

Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Work Engagement

Jasman Saripuddin Hasibuan^{1*}, Jufrizen¹, Salman Farisi¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238, Indonesia

*Email: jasmansarifuddin@umsu.ac.id

ABSTRAK

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* pada Rumah Sakit Swasta di Kota Medan. **Metode** – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada beberapa Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Medan. Penelitian ini mengumpulkan 200 tanggapan dari para perawat di berbagai rumah sakit umum di Kota Medan. Dari jumlah tersebut, 169 kuesioner dianggap layak untuk dianalisis. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS-SEM)*.

Hasil – Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* dan Kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini juga menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* dan Kepuasan kerja, dan *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Medan.

Originalitas/Novelty – Studi ini mengkaji *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* yang lebih komprehensif dan kemudian secara eksplisit mengeksplorasi pentingnya *employee engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*.

Implikasi – Penelitian ini telah menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan efek mediasi pada pengaruh *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mencoba menganalisa atau menggunakan variabel *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi bukan sebagai variabel terikat.

Kata kunci: *Work-Life Balance, kepuasan kerja, employee engagement, organisational citizenship behaviour*

ABSTRACT

Purpose – This study examines and analyses the effect of *work-life balance* and *job satisfaction* on *organisational citizenship behavior* through *employee engagement* in private hospitals in Medan.

Methodology – This research uses a quantitative approach. This research was conducted at several Type B Private Hospitals in Medan City. This study collected 200 responses from nurses in various public hospitals in Medan. Of these, 169 questionnaires were deemed suitable for analysis. In this study, data were collected using a questionnaire with a Likert scale. The data analysis technique used was *Structural Equation Modelling with the Partial Least Squares (PLS-SEM)* approach.

Findings – The results of this study indicate that *work-life balance* and *job satisfaction* are positively and significantly related to *employee engagement*. The results also show that *work-life balance, job satisfaction, and employee engagement* significantly positively affect *organisational citizenship behavior*. The results also show that *employee engagement* mediates the effect of *Work-Life Balance and Job Satisfaction* on *organisational citizenship behavior* at several Type B Private Hospitals in Medan.

Originality/Novelty – This study examines *work-life balance* and *job satisfaction* as more comprehensive predictors of *organisational citizenship behavior* and then explicitly explores the importance of *employee engagement* as a mediator in the relationship between *work-life balance* and *job satisfaction* with *organisational citizenship behavior*.

Implications – This study has shown that *employee engagement* mediates the effect of *work-life balance* and *job satisfaction* on *organisational citizenship behavior*. Recommendations for further research include analysing or using *organisational citizenship behaviour* variables as mediating variables, not dependent variables.

Keywords: *Work-life balance, job satisfaction, employee engagement, organisational citizenship behaviour*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v26i1.23601>

Cara Sitasi:

Hasibuan, J. S., Jufrizen., & Farisi, S. (2025). *Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Organisational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Work Engagement*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 26(1), 18-36. <http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v26i1.23601>

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja modern, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) menjadi faktor krusial dalam menentukan kinerja dan perilaku individu di tempat kerja (Hermanto et al., 2024). *Work-life balance* yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan serta mempengaruhi perilaku ekstra-peran seperti *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Nguyen & Haar, 2024). *OCB* merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formal dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Jufrizen et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *OCB* dengan mempertimbangkan peran mediasi *Work Engagement*.

Work-life balance mencerminkan sejauh mana individu dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Ketika individu mampu menyeimbangkan kedua aspek ini, mereka cenderung lebih bahagia dan lebih termotivasi dalam bekerja (Panda & Sahoo, 2021). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya dapat meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi (Sawitri, 2024).

Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan perilaku *OCB*. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan sikap proaktif dan membantu rekan kerja serta organisasi (Johansson & Hart, 2023). Kepuasan kerja juga dapat mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan kerja, yang menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong *OCB* (Hariq & Mulyani, 2021).

Peran *Work Engagement* dalam hubungan antara *work-life balance* dan *OCB* semakin mendapatkan perhatian dalam literatur akademik. *Work engagement* mengacu pada keadaan psikologis karyawan yang dicirikan oleh rasa antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (Jufrizen et al., 2023). Karyawan yang memiliki *Work engagement* yang tinggi cenderung lebih aktif dalam berkontribusi terhadap organisasi, baik dalam tugas formal maupun perilaku ekstra-peran seperti *OCB* (Jufrizen et al., 2023). Hubungan antara *work-life balance* dan *Work Engagement* telah dibuktikan dalam berbagai penelitian. Karyawan yang merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya lebih cenderung memiliki tingkat *engagement* yang tinggi (Indraswara et al., 2024). Dengan adanya *work-life balance*, karyawan dapat mengurangi kelelahan kerja dan meningkatkan energi positif dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan perilaku *OCB* (Dwicahyani & Gorda, 2023).

Selain itu, *Work engagement* juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung memiliki tingkat *engagement* yang lebih tinggi, yang selanjutnya meningkatkan kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku *OCB* (Habeeb, 2019). Oleh karena itu, memahami peran mediasi *Work Engagement* dalam hubungan ini menjadi penting bagi organisasi dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Dalam konteks organisasi, *OCB* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja tim dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Wonda, 2024). Perilaku seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan memiliki sikap positif terhadap organisasi dapat memperkuat budaya kerja yang produktif (Radu, 2023). Dengan demikian, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB*, termasuk *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *work engagement*, menjadi semakin relevan dalam penelitian ini. Berbagai studi sebelumnya telah menyoroti pentingnya *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *OCB*, tetapi masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana *work engagement* memainkan peran mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* dapat memperkuat dampak positif *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *OCB* (Dealisa & Widodo, 2024), tetapi belum

banyak penelitian yang menguji model ini secara empiris dalam berbagai konteks industri dan budaya.

Selain itu, banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung *work-life balance* karyawan. Faktor seperti beban kerja yang tinggi, ekspektasi organisasi, dan teknologi yang mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali menjadi hambatan utama (Bhat et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini dapat memberikan wawasan lebih lanjut mengenai bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi manajer dan pemimpin organisasi dalam merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan dan meningkatkan keterlibatan serta kepuasan kerja karyawan. Hal ini penting untuk menciptakan budaya kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki kontribusi teoritis dalam mengembangkan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB*, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif. Dengan mempertimbangkan peran mediasi *work engagement*, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana *work-life balance* dan kepuasan kerja dapat berkontribusi terhadap perilaku ekstra-peran karyawan dalam organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Work Life Balance dan *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*

Hubungan antara *Work-Life Balance*, *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* telah menjadi fokus penelitian dalam manajemen sumber daya manusia. *Work-Life Balance* yang baik diyakini dapat meningkatkan *work engagement* dan mendorong perilaku *OCB*, yang berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut teori Social Exchange, ketika organisasi mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, mereka merasa dihargai dan cenderung membalas dengan meningkatkan keterlibatan kerja dan perilaku positif lainnya. Penelitian oleh (Soleha & Musoli, 2024), menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *OCB*, dengan *Organizational Commitment* sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Studi oleh (Nguyen & Haar, 2024) mengungkapkan bahwa kualitas hubungan antara *Leader-Member Exchange* memoderasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *OCB*. *Work-Life Balance* meningkatkan *OCB* secara signifikan hanya ketika kualitas hubungan tersebut tinggi. Penelitian oleh (Dwicahyani & Gorda, 2023) menemukan bahwa *Work Engagement* memperkuat hubungan antara *Work-Life Balance* dan *OCB*. Karyawan dengan *Work-Life Balance* yang baik dan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan perilaku *OCB* yang lebih besar. Thevanes & Harikaran, (2020) menyoroti peran mediasi *OCB* dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja organisasi. *Work-Life Balance* yang efektif meningkatkan *OCB*, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, (Adnan et al., 2023) menunjukkan bahwa burnout memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *OCB*, sementara *Work Engagement* memoderasi hubungan tersebut. *Work-Life Balance* yang baik mengurangi burnout dan meningkatkan *Work Engagement*, yang pada akhirnya mendorong perilaku *OCB*.

Secara keseluruhan, *Work-Life Balance* yang efektif dapat meningkatkan *Work Engagement* dan *Organizational Commitment*, yang pada gilirannya mendorong perilaku *OCB*. Namun, faktor-faktor seperti kualitas hubungan atasan-bawahan dan tingkat burnout memainkan peran penting dalam memperkuat atau melemahkan hubungan ini. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek ini untuk memaksimalkan manfaat dari kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Dari penjelasan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:
H1 : Work-Life Balance berpengaruh terhadap Employee Engagement

H3 : Work-Life Balance berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior

Kepuasan Kerja , *Work Engagement*, dan *Organisational Citizenship Behavior*

Hubungan antara kepuasan kerja, *work engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* telah menjadi fokus utama dalam studi perilaku organisasi modern. Teori *Social Exchange* menyatakan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung membalas dengan perilaku positif yang melebihi tuntutan formal pekerjaan, seperti *OCB*. Penelitian oleh (Romi et al., 2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*, dengan komitmen organisasi sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen dan menunjukkan perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi. Studi oleh (Affandi et al., 2019) menemukan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi *OCB*. Karyawan yang terlibat dan puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan perilaku *OCB* yang tinggi. Selain itu, penelitian oleh (Heriyadi et al., 2020) menyoroti bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange*) dan *OCB*. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong perilaku *OCB*. (Dubey et al., 2022) mengidentifikasi bahwa *sense of community* memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari komunitas kerja yang positif cenderung lebih puas dan menunjukkan perilaku *OCB* yang lebih tinggi. Terakhir, penelitian oleh (Azzahra et al., 2024) menunjukkan bahwa loyalitas memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Karyawan yang loyal kepada organisasi karena kepuasan kerja mereka cenderung lebih aktif dalam menunjukkan perilaku *OCB*.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan perilaku *OCB*. Organisasi yang ingin mendorong perilaku ekstra peran dari karyawannya perlu fokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, membangun komunitas kerja yang positif, dan menumbuhkan loyalitas karyawan.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Employee Engagement

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior

Work Engagement Dengan Organizational Citizenship Behavior

Hubungan antara *Work Engagement (WE)* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* telah menjadi fokus utama dalam studi perilaku organisasi. Teori *Social Exchange* menjelaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung membalas dengan perilaku positif yang melebihi tuntutan formal pekerjaan, seperti *OCB*. Penelitian oleh Pohl et al. (2023) menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*, khususnya dalam bentuk *civic virtue*. Dukungan emosional dari atasan memperkuat hubungan ini, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan dan perilaku ekstra peran karyawan. Studi oleh (Jufrizen et al., 2023) menemukan bahwa *Work Engagement* mampu meningkatkan *OCB*. Hal ini menekankan pentingnya pengalaman kerja yang positif dalam mendorong keterlibatan dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian (Kapil & Rastogi, 2020) menunjukkan bahwa hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange*) dan *OCB* dimediasi oleh *Work Engagement* dan keterikatan kerja organisasi. Ini menunjukkan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan keterlibatan dan perilaku ekstra peran. Prayitno et al., (2022) menemukan bahwa *Work Engagement* memediasi hubungan antara komitmen afektif dan *OCB* pada karyawan milenial di perusahaan konstruksi. Karyawan yang memiliki komitmen emosional terhadap organisasi dan terlibat dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku *OCB* yang

lebih tinggi. Selain itu, penelitian oleh (Kusumowardani et al., 2023) menunjukkan bahwa *Work Engagement* dan dukungan sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen profesional dan *OCB* pada tenaga medis. Lingkungan kerja yang mendukung dan keterlibatan kerja yang tinggi dapat meningkatkan perilaku ekstra peran di sektor kesehatan.

Secara keseluruhan, bukti empiris menunjukkan bahwa *work engagement* berperan penting dalam mendorong *OCB*. Organisasi yang ingin meningkatkan perilaku kewargaan organisasi harus fokus pada strategi yang meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, serta memberikan pengalaman kerja yang positif. Dari penjelasan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Employee Engagement Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Work Engagement

Hubungan antara *Work-Life Balance (WLB)* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dimediasi oleh *Work Engagement (WE)* telah menjadi fokus penting dalam studi perilaku organisasi. Teori *Social Exchange* menjelaskan bahwa ketika organisasi mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, karyawan cenderung membalas dengan perilaku positif yang melebihi tuntutan formal pekerjaan, seperti *OCB*. Penelitian oleh (Dwicahyani & Gorda, 2023) menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *OCB*, dengan *Work Engagement* sebagai moderator yang memperkuat hubungan tersebut. Karyawan yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik dan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan perilaku *OCB* yang lebih besar. Studi oleh (Adnan et al., 2021) menyoroti bahwa *burnout* dapat melemahkan hubungan antara *Work-Life Balance* dan *OCB*, namun *Work Engagement* dapat memoderasi efek negatif tersebut, menunjukkan pentingnya keterlibatan kerja dalam konteks ini. Selain itu, penelitian oleh (Aodton et al., 2021) di sektor kesehatan menemukan bahwa *Work Engagement* memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*, menekankan peran penting keterlibatan kerja dalam mendorong perilaku ekstra peran. Penelitian oleh Nguyen & Haar (2024) mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* hanya meningkatkan *OCB* secara signifikan ketika kualitas hubungan atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange*) tinggi. Sebaliknya, pada hubungan yang kurang baik, *Work-Life Balance* tidak memberikan dampak positif yang berarti terhadap *OCB*.

Secara keseluruhan, bukti empiris menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* yang efektif dapat meningkatkan *Work Engagement*, yang pada gilirannya mendorong perilaku *OCB*. Organisasi yang ingin meningkatkan perilaku kewargaan organisasi harus fokus pada strategi yang meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, serta memberikan pengalaman kerja yang positif. Dari penjelasan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Work-life balance berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Employee Engagement

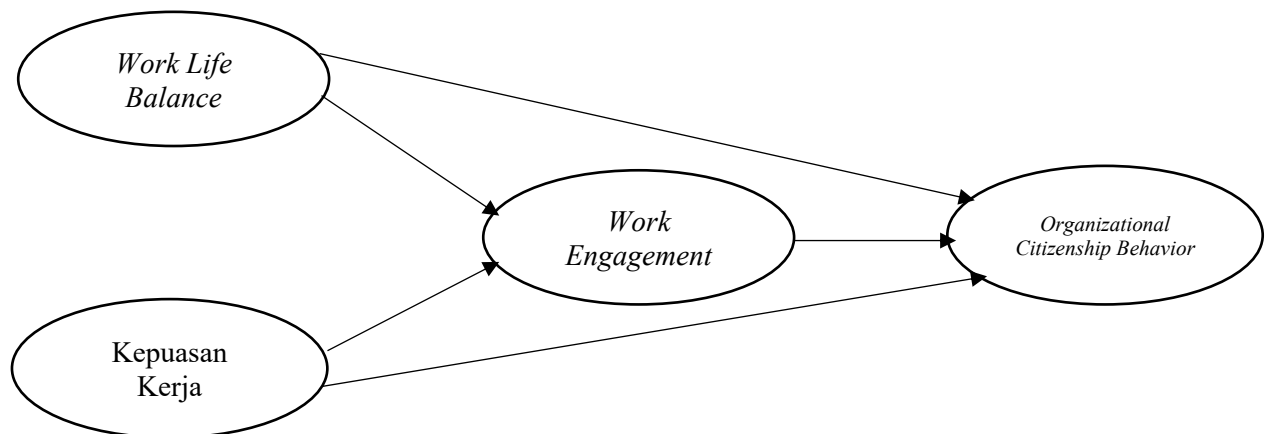
Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Work Engagement

Hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dimediasi oleh *Work Engagement* telah menjadi fokus penting dalam studi perilaku organisasi. Teori *Social Exchange* menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung membalas dengan perilaku positif yang melebihi tuntutan formal pekerjaan, seperti *OCB*. Penelitian oleh (Aodton et al., 2021) di sektor kesehatan menemukan bahwa *Work Engagement* memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya

meningkatkan perilaku *OCB*. Studi oleh (Romi et al., 2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*, dengan komitmen organisasi sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen dan menunjukkan perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi. Penelitian oleh (Dubey et al., 2022) mengidentifikasi bahwa sense of community memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari komunitas kerja yang positif cenderung lebih puas dan menunjukkan perilaku *OCB* yang lebih tinggi. Selain itu, studi oleh (Urbini et al., 2023) menyoroti bahwa identifikasi organisasi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Karyawan yang merasa teridentifikasi dengan organisasinya cenderung lebih puas dan menunjukkan perilaku *OCB* yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, bukti empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan *Work Engagement*, yang pada gilirannya mendorong perilaku *OCB*. Organisasi yang ingin meningkatkan perilaku kewargaan organisasi harus fokus pada strategi yang meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, serta memberikan pengalaman kerja yang positif. Dari penjelasan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Employee Engagement

Berdasarkan teori dan pengembangan hipotesis, maka digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan tingkat ekplanasinya pendekatan yang digunakan adalah korelasional yaitu untuk menguji hubungan antar variabel yang di hipotesiskan. Berdasarkan waktu pengumpulan data penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional yaitu data yang diambil dalam satu waktu.

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada beberapa Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Medan. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas, objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Irfan et al., 2024). Populasi yang dimaksud penelitian ini adalah seluruh perawat yang ada di Rumah Sakit Swasta Tipe B di kota Medan.

Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel, dimana variabel *Work-Life Balance* dievaluasi dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Mandagi & Wijono, 2023), dengan menggunakan 8 item pertanyaan. Perhitungan kepuasan kerja didasarkan pada *Job*

Descriptive Index, yang berasal dari (Luthans et al., 2021), dengan menggunakan 10 item pertanyaan. Survei *Work Engagement*, yang dibuat oleh (Schaufeli & Bakker, 2014) dengan menggunakan 8 item pertanyaan, dan evaluasi *Organizational Citizenship Behavior*, yang berasal dari (Yaakobi & Weisberg, 2020), digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan 9 item pertanyaan.

Populasi penelitian adalah seluruh perawat yang ada di beberapa rumah sakit swasta yang ada kota Medan. Untuk menentukan ukuran sampel digunakan penggunaan estimasi *Maximum Likelihood* pada *Structural Equation Model (SEM)* adalah sebesar 100-200 (Hair et al., 2014). Oleh karena itu berdasarkan dengan kebutuhan peneliti untuk menggunakan teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model* dan juga karena nantinya akan digunakan teknik *maximum likelihood estimation* yang membutuhkan jumlah sampel sebanyak 100-200 sampel, maka peneliti akan mengambil sampel sebanyak 100-200 perawat agar terpenuhi salah satu persyaratan metode analisis data dengan menggunakan SEM.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara terstruktur (*Interview*) yaitu mengadakan *interview* dan tanya jawab secara langsung dengan responden yang terkait dengan obyek penelitian dan penyebaran Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*) adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan melalui daftar pertanyaan pada responden terpilih untuk dijawab, dengan menggunakan skala Likert.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada tahap awal melalui validitas isi dengan *expert judgment* dan korelasi item-total, memastikan kesesuaian indikator. Pada tahap akhir, digunakan SEM-PLS untuk menguji validitas konvergen (*outer loading* > 0,70, *AVE* > 0,50) dan reliabilitas konstruk (*Composite reliability* > 0,70, *Cronbach's Alpha* > 0,70). Validitas diskriminan diuji dengan Fornell-Larcker Criterion dan cross loading. Hasil menunjukkan semua indikator memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga instrumen dinyatakan valid dan reliabel untuk pengujian model struktural.

Metode analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*) dengan pengolahan data menggunakan program komputer PLS 3.0. SEM adalah teknik statistik multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik antar indikator dengan konstraknya, ataupun hubungan antar konstruk (Dash & Paul, 2021). Penggunaan *PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)* dalam analisis data penelitian ini dipilih karena pendekatan ini cocok untuk model yang bersifat prediktif, eksploratif, dan digunakan ketika fokus utama adalah pengembangan teori. *PLS-SEM* juga tepat digunakan dalam kondisi jumlah sampel relatif kecil, data tidak berdistribusi normal, serta ketika model memiliki kompleksitas tinggi dengan banyak konstruk laten dan indikator. Selain itu, *PLS-SEM* mampu menangani model dengan hubungan reflektif dan formatif, serta memberikan estimasi parameter yang robust meskipun asumsi klasik tidak sepenuhnya terpenuhi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran (*outer model*) adalah model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan agar mengetahui kemampuan instrumen mengukur apa yang seharusnya diuji. Analisis data menggunakan software SmartPLS berdasarkan validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan *composite reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading factor indikator-indikator yang mengukur construct tersebut. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,60-0,70 untuk yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima

serta nilai AVE (*Average Variance Extracted*) harus lebih besar dari 0,5 (Hair et al., 2021). Berdasarkan hasil analisis dapat dinyatakan bahwa model pengukuran sudah memiliki validitas konvengen yang memadai dengan melihat koefisien bobot faktor yang seluruhnya lebih besar dari 0.50

Tabel 1. Composite reliability

Construct	Cronbach's Alpha	Composite reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0.917	0.917	0.932
Organizational Citizenship Behavior	0.902	0.913	0.915
Kepuasan kerja	0.893	0.901	0.913
Work-Life Balance	0.931	0.937	0.944

Uji reliabilitas dalam SmartPLS 3.0 dapat menggunakan dua metode, yaitu cronbach alpha dan *composite reliability*. Menurut Hair et al., (2014) koefisien cronbach alpha dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,70 meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima, dan nilai $\geq 0,8$ maka reliabilitas dinilai baik. Nilai *Cronbach alpha* berkisar antara 0.893 sampai dengan 0.931 pada keempat variabel laten, dan *composite reliability* berkisar antara 0.901 sampai dengan 0.937. Hasil ini mengindikasikan bahwa model pengukuran sudah memiliki reliabilitas komposit yang baik. Evaluasi atas *discriminant validity* dinilai berdasarkan *cross-loading* pengukuran dengan *construct*-nya. Melalui hasil analisis di atas terlihat bahwa korelasi konstruk masing-masing variabel laten dengan indikatornya lebih besar dibandingkan dengan variabel laten lainnya.

Tabel 2. Discriminant Validity

Indicator	Employee Engagement	Kepuasan kerja	Organizational Citizenship Behavior	Work-Life Balance
X1.1	0.417	0.267	0.457	0.668
X1.2	0.551	0.346	0.605	0.879
X1.3	0.563	0.414	0.697	0.881
X1.4	0.515	0.330	0.607	0.879
X1.5	0.521	0.256	0.562	0.845
X1.6	0.507	0.339	0.561	0.858
X1.7	0.459	0.320	0.526	0.825
X1.8	0.462	0.320	0.535	0.724
X2.1	0.300	0.753	0.323	0.304
X2.10	0.420	0.629	0.588	0.378
X2.2	0.296	0.773	0.340	0.248
X2.3	0.280	0.743	0.290	0.228
X2.4	0.278	0.739	0.315	0.232
X2.5	0.263	0.697	0.287	0.199
X2.6	0.182	0.685	0.228	0.195
X2.7	0.320	0.744	0.356	0.299
X2.8	0.256	0.750	0.260	0.189
X2.9	0.444	0.676	0.593	0.367
Y1	0.540	0.268	0.537	0.280
Y10	0.563	0.414	0.697	0.881
Y2	0.647	0.326	0.769	0.518
Y3	0.740	0.384	0.853	0.590
Y4	0.446	0.586	0.642	0.440
Y5	0.737	0.416	0.777	0.492
Y6	0.428	0.603	0.635	0.443
Y7	0.738	0.330	0.720	0.423
Y8	0.759	0.402	0.756	0.473

Indicator	Employee Engagement	Kepuasan kerja	Organizational Citizenship Behavior	Work-Life Balance
Y9	0.763	0.336	0.740	0.411
Z1.1	0.778	0.391	0.744	0.506
Z1.2	0.783	0.358	0.717	0.473
Z1.3	0.794	0.340	0.720	0.544
Z1.4	0.804	0.379	0.694	0.455
Z1.5	0.793	0.354	0.743	0.441
Z1.6	0.791	0.306	0.653	0.411
Z1.7	0.836	0.355	0.708	0.536
Z1.8	0.782	0.417	0.747	0.501

Berdasarkan tabel 2 di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *loading factor* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 4.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut :

Tabel 3. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.427	0.420
Organizational Citizenship Behavior	0.865	0.862

Dari tabel 3, di atas diketahui bahwa pengaruh *Work-Life Balance*, Kepuasan kerja dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai *r-square* 0,865 mengindikasikan bahwa variasi nilai *Organizational Citizenship Behavior* mampu dijelaskan oleh variasi nilai *Work-Life Balance*, Kepuasan kerja dan *employee engagement* sebesar 86.50% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 13.50% dipengaruhi oleh variabel lain, selanjutnya pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan kerja terhadap *Employee Engagement* dengan nilai *r-square* 0,427 mengindikasikan bahwa variasi nilai *Employee Engagement* mampu dijelaskan oleh variasi nilai *Work-Life Balance* dan Kepuasan kerja sebesar 42.70% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 57.30% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengujian hipotesis diuji dengan nilai probabilitasnya dan *T-statistic*-nya. Untuk nilai probabilitas, nilai P-value dengan alpha 5% atau kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan hipotesa adalah ketika *T-statistic* > t-tabel (Haryono, 2017). Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

Tabel 4. Path Coefficient

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T-Statistics	P-Values	Decision
Employee Engagement → Organizational Citizenship Behavior	0.709	0.708	0.049	14.337	0.000
Kepuasan kerja → Employee Engagement	0.256	0.267	0.069	3.682	0.000
Kepuasan Kerja → Organizational Citizenship Behavior	0.148	0.152	0.048	3.110	0.002
Work-Life Balance → Employee Engagement	0.509	0.505	0.083	6.139	0.000

<i>Work-Life Balance</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.205	0.200	0.048	4.253	0.000
Kepuasan Kerja → <i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.181	0.189	0.054	3.387	0.001
<i>Work-Life Balance</i> → <i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.361	0.356	0.057	6.374	0.000

Tabel 4, menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang berarti semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin tinggi pula perilaku ekstra peran yang ditunjukkan oleh mereka. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dan langsung terhadap OCB, meskipun pengaruhnya relatif lebih lemah. Sementara itu, *work-life balance* terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap keterlibatan karyawan dan juga berkontribusi langsung terhadap OCB. Lebih lanjut, *employee engagement* terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *work-life balance* terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap munculnya perilaku organisasi yang positif.

Pembahasan

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1), dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($t = 6.139, p = 0.000$). Dengan demikian hipotesis pertama (H1) diterima. Hal ini berarti bahwa keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak yang jelas dan terukur dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Artinya, semakin baik karyawan dapat mengelola dan menyeimbangkan waktu mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin besar kemungkinan mereka untuk merasa lebih terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka. Secara teoretis, hasil ini selaras dengan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan, seperti fleksibilitas waktu dan dukungan terhadap kehidupan pribadi, berfungsi sebagai *motivational factors* yang meningkatkan keterlibatan kerja (*engagement*). Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki cukup waktu dan energi untuk memenuhi tuntutan baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih termotivasi, fokus, dan bersemangat dalam menjalankan tugas. Dalam konteks rumah sakit, lingkungan kerja yang menuntut, seperti jam kerja panjang, tekanan tinggi, dan tanggung jawab terhadap keselamatan pasien, membuat *WLB* menjadi faktor krusial. Ketika institusi kesehatan memberi ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan peran profesional dan pribadi, mereka merasa lebih dihargai dan didukung, sehingga berkontribusi secara optimal. Hal ini sangat penting terutama di kalangan tenaga kesehatan yang sering mengalami kelelahan emosional dan *burnout*. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan (Jaharuddin & Zainol, 2019; Ubay et al., 2023; Zhou et al., 2023).

Secara teoretis, temuan ini memperkuat validitas *JD-R Model* dan teori sumber daya dalam konteks kerja sektor kesehatan. Ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai keterlibatan kerja dengan menegaskan bahwa variabel non-kerja seperti *WLB* juga merupakan prediktor signifikan dalam ranah profesional yang padat tekanan. Dengan demikian, penelitian ini membuka peluang untuk mengembangkan model keterlibatan kerja yang lebih holistik, yang mencakup dimensi kesejahteraan pribadi karyawan. Bagi manajemen rumah sakit,

hasil ini menekankan pentingnya merancang kebijakan dan praktik kerja yang mendukung *WLB*, seperti jadwal kerja fleksibel, kebijakan cuti yang adil, dan program dukungan kesejahteraan. Investasi dalam strategi-strategi ini bukan hanya berdampak pada peningkatan keterlibatan, tetapi juga dapat menurunkan turnover, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat loyalitas karyawan. Dalam jangka panjang, hal ini akan berdampak positif terhadap kualitas layanan dan keselamatan pasien.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H2), dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($t = 4.253, p = 0.003$). Dengan demikian hipotesis kedua (H2) diterima. Hal ini berarti bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif dan mendukung. Ketika dikatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, ini berarti bahwa karyawan yang dapat menjaga keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif dan mendukung. Hasil ini juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa hubungan kerja bersifat timbal balik. Ketika organisasi mendukung kebutuhan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, karyawan merasa berutang secara moral dan emosional, sehingga mereka terdorong untuk “membalas” dengan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan bekerja melebihi tugas formal — yang merupakan inti dari *OCB*. Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diantaranya adalah penelitian (Adhiwijaya et al., 2024; Nguyen & Haar, 2024; Primadona et al., 2025; Ansong et al., 2024).

Dalam lingkungan rumah sakit yang penuh tekanan, beban kerja berat, dan keterlibatan emosional tinggi, *WLB* menjadi penyeimbang psikologis yang penting. Ketika tenaga kesehatan memiliki cukup ruang untuk memenuhi kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan tanggung jawab profesional, mereka cenderung memiliki energi psikologis lebih untuk menunjukkan perilaku proaktif, peduli terhadap rekan kerja, dan menjaga harmonisasi tim, yang semuanya merupakan bentuk *OCB* yang esensial dalam pelayanan kesehatan. Temuan ini memperkaya literatur tentang *OCB* dengan menunjukkan bahwa faktor keseimbangan hidup kerja tidak hanya memengaruhi outcome individu seperti kepuasan dan keterlibatan, tetapi juga berdampak pada perilaku sosial dan relasional dalam organisasi. Ini memperluas perspektif teoritis bahwa *OCB* tidak hanya dipicu oleh faktor-faktor internal individu (misalnya kepribadian atau motivasi), tetapi juga dipengaruhi oleh konteks kerja yang mendukung kesejahteraan personal. Bagi manajemen rumah sakit, penting untuk memahami bahwa menciptakan kebijakan yang mendukung *WLB*, seperti pengaturan jadwal kerja yang manusiawi, fleksibilitas kerja, atau layanan konseling, bukan hanya strategi kesejahteraan, tetapi juga investasi strategis dalam membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan suportif. Karyawan yang merasa kehidupannya seimbang lebih mungkin menunjukkan loyalitas, dukungan terhadap tim, dan kepedulian terhadap tujuan organisasi secara sukarela.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($t = 3.682, p = 0.000$). Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) diterima. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki perasaan positif terhadap tugas yang mereka lakukan, merasa lebih termotivasi, dan lebih bersemangat untuk

bekerja lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai pendorong utama bagi tingkat keterlibatan karyawan. Pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan *employee engagement* dapat dijelaskan melalui teori *Two-Factor* dari Herzberg, yang membedakan antara faktor-faktor motivasional (seperti penghargaan, pencapaian, dan pengakuan) dan faktor higienis (seperti kondisi kerja dan gaji). Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa kebutuhan motivasional karyawan terpenuhi, sehingga mereka lebih terdorong untuk menunjukkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan. Dalam konteks rumah sakit yang dinamis dan menuntut, kepuasan kerja menjadi fondasi psikologis yang penting bagi tenaga kesehatan untuk tetap terhubung secara positif dengan peran mereka. Beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* diantaranya adalah penelitian (Shanty et al., 2022; Diem et al., 2023; Arulsenthilkumar & Punitha, 2024).

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pemahaman bahwa keterlibatan kerja bukan hanya ditentukan oleh tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh persepsi individu terhadap lingkungan kerja dan pemenuhan harapan kerja mereka. Secara praktis, manajemen rumah sakit perlu fokus pada penciptaan pengalaman kerja yang memuaskan, mulai dari sistem penghargaan, komunikasi yang terbuka, hingga pengakuan atas kontribusi tenaga kesehatan. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya menjadi tujuan akhir, tetapi juga instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas keterlibatan dan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat (H4), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($t = 3.110$, $p = 0.002$). Dengan demikian hipotesis keempat (H4) diterima. Hal ini berarti bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk melakukan tindakan-tindakan sukarela dan positif yang menguntungkan organisasi. Dalam hal ini, pengaruh tersebut tidak hanya ada, tetapi juga cukup besar dan terukur. Pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*, yang menekankan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, baik karena lingkungan kerja yang positif, pengakuan yang adil, atau hubungan interpersonal yang baik, mereka akan terdorong untuk membalas dengan perilaku positif yang tidak diwajibkan secara formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga reputasi organisasi, atau menunjukkan loyalitas. Dalam konteks rumah sakit, di mana kerja tim dan kepedulian terhadap sesama sangat penting, kepuasan kerja menjadi pemicu munculnya inisiatif pribadi yang memperkuat efektivitas organisasi secara keseluruhan. Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya adalah penelitian (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2006; Setiono & Santoso, 2022).

Secara teoretis, hasil ini memperluas pemahaman bahwa *OCB* bukan hanya dipengaruhi oleh faktor kepribadian atau komitmen organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja sehari-hari yang memuaskan. Temuan ini memberikan dasar bagi pengembangan teori perilaku kerja sukarela dengan mempertimbangkan dimensi afektif dalam kepuasan kerja. Secara praktis, manajemen rumah sakit perlu fokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui penghargaan yang memadai, pengembangan profesional, dan lingkungan kerja yang suportif. Dengan membangun kondisi kerja yang memuaskan, organisasi dapat mendorong lahirnya

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima (H5), dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($t =$

14.337, $p = 0.000$). Dengan demikian hipotesis kelima (H5) diterima. Hasil ini berarti bahwa ada hubungan yang kuat dan terukur antara tingkat keterlibatan karyawan dan kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku *OCB*. Pengaruh positif berarti semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk berperilaku positif dan sukarela yang mendukung organisasi. Pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat dijelaskan bahwa karyawan yang secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaan mereka akan menunjukkan perilaku positif di luar tugas formal. Ketika karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan, memahami tujuan organisasi, dan merasa berkontribusi secara bermakna, mereka cenderung menunjukkan inisiatif pribadi, membantu rekan kerja, serta menjaga kepentingan organisasi secara sukarela. Dalam konteks rumah sakit, keterlibatan tinggi pada tenaga kesehatan memungkinkan munculnya sikap proaktif dan empatik yang sangat dibutuhkan dalam tim medis dan pelayanan pasien. Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* adalah penelitian (Organ, 1988; Abid et al., 2018; Jufrizen et al., 2023).

Secara teoretis, hasil ini memperkuat posisi *employee engagement* sebagai faktor kunci dalam memicu perilaku organisasi yang konstruktif dan non-instruksional. Temuan ini menambah pemahaman bahwa *OCB* bukan hanya hasil dari kepuasan atau komitmen, tetapi juga merupakan perpanjangan dari keterlibatan mendalam seorang individu terhadap peran kerjanya. Bagi manajemen rumah sakit, implikasi praktisnya adalah pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan engagement, melalui kepemimpinan yang inklusif, umpan balik yang konstruktif, dan peluang untuk berkembang. Karyawan yang merasa terlibat akan lebih cenderung mendukung tujuan organisasi secara sukarela, sehingga meningkatkan efektivitas layanan dan kerja sama tim di lingkungan rumah sakit.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* ($t = 6.374$, $p = 0.000$). Dengan demikian hipotesis keenam (H6) diterima. Hal ini berarti bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (*OCB*) melalui keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dan kurang stres. Berdasarkan *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007), *WLB* berfungsi sebagai sumber daya penting yang membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan energi positif. Ketika karyawan merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka akan merasa lebih utuh, tidak terbebani secara emosional, dan lebih siap untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan. Keterlibatan inilah yang kemudian mendorong munculnya *OCB*, karena karyawan yang engaged cenderung menunjukkan dedikasi, kepedulian terhadap rekan kerja, dan komitmen terhadap keberhasilan organisasi, semua merupakan ciri utama dari perilaku *OCB*. Beberapa penelitian yang mendukung hubungan positif dan signifikan antara *work-life balance*, *employee engagement*, dan *OCB* adalah penelitian (Dwicahyani & Gorda, 2023; Arulsenthilkumar & Punitha, 2024).

Secara teoretis, temuan ini memberikan kontribusi penting dalam memperluas pemahaman mengenai jalur tidak langsung antara *WLB* dan *OCB*, dengan *employee engagement* sebagai mekanisme penghubung. Hal ini memperkaya literatur dengan menyoroti pentingnya variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara kesejahteraan individu dan perilaku positif di tempat kerja. Secara praktis, bagi manajemen rumah sakit, hasil ini menegaskan perlunya kebijakan yang mendukung *WLB* sebagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan, yang pada akhirnya akan

mendorong perilaku sukarela karyawan. Upaya seperti pengaturan jadwal kerja yang fleksibel, dukungan psikosial, dan pengakuan atas keseimbangan hidup karyawan dapat menjadi kunci dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan kolaboratif.

Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* ($t = 3.387, p = 0.001$). Dengan demikian hipotesis ketujuh (H7) diterima. Pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *employee engagement* menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah jalur penting yang menghubungkan persepsi positif terhadap pekerjaan dengan perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi. Berdasarkan *Affective Events Theory* (Weiss & Cropanzano, 1996), kepuasan kerja memunculkan emosi positif yang memperkuat keterlibatan afektif terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa puas akan lebih terhubung secara emosional dan kognitif dengan tugas mereka, yang kemudian mendorong munculnya perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan aktif berkontribusi di luar tugas formal. Dalam konteks rumah sakit, kepuasan terhadap lingkungan kerja, penghargaan, dan hubungan antarpegawai memperkuat keterlibatan, yang selanjutnya menciptakan budaya kerja kolaboratif dan suportif. Beberapa penelitian yang mendukung temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* adalah penelitian (Saks, 2011; Podsakoff et al., 2006; Bakker & Demerouti, 2017).

Secara teoretis, hasil ini menambah pemahaman bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB tidak bersifat langsung semata, tetapi dimediasi oleh tingkat keterlibatan karyawan. Ini membuka ruang bagi pengembangan model-model perilaku organisasi yang lebih kompleks dan dinamis, dengan mempertimbangkan aspek afektif dan motivasional. Implikasi praktis bagi manajemen rumah sakit adalah pentingnya menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan melalui penghargaan yang adil, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, rumah sakit secara tidak langsung dapat meningkatkan keterlibatan dan perilaku sukarela karyawan yang berdampak positif pada kualitas pelayanan dan efisiensi operasional.

SIMPULAN

Work-Life Balance dan kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini juga menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* dan Kepuasan kerja, dan *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada rumah sakit umum di kota Medan. Dari hasil pengujian dan analisis terlihat bahwa baik *employee engagement* maupun *organizational citizenship behavior* dapat ditumbuhkan melalui *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diterapkan oleh manajemen rumah sakit diantaranya: Rumah sakit perlu menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan. Misalnya, dengan memberikan fleksibilitas waktu kerja, kebijakan cuti yang memadai, atau program kesejahteraan yang membantu karyawan mengelola stres dan kelelahan akibat pekerjaan. Karyawan yang memiliki *Work-Life Balance* yang baik akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan komitmen dan kualitas kinerja mereka. Rumah sakit perlu melakukan evaluasi berkala terkait kondisi kerja dan kepuasan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan karir bisa diadakan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, serta memastikan adanya penghargaan yang adil atas

kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Rumah sakit dapat memfasilitasi program yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat, seperti program penghargaan atau *recognition* bagi karyawan yang berperilaku positif dan proaktif di luar kewajiban mereka. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan juga penting untuk menciptakan rasa keterlibatan yang lebih dalam.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat diperbaiki pada penelitian mendatang, yaitu pemilihan sampel yang hanya berfokus pada rumah sakit swasta tipe B yang ada di Medan- Indonesia sehingga memberi potensi keterbatasan ruang lingkup dari hasil penelitian dan sampel yang digunakan pada penelitian ini tergolong kecil sehingga adanya potensi hasil yang kurang maksimal. Pada penelitian ini ada beberapa variabel yang tidak menjadi fokus penelitian, belum diteliti dan diduga berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar seperti kepribadian (*personality*), dan gaya kepemimpinan. Disarankan kepada penelitian mendatang agar dapat meneliti variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini sekaligus memperluas ruang lingkup dan memperbesar sampel agar penelitian memiliki hasil yang maksimal.

REFERENSI

- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on *Work Engagement*: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493712>
- Adhiwijaya, A. G. P., Purwaningrum, E. K., & Mariskha, S. E. (2024). The Influence of Work-life Balance on Organizational Citizenship Behavior. *International Conference of Psychology 2024 (ICoPsy 2024)*, 155–163. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i30.17515>
- 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. www.publishing.globalcsrc.org/jbsee
- Adnan, N. B. B., Dafny, H. A., Baldwin, C., Beccaria, G., & Chamberlain, D. (2023). Is this the solution to wellbeing and burnout management for the critical care workforce? A parallel, interventional, feasibility and realist informed pilot randomized control trial protocol. *PloS One*, 18(4), e0285038. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285038>
- Affandi, A. S., Patrisia, D., Syahrizal, S., & Abror, A. (2019). The Effect of Employee Engagement and Job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, May. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.69>
- Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166>
- Aodton, P., Warewanich, T., & Chankoson, T. (2021). The Mediation Of *Work Engagement* Between Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior: A Study Of Healthcare Sector. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(4), 1–11. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.731>
- Arulsenhilkumar, A., & Punitha, P. (2024). Mediating Role of Employee Engagement: Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management and Labour Studies*, 49(2), 293–316. <https://doi.org/10.1177/0258042X231202632>
- Azzahra, A. N., Darmawan, A., Widhiandono, H., & Rahmawati, I. Y. (2024). Organizational Culture and Job Satisfaction towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Role of Loyalty as Mediation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(12), 8165–8185. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v12i12.em14>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 2(3), 309–328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bhat, Z. H., Yousuf, U., & Saba, N. (2023). Revolutionizing work-life balance: Unleashing the power of telecommuting on *Work Engagement* and exhaustion levels. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2242160>
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(2021), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Dealisa, L., & Widodo, S. (2024). The Effect of *Work Engagement* and Psychological Empowerment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(1), 300–317. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i1.13660>
- Diem, M. J., Marwah, T., Hanafi, A., & ... (2023). The Effect of Satisfaction on the Relationship Between Employee Engagement and Performance. ... *Conference Faculty of ...*, 8–17. <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/icfeb/article/view/4533%0Ahttps://journal.undiknas.ac.id/index.php/icfeb/article/download/4533/1342>
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2022). Analysing workplace spirituality as a mediator in the link between job satisfaction and organisational citizenship behaviour link between job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Management Matters*, 19(2), 109–128. <https://doi.org/10.1108/MANM-12-2021-0003>
- Dwicahyani, M. Y. O., & Gorda, A. A. N. O. S. (2023). The Moderating Role Of Employee Engagement On The Influence Of Work Life Balance On Organizational Citizenship Behavior Through Burnout. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(04), 902–919. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i04.573>
- Habeeb, S. (2019). A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1625702>
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc.
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least (PLS-SEM) Using R Equation Modeling Squares Structural : A Workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hariq, Y. M. F., & Mulyani, S. (2021). The Relationship between *Work Engagement* , Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Firefighters In Yogyakarta City. *International Conference of Psychology Universitas Ahmad Dahlan*, 95–101.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media.
- 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>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and

- organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Indraswara, P. A., Khourouh, U., & Risfandini, A. (2024). *The Effect of Employee Engagement and Work-life Balance to Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable in Lavalette Hospital Malang*. 1(3), 184–210.
- Irfan, Manurung, S., & Hani, S. (2024). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi (Edisi Revisi)* (S. Elizar (ed.)). UMSU Press.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Johansson, E., & Hart, R. (2023). The Outcomes of Organizational Citizenship Behaviors in Part-Time and Temporary Working University Students. *Behavioral Sciences*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/bs13080697>
- Jufrizen, J, Khair, H., & Sari, A. P. (2023). *Work Engagement: Determinants and Its Effect On Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130>
- Jufrizen, J, Farisi, S., Hasibuan, J. S., & Gunawan, A. (2024). Factors affecting organizational citizenship behavior of budget hotel employees in Indonesia : Examining the mediating role of *Work Engagement* and affective commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 549–561. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.44](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.44)
- Jufrizen, J, Farisi, S., Muslih, M., & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and *Work Engagement* of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1–12. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01)
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2020). The relationship between leader-member exchange, *Work Engagement* and organizational citizenship behaviour. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 191–214. <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2018-0202>
- Kusumowardani, Tirwan, Ilham Arief, Budi Akhmad Tarigan, & Joko Ariawan. (2023). The Influence Of Social Support, *Work Engagement* And Organizational Citizenship Behavior On Work Commitment Of Medical Workers. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2397–2401. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1638>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mandagi, N. M., & Wijono, S. (2023). Work-Life Balance (WLH) and Job Satisfaction of Employees at PT. X Yogyakarta. *Journal of Social Research*, 2(8), 2557–2563. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i8.1301>
- Nguyen, V. Le, & Haar, J. (2024). When work–life balance fails to boost organizational citizenship behaviors: the moderating role of leader–member exchange. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2024-0043>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123. <https://doi.org/10.1108/ejms-12-2020-0003>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bacharch, D. G. (2006). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–523.
- Prayitno, S., Iqbal, M. A., & Aulia, I. N. (2022). The Impact of Affective Commitment to

- Organizational Citizenship Behavior on Millennial Employees in an Indonesian Construction Company : *Work Engagement* and Knowledge Sharing as Mediators (Studi Kasus Pada PT Utama Karya). *International Journal of Indonesian Business Review*, 1(1), 70–79. <https://doi.org/10.54099/ijibr.v1i1.243>
- Primadona, P., Watung, S. R., Putra, R. S., Purnomo, A. K., Jondar, A., & Ananto, N. (2025). The Influence of Employee Engagement and Organizational Justice on Employee Performance With Job Satisfaction as Mediation for Employess. *Journal of Infrastructure, Policy and Development* 2, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.24294/jipd7687>
- Radu, C. (2023). *Fostering a Positive Workplace Culture: Impacts on Performance and Agility* (A. A. Vilas Boas (ed.)). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1003259>
- Romi, M. V., Soetjipto, N., Widaningsih, S., Manik, E., & Riswanto, A. (2021). Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Management Science Letters*, 11, 917–924. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.006>
- Saks, A. M. (2011). *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Sawitri, N. N. (2024). The Effect of Work-Life Balance, Employee Engagement and Training on Job Satisfaction and Employee Performance. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 2(1), 53–68. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2014). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 239–315.
- Setiono, E. J., & Santoso, T. (2022). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Organizational Commitment Pada Pt Araya Bangun Sarana. *Jurnal Agora*, 10(1), 1–6.
- Shanty, D. B., Nurahaju, R., & Tri Budi Marwanto. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Job Satisfaction Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Koperasi “Tkbn” Pelabuhan Tanjung Perak. *Jurnal Psikologi Poseidon*, 5, 59–78. <https://doi.org/10.30649/jpp.v5i1.67>
- Soleha, D. A., & Musoli, M. (2024). The Role of Organizational Commitment in Mediating the Influence of Self-Efficacy and Work-Life Balance on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Economics and Business Issues*, 3(1), 22–33. <https://doi.org/10.59092/ijebi.vol3.Iss1.42>
- Thevanes, N., & Harikaran, S. (2020). Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), 280–287. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.74.280.287>
- Ubay, A. N., Wyandini, Z., & Wulandari, A. (2023). Work Life Balance Sebagai Prediktor terhadap *Work Engagement* pada Karyawan yang Belum Menikah. *Jurnal Psikologi Talenta*, 9(1), 61–68. <https://doi.org/10.26858/talenta.v9i1.51899>
- Urbini, F., Chirumbolo, A., Caracuzzo, E., & Callea, A. (2023). Job satisfaction and OCBs: what’s new? The mediating role of organizational identification. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1748–1762. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2865>
- Wonda, T. A. (2024). Examination of organizational citizenship behavior influence on employee performance attainment: an empirical investigation. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418422>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11(April), 1–18.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>

Zhou, Q., Li, H., & Li, B. (2023). Employee posts on personal social media: the mediation role of work–life conflict on employee engagement. *Current Psychology*, 42(36), 32338–32354.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-04218-0>