-masing variabel adalah valid.

2) Discriminant Validity

Validitas diskriminan nilai cross loading dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu konstruk mempunyai diskriminan yang memadai (Sihombing & Arsani, 2022). Hasil dari diskriminan nilai cross loading adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 3 Output Cross Loading**

	KP	KPKER	OCB	WLB
KP1	0.760	0.510	0.459	0.428
KP2	0.822	0.499	0.490	0.383
KP3	0.778	0.494	0.439	0.443
KP4	0.701	0.472	0.318	0.368
KPKER1	0.471	0.758	0.549	0.558
KPKER2	0.497	0.752	0.451	0.550
KPKER3	0.572	0.785	0.600	0.437
KPKER4	0.420	0.737	0.532	0.207
KPKER5	0.441	0.727	0.421	0.322
OCB1	0.345	0.507	0.739	0.307
OCB2	0.498	0.561	0.773	0.512
OCB3	0.505	0.538	0.783	0.455
OCB4	0.326	0.490	0.719	0.378
OCB5	0.390	0.445	0.712	0.356
WLB1	0.403	0.337	0.346	0.758
WLB2	0.398	0.493	0.465	0.841
WLB3	0.503	0.535	0.515	0.871

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Dari hasil di atas seluruh indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih tinggi dibandingkan nilai koefisien korelasi dengan konstruk (variabel) lainnya, seperti terlihat pada data di atas. Hal ini menunjukkan bahwa data tersebut sah karena masing-masing indikator lebih besar dari 0,7.

**Tabel 4. 4 Hasil Akar AVE**

Variabel	X1	Z	Y	X2
X1	0.766			
Z	0.644	0.752		
Y	0.562	0.685	0.746	
X2	0.529	0.656	0.546	0.825

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 persyaratan validitas diskriminan pada model ini telah terpenuhi karena diketahui dari tabel 4.7 bahwa seluruh akar AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan nilai AVE disana.

### Uji Reliabilitas

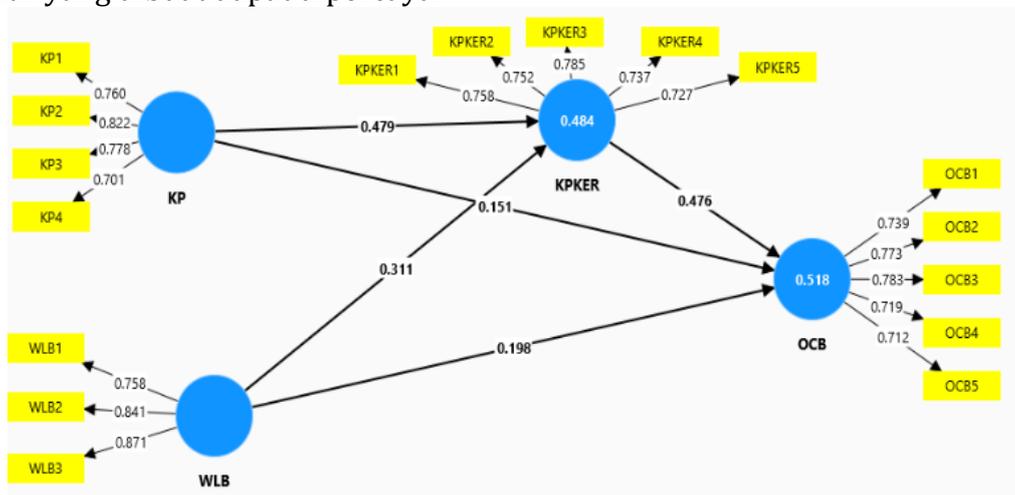
Reliabilitas komposit dan Cronbach's alpha dari blok indikator yang menguji konstruk digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk nilai Cronbach's alpha suatu variabel lebih dari 0,70 maka dianggap dapat diandalkan (Sihombing & Arsani, 2022).

**Tabel 4. 5 Output Composite Reability**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reability (rho_c)
KP	0.765	0.771	0.850
KPKER	0.809	0.815	0.867
OCB	0.801	0.808	0.862
WLB	0.768	0.797	0.864

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan statistik di atas bahwa setiap konstruk memiliki skor Cronbach's alpha dan reliabilitas komposit di atas 0,70. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semua alat ukur yang dibuat dapat dipercaya.



**Gambar 4. 1**  
**Hasil pengolahan SmartPLS versi 4.1.0.9, 2024**  
 Pengukuran Model (Outer Model)

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

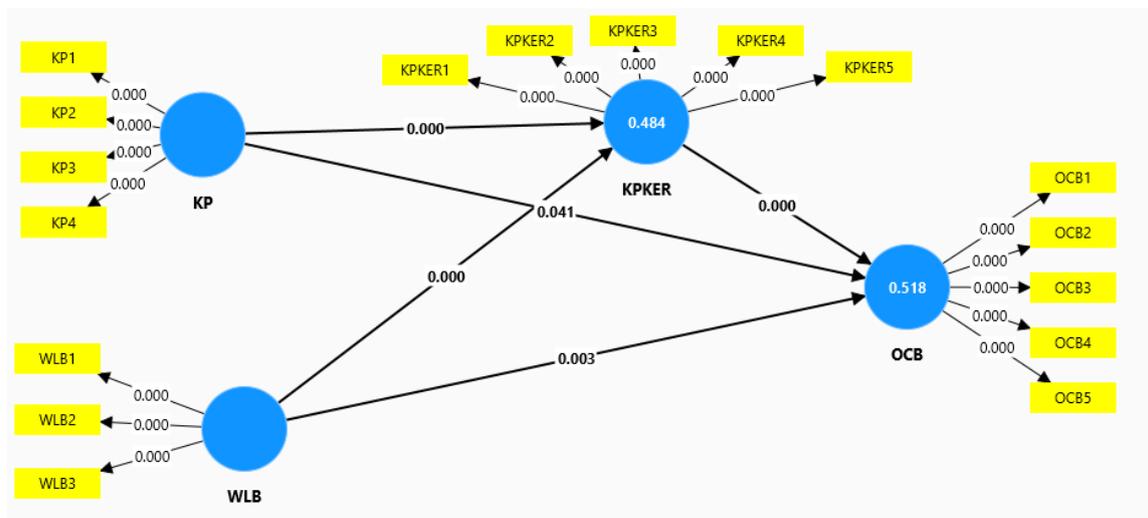
Untuk dapat melihat nilai R-square dan R-square adjusted lebih jelas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 6 R-square**

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.484	0.479
Work Life Balance	0.518	0.511

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Dari data di atas menunjukkan bahwa nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,484 atau 48,4%, berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan *Work Life Balance* sebesar 48,4% sedangkan sisanya 51,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dipenelitian ini. Untuk variabel *Work Life Balance* memiliki nilai 0,518 atau 51,8%, berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *Work life balance* dapat dijelas oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja sebesar 51,8% sedangkan sisanya 48,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.



Gambar 4. 2 Model Struktural (Inner Model)  
 Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 4.1.09, 2024

**Evaluasi Goodness of Fit (GoF)**

Selain menawarkan pengukuran langsung untuk keseluruhan prediksi model, Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk menilai pengukuran dan model struktural. Nilai GoF yang kecil sebesar 0,10, GoF sedang sebesar 0,25, dan GoF besar sebesar 0,36 merupakan syarat nilai GoF (Ghozali, 2015). Rata-rata akar nilai AVE dengan rata-rata nilai R-square menghasilkan nilai GoF, yaitu sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata AVE} = (0,587+0,566+0,556+0,680)/4 = 0,597$$

$$\text{Rata-rata R}^2 = (0,484+0,518)/2 = 0,501$$

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times \text{R}^2} = \sqrt{0,597 \times 0,501} = 0,492$$

Model dalam penelitian ini termasuk dalam kriteria besar karena nilai Gof yang ditentukan berdasarkan rumus komputasi di atas adalah 0,492.

**Pengujian Hipotesis**

T-statistik yang digunakan sebesar 1,69 dan nilai uji hipotesis alpha sebesar 5%. Oleh karena itu, jika t-statistik lebih besar dari 1,69, maka hipotesis diterima atau ditolak. Nilai P kurang dari 0,05. Model bootstrapping digunakan untuk mengekstraksi nilai-P dan statistik-t dari keluaran SmartPLS.

**Tabel 4. 7**  
**Output Path Coefficients**

	Original sample(O)	Sample mean(M)	Standard deviation(STDEV)	T statistics	P value
KP -> KPKER	0.479	0.476	0.089	5.361	0.000
KP -> OCB	0.151	0.150	0.087	1.742	0.041
KPKER-> OCB	0.476	0.475	0.077	6.154	0.000
WLB -> KPKER	0.311	0.315	0.080	3.904	0.000
WLB ->OCB	0.198	0.199	0.072	2.762	0.003
KP x KPKER->OCB	0.228	0.226	0.056	4.090	0.000
WLB x KPKER->OCB	0.148	0.151	0.049	2.996	0.001

Sumber: Data Primer diolah, 2024

## Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, yang dijelaskan dari masing-masing variabel sebagai berikut:

### Hasil Uji Hipotesis

#### *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB.*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan Kepemimpinan Transformasional terhadap *OCB* menunjukkan nilai p-values  $0,000 < 0,05$  dan t-statistic sebesar  $1,735 < 1,96$ , Dan menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *OCB*.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Munawar et al., 2023) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *OCB*. Ketika kepemimpinan transformasional tidak selaras dengan harapan atau kebutuhan karyawan, hal ini dapat berdampak negatif pada perilaku mereka di luar tugas formal (*OCB*). Karyawan yang merasa bahwa gaya kepemimpinan tersebut tidak memberikan ruang untuk aspirasi pribadi atau keseimbangan kerja-privasi mungkin cenderung menarik diri dari upaya ekstra. Hubungan yang kurang mendalam antara pemimpin dan karyawan dapat menciptakan rasa ketidakpuasan atau kebingungan yang mengurangi motivasi untuk berkontribusi secara sukarela. Situasi ini berpotensi melemahkan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga menurunkan komitmen dan partisipasi aktif mereka dalam membangun lingkungan kerja yang positif.

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

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *work life balance* terhadap *OCB*, Didapatkan nilai p-value  $0,003 < 0,05$  dan t-statistic  $2,762 > 1,96$ , Sehingga menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *OCB*.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rosyidah, 2024) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fajri, 2020) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *OCB*. Sebuah organisasi mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan, hal itu berdampak positif pada perilaku ekstra peran mereka (*OCB*). Karyawan yang merasa memiliki waktu dan ruang untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka lebih cenderung terlibat aktif dalam tugas tambahan yang mendukung keberhasilan organisasi. Keseimbangan ini menciptakan rasa puas dan bahagia, yang memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Hubungan ini menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi di luar tanggung jawab formal mereka.

#### *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, Didapatkan nilai p-values  $0,000 < 0,05$  dan

nilai t- statistic sebesar  $5,361 > 1,96$ . Sehingga menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Winarto & Purba, 2018) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (Syawal, 2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika seorang pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian pada kebutuhan individu karyawan, hal itu meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin mereka cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Hubungan ini menciptakan rasa percaya dan penghargaan yang mendalam, yang merupakan fondasi utama dari kepuasan kerja yang tinggi.

#### *Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja didapatkan nilai p-value  $0,000 < 0,05$  dan t-statistic sebesar  $3,904 > 1,96$ . Sehingga menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rosyidah, 2024) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya dapat membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal itu menciptakan rasa puas yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang dapat mengelola kewajiban pekerjaan mereka tanpa mengorbankan kehidupan pribadi merasa lebih dihargai dan dipahami oleh perusahaan. Rasa dihargai ini memperkuat komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional yang mendorong karyawan untuk lebih berdedikasi dan termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB.*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, Kepuasan kerja terhadap OCB menunjukkan nilai p-values  $0,000 < 0,05$  dan t- statistic sebesar  $5,672 > 1,96$ . Sehingga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Algadri et al., 2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Syawal, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal itu meningkatkan perilaku ekstra peran mereka (OCB). Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan oleh organisasi memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Hubungan ini menciptakan rasa komitmen yang

mendalam, yang mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka. Kepuasan kerja yang tinggi mengarah pada perasaan memiliki yang lebih kuat terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang memperkuat budaya organisasi.

*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, Kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB menunjukkan hasil nilai p-value  $0,00 < 0,05$  dan t-statistic  $4,090 > 1,96$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja dapat memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB.

Menurut penelitian yang dilakukan (Syawal, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB (partial mediation). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Winarto, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mendukung dan menginspirasi, hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didorong oleh pemimpin mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, menjadi faktor yang memperkuat perilaku ekstra peran (OCB) mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin untuk terlibat dalam aktivitas yang mendukung kesuksesan organisasi di luar tugas formal mereka.

Kepuasan kerja yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi sukarela yang mendukung keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan peningkatan OCB.

*Pengaruh Work Life Balance terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, pengaruh Kepuasan kerja memediasi *Work Life Balance* terhadap OCB, menunjukkan hasil nilai p-value  $0,001 < 0,05$  dan t-statistic  $2,996 > 1,96$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja dapat memediasi *Work Life Balance* terhadap OCB.

Menurut penelitian yang dilakukan (Fajri, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi pengaruh *Work life balance* terhadap OCB. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Rosyidah, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap OCB. Ketika organisasi mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka tidak mengganggu kehidupan pribadi mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang

tinggi ini, pada gilirannya, bertindak sebagai mediator yang memperkuat perilaku ekstra peran (OCB) mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam kegiatan tambahan yang mendukung kesuksesan organisasi di luar tugas formal mereka.

Kepuasan kerja yang muncul dari keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif, bersemangat, dan berkomitmen untuk berkontribusi secara positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan work-life balance dengan peningkatan OCB.

## Kesimpulan

Kesimpulan berikut dapat diambil dari pengujian statistik hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap *OCB* dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya bahwa semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, semakin berkurang kecenderungan karyawan untuk berperilaku ekstra peran (OCB).
2. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk berperilaku ekstra peran (OCB) dalam mendukung kesuksesan organisasi.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan mereka.
4. *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja. Artinya bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan mereka.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat dalam perilaku ekstra peran yang mendukung kesuksesan organisasi.
6. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, penulis memberikan beberapa saran agar dapat menjadi bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan. Adapun saran-saran dari penulis yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengurangi dampak negatif kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan, maka perusahaan perlu memastikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan sejalan dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kesejahteraan individu, meningkatkan komunikasi antara pemimpin dan karyawan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk mengembangkan potensi mereka tanpa merasa tertekan atau tidak diperhatikan.
2. Untuk meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan, maka perlu meningkatkan work-life balance dengan cara menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, memberikan fleksibilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan begitu, karyawan akan merasa lebih puas dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi melalui perilaku ekstra peran mereka.
3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan, maka perusahaan perlu menerapkan kepemimpinan transformasional dengan cara meningkatkan inspirasi dan motivasi pemimpin terhadap karyawan, memberikan perhatian lebih terhadap kebutuhan dan perkembangan individu karyawan, menciptakan visi bersama yang jelas, serta mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen dan kinerja mereka dalam organisasi..
4. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan, perusahaan perlu meningkatkan work-life balance dengan cara menciptakan kebijakan fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan mengelola kewajiban pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan lebih baik, memperhatikan kesejahteraan karyawan di luar pekerjaan, serta memberikan dukungan yang memadai untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Dengan meningkatnya work-life balance, tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja dan komitmen mereka terhadap organisasi..
5. Untuk meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan, maka perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan, serta memastikan adanya hubungan yang jelas antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Selain itu, perusahaan perlu menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang secara profesional, karena kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berperilaku ekstra peran yang mendukung kesuksesan organisasi..

6. Untuk meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan, maka perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memperkuat kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dan memberikan perhatian pada kebutuhan individu karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, sehingga karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih dalam mendukung kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan sebagai upaya untuk mendorong perilaku ekstra peran yang positif.
7. Untuk meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan, maka perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memperbaiki work-life balance karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan kebijakan fleksibilitas kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan memediasi pengaruh positif work-life balance terhadap perilaku ekstra peran karyawan, mendorong mereka untuk lebih berkontribusi dalam mendukung keberhasilan organisasi.

## Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat adanya keterbatasan penelitian, yaitu:

1. Belum adanya data OCB pada PT. Tunas Madukara Indah sehingga peneliti harus melakukan Pra-Survey terlebih dahulu.
2. Ruang lingkup pada penelitian ini terbatas hanya menggunakan 4 variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja. Variabel lain juga dapat mempengaruhi.

## Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang dimaksudkan untuk menindaklanjuti keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini.

1. Penelitian berikutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain yang mencakup 51,6% sesuai dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini. Variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan *Work Life Balance* sebesar 48,4% sedangkan sisanya 51,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dipenelitian ini.
2. Selain itu, penelitian mendatang juga disarankan untuk mengkaji variabel lain yang mencakup 48,2% dari pengaruh faktor di luar cakupan penelitian ini. Variabel *Work life balance* dapat dijelas oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja sebesar 51,8% sedangkan sisanya 48,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian ke depan dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendukung peningkatan OCB di lingkungan kerja.

**Daftar Pustaka**

- A. A. Sagung K. D, & Ida Bagus Indra P. (2020). Komunikasi Interpersonal Memediasi Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan di Purnayasa Tour and Travel Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 7(8), 1–26.
- Algadri, R., Muis, N., & Munir, A. (2020). Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja. *Jurnal Of Manajemen*, 3(3), 26–43.
- Ayuningsih, A. M. (2021). Work Engagement, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Puskesmas. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 88–101. <https://doi.org/10.35760/psi.2021.v14i1.3777>
- Azhar, D. S. (2022). *Pengaruh Work Life Balance Dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating pada PT. Socfin Indonesia Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Simon and Schuster.
- Chen, J., Chen, M., Liao, W., & Chen, T. (2009). Influence of Capital Structure and Operational Risk on Profitability of Life Insurance Industry in Taiwan. *Journal of Modelling in Management*, 4(1), 7–18. <https://doi.org/10.1108/17465660910943720>
- Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376. <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Darmawan, A. A. Y. P., Silviandari, I. A., & Susilawati, I. R. (2015). Hubungan Burnout dengan Work-Life Balance pada Dosen Wanita. *Mediapsi*, 01(01), 28–39. <https://doi.org/10.21776/ub.mps.2015.001.01.4>
- Delecta, P. (2011). *Work Life Balance*. *International Journal of Current Research*, 33(4), 186–189.
- Dina. (2018). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan*. 17(2), 184–199.
- Fajri, A. (2022). Pengaruh Worklife Balance Generasi Milenial Terhadap OCB: Peran Pemediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 183–187.
- Fitriani, K., Suryadi, E., & Santoso, B. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behaviour 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. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. BPF.
- Haris, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Adiministrasi Bisnis*, 3(1).
- Hudson. (2005). *The Case for Work Life Balance: Closing The Gap Between Policy and Practice*. Hudson Highland Group, Inc.

- Iroth, A. F., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Grapari Telkomsel Manado. *Productivity*, 3(4), 354–360.
- Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-life balance Practices in Order to Improve Organizational. *European Research Studies*, 13, 201–214.
- Mariati. (2013). *Pengaruh Work-Life Balance & Burnout Terhadap Kepuasan Kerja*. Universitas Atma Jaya.
- Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume XX Nomor XX - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*, 20(20), 606–620.
- Munarsih. (2013). Hubungan Antara Dukungan Sosial Teman Sebaya Dengan Resiliensi Akademik Pada Mahasiswa Tingkat Jurusan X Fakultas Teknik Universitas Diponegoro. *Jurnal Empati*.
- Munawar, F., Ependi, M., & Wildan, M. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi: Studi Pada Tendik UIN Bandung*.
- Nitisemito. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Ghalia Indonesia.
- Nurhayati, Eni Candra, Vahlefi, Ahmad Zovan Reza, & Efendi, B. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, Pengalaman Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Geo Dipa Energi Dieng Wonosobo). *Jurnal Akuntansi, Manajemen & Perbankan Syariah*, 2, 64–69.
- Nurhayati, E. C. (2020). Analisis Dampak Penerapan Green Manajement Sistem. 4(1), 47–53.
- Nurusyifa, N. U. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT BPRS Harta Insan Karimah Surakarta)*. UIN Salatiga.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications.
- Pratiwi, Y. (2013). *Hubungan Locus Of Control dengan Kepuasan Kerja Karyawan Vincent Maestro Group Surabaya*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1).
- Pujianto, W. E., Solikhah, A., & Supriyadi, S. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada PT. Kerta Rajasa Raya Mojokerto. *Strategic: Journal of Management Sciences*, 2(2), 63. <https://doi.org/10.37403/strategic.v2i2.61>

- Puspitasari, C. C. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kopsyah Baitul Maal Wa Tamil (BT) Sahara Tulungagung*. UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.
- Rafferty, A. L., & Griffin. (2017). Dimensios of Transformasional Leadership : Conceptual and Empirical Extensios. *Journal of The Leadership Quartly*, 329–354.
- Ramadhani, M. (2013). Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kesuksesan Karir (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia). *Jurnal FEB Universitas Brawijaya Malang*.
- Robbins, S. P., Mary, A. C., & David, A. D. C. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- Rosyidah, Z. (2024). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Textile Industry Indonesia*. .
- Rothwell, P. M., Algra, A., Chen, Z., Diener, H.-C., Norrving, B., & Mehta, Z. (2016). Effects of Aspirin on Risk and Severity of Early Recurrent Stroke after Transient Ischaemic Attack and Ischaemic Stroke: Time-Course Analysis of Randomised Trials. *The Lancet*, 388(10042), 365–375. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)30468-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)30468-8)
- Schermerhorn, J. D., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational Beaviour*. John Willey and Son Inc.
- Sihombing, P. R., & Arsani, A. M. (2022). *Aplikasi SmartPLS Untuk Statistisi Pemula (Issue March)*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfa beta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*. Pustaka Baru Press.
- Sumiati, S., Raka Ardiana, I. D. K., & Pratiwi, A. I. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Quality Of Work Life (Qwl) terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 5(01). <https://doi.org/10.30996/jmm17.v5i01.1710>
- Suriyana, N., Wijaya, R. A., & Kumbara, V. B. (2020). Pengaruh Tingkat Quality of Work Life (QWL), dan Knowledge Management Terhadap Organizing Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Graindo Mediatama. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2).
- Syawal, M. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Work-Life Balance dan Komitmen Organisasi Terhadap Oragizational Citizenship Behaviour dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Direktorat Sistem Perbendaharaan)*. Universitas Mercu Buana.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana Media.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi*. PT.Remaja Rosdakarya.
- Valen. (2017). *Pengaruh Work-life Balance dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT. Langkat Nusantara Kepong Unit Kebun Tanjung Keliling, Kabupaten Langkat)*. Universitas Sumatera Utara.

- Wijoyo, P. T. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sport Glove Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 5(4).
- Winarto, W., & Purba, J. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah Mrthonomi*.
- Yu, K., Wang, Z., & Huang, Y. (2018). Work-family Conflict and *Organizational Citizenship Behavior*: The Role of Job Satisfaction and Decision Authority. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 17. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0039-5>
- Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (7th ed.). Indeks.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee Well-Being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-Cultural Validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>.