

## **Dinamika Organizational Citizenship Behavior melalui Lensa Social Exchange Theory : Analisis Work-Life Balance, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Intrinsik pada Industri Perbankan Daerah**

**Luthfi Arie Widzayanto<sup>1</sup>, Inka Nuromavita<sup>2</sup>, Dina Ulayya Aziizah<sup>3</sup>, Maulia Regita Belananda<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Selamat Sri, Kendal, Indonesia

Email: <sup>1</sup>luthfi.ariew14@gmail.com, <sup>2</sup>nuromavitainka@gmail.com,  
<sup>3</sup>dinaulayya07@gmail.com, <sup>4</sup>mauliaregitabelananda@gmail.com

### **Abstract**

*This study aims to analyze the effects of Work-Life Balance (WLB), Leadership Style (LS), and Intrinsic Motivation (IM) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees of PT. BPR BKK Kendal. The research population consisted of 92 employees, all of whom were included as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through a questionnaire using a 5-point Likert scale and analyzed using (PLS-SEM) with SmartPLS 3. The results indicate that WLB, LS, and IM have positive and significant effects on employees' OCB. Work-Life Balance contributes to increased employee satisfaction and engagement, which encourages voluntary behavior and extra-role contributions to the organization. A communicative and responsive leadership style fosters employee loyalty and initiative in performing tasks beyond formal job responsibilities. Intrinsic motivation strengthens discretionary behavior as employees are driven by internal satisfaction and personal achievement. These findings support the application of Social Exchange Theory in human resource management, emphasizing that organizational attention to employee well-being, effective leadership, and intrinsic motivation promotes consistent OCB. The practical implication of this study highlights the importance for the management of PT. BPR BKK Kendal to continuously develop policies that support work-life balance, responsive leadership, and intrinsic motivation to enhance productivity, engagement, and employee loyalty. However, this study is limited to employees of a single rural bank and uses a cross-sectional design, which restricts the generalizability of the findings. Future research is recommended to include additional variables derived from Social Exchange Theory and examine their mediating roles in influencing OCB.*

**Keywords:** Work-Life Balance, Leadership Style, Intrinsic Motivation, Organizational Citizenship Behavior, Employees,

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Work-Life Balance (WLB), Gaya Kepemimpinan (GP), dan Motivasi Intrinsik (MI) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai PT. BPR BKK Kendal. Populasi penelitian sebanyak 92

pegawai, dan seluruh populasi dijadikan sampel dengan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5 dan dianalisis (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa WLB, GP, dan MI secara positif dan signifikan memengaruhi OCB pegawai. Work-Life Balance berperan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan pegawai, sehingga mendorong perilaku sukarela dan kontribusi ekstra terhadap organisasi. Gaya Kepemimpinan komunikatif dan responsif menciptakan loyalitas dan inisiatif pegawai dalam menjalankan tugas di luar kewajiban formal. Motivasi Intrinsik memperkuat perilaku discretionary pegawai karena dorongan internal untuk mencapai kepuasan dan prestasi pribadi. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan prinsip Social Exchange dalam manajemen SDM, melalui perhatian terhadap kesejahteraan, kepemimpinan yang efektif, dan dorongan motivasi intrinsik, mendorong perilaku OCB secara konsisten. Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya manajemen PT. BPR BKK Kendal terus mengembangkan kebijakan mendukung keseimbangan kerja-hidup, kepemimpinan responsif, dan motivasi intrinsik pegawai agar produktivitas, keterlibatan, dan loyalitas dapat meningkat secara berkelanjutan. sehingga generalisasi hasil ke BPR lain atau sektor perbankan yang lebih luas terbatas. Penelitian ini terbatas pada pegawai PT. BPR BKK Kendal dengan desain cross-sectional dan hanya menguji WLB, GP, dan MI terhadap OCB. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan faktor lain dari Social Exchange Theory, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau kepercayaan terhadap pimpinan, serta menguji peran mediasi faktor-faktor tersebut dalam memengaruhi OCB.

**Kata Kunci:** Work-Life Balance, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Intrinsik, Organizational Citizenship Behavior, Karyawan,

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya menjalankan tugas sesuai uraian jabatan, tetapi juga mampu memberikan kontribusi tambahan yang bersifat sukarela (Hasibuan & Pasaribu, 2025). Dalam konteks organisasi modern, keberhasilan tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kompetensi teknis pegawai, namun juga oleh sejauh mana pegawai bersedia menunjukkan perilaku positif yang mendukung efektivitas tim dan operasional Perusahaan (Danial et al., 2024). Kebutuhan ini sangat relevan bagi industri perbankan, terutama Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang bergerak di sektor jasa keuangan dengan karakteristik pelayanan langsung kepada masyarakat. Berbeda dengan bank umum yang memiliki sistem dan SDM lebih besar, BPR beroperasi dengan struktur organisasi yang relatif lebih kecil sehingga setiap pegawai memegang peranan krusial dalam kelancaran operasional. Keterbatasan tersebut menyebabkan ketergantungan terhadap kontribusi setiap individu menjadi lebih tinggi. Karena keterbatasan tersebut, BPR sangat membutuhkan pegawai yang mampu bekerja fleksibel, saling membantu, dan siap mengambil inisiatif ketika layanan memerlukan respon cepat. Dalam konteks BPR perilaku ekstra-rol bukan lagi sekadar perilaku tambahan, melainkan menjadi kebutuhan strategis yang berpengaruh langsung terhadap efisiensi operasional dan kualitas layanan jasa keuangan mikro.

Perilaku ekstra-rol atau *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Organ & Konovsky, (1989) adalah perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja formal, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi serta berperan dalam meningkatkan koordinasi kerja, mempercepat penyelesaian tugas, dan meminimalkan hambatan operasional, terutama pada organisasi jasa dengan keterbatasan sumber daya. Definisi ini menegaskan bahwa OCB bukan sekadar perilaku baik secara individual, tetapi merupakan elemen yang memengaruhi kinerja kolektif organisasi, terutama pada

organisasi padat layanan seperti perbankan. PT. BPR BKK Kendal (Perseroda) sebagai BPR daerah yang memiliki misi mendukung inklusi keuangan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat, sangat bergantung pada kualitas pelayanan yang diberikan pegawainya. Dengan jumlah pegawai yang tidak terlalu besar, setiap individu dituntut mampu menjalankan lebih dari sekadar tugas formal. Oleh karena itu, tingkat OCB yang tinggi bukan hanya menjadi nilai tambah, tetapi merupakan kebutuhan penting agar proses layanan berjalan efisien dan responsif (Widzayanto et al., 2024). Salah satu fenomena yang didapati pada karyawan PT BPR BKK Kendal (Perseroda) terlihat beberapa pegawai hanya bekerja berdasarkan tugas formal, kurangnya inisiatif dalam membantu rekan atau memberikan pelayanan lebih, serta minimnya kepedulian terhadap kelancaran proses kerja.

Merujuk pada teori social exchange Homans, (1958) yang menyatakan bahwa kebiasaan individu untuk mengganti sumber daya serta dukungan yang diterima. Prinsip pertukaran sosial adalah timbal balik, di mana perlakuan menguntungkan yang diterima oleh satu pihak dalam hal ini karyawan, maka membuat karyawan termotivasi memberikan kemampuan terbaiknya untuk balas budi memberikan perlakuan yang menguntungkan pada perusahaan sebagai imbalan (Blau, 1964). Faktor yang memiliki korelasi dengan teori tersebut serta dapat memberikan pengaruh pada Organizational Citizenship Behavior yaitu, work life balance, gaya kepemimpinan dan motivasi intrinsik.

Work-life balance yang seimbang dapat secara positif memengaruhi tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) di tempat kerja dikarenakan karyawan yang merasa lebih seimbang cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan kepada organisasi mereka. Adapun hasil penelitian oleh Heriyadi et al., (2020), Mashudi & Erdiansyah, (2023), Widzayanto, (2024) dan Irfan & Marynta, (2021) mendapatkan hasil bahwa work life balance berpengaruh positif terhadap OCB. Sedangkan hasil lain oleh Fitriani et al., (2023) Mulyani & Setyaningrum, (2023) dan Lavanya & Divya, (2021), ternyata WLB bukan faktor yang dapat mempengaruhi OCB karena dianggap norma kerja di sektor jasa yang wajib dilakukan..

Selanjutnya gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi perilaku OCB pada karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan emosional, serta menjadi teladan dalam bekerja akan mendorong pegawai untuk lebih peduli terhadap lingkungan kerja dan bersedia membantu rekan maupun organisasi tanpa diminta (Martowinangun et al., 2025). Kepemimpinan yang efektif juga menciptakan rasa percaya, kenyamanan, dan keterlibatan emosional dalam diri karyawan, sehingga mereka ter dorong menunjukkan perilaku ekstra-rol sebagai bentuk komitmen terhadap organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aryanti et al., (2023) dan Zakawali & Nawatami, (2023), yang menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan perilaku OCB pada karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdurahman & Manggiasih, (2024) dan Airlangga, (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap OCB terutama bila kepemimpinan dianggap terlalu mengintervensi otonomi kerja.,

Organizational Citizenship Behavior juga dapat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. Karyawan yang memiliki dorongan internal untuk bekerja seperti rasa tanggung jawab, ketertarikan terhadap tugas, serta kepuasan yang muncul dari pencapaian pribadi—cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Motivasi intrinsik membuat karyawan bekerja bukan semata karena imbalan atau tekanan eksternal, tetapi karena mereka merasa pekerjaan itu bermakna. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati et al., (2022) dan Hidayat et al., (2024) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik dapat mempengaruhi organizational Citizenship

Behaviour. Selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Irfan & Marynta, (2021), dan Kurniawan, (2023) yang mendapatkan hasil bahwa motivasi intrinsik tida berpengaruh terhadap OCB karena focus terlatih pada pencapaian target dan kinerja in-role.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh, work-life balance, gaya kepemimpinan dan motivasi intrinsik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai PT. BPR BKK Kendal (Perseroda). Tujuan tersebut berangkat dari kesenjangan teoretis, di mana teori perilaku organisasi, termasuk Social Exchange Theory, masih lebih banyak dikembangkan pada konteks organisasi besar dan belum secara memadai menjelaskan dinamika OCB pada organisasi kecil seperti BPR yang memiliki struktur kerja padat dan menuntut fleksibilitas tinggi. Selain itu dalam literatur penelitian terdahulu masih banyaknya inkonsistensi penelitian terkait pengaruhnya Work life balance, gaya kepemimpinan dan motivasi intrinsik terhadap OCB. Dari sisi empiris juga penelitian mengenai OCB di sektor BPR masih sangat terbatas, terutama yang menguji pengaruh ketiga variabel tersebut secara simultan, dan belum ditemukan penelitian yang dilakukan pada PT. BPR BKK Kendal (Perseroda). Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan kontribusi baru melalui pengujian model OCB yang lebih komprehensif dalam konteks BPR.

## 2. KAJIAN TEORI

### Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tugas formal yang tercantum dalam uraian jabatan, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi (Organ & Konovsky, 1989). OCB mencerminkan kesiapan karyawan untuk memberikan usaha tambahan demi kelancaran proses kerja, membantu rekan, menjaga lingkungan kerja, serta menunjukkan inisiatif tanpa harus diminta. Pada dasarnya, OCB adalah bentuk perilaku positif yang muncul dari kesadaran individu untuk mendukung tujuan organisasi, sehingga tingkatnya dapat berbeda antar karyawan bergantung pada kondisi psikologis dan situasional yang memengaruhi mereka (Widzayanto et al., 2024). Menurut Yovita et al., (2023) salah satu pendekatan utama yaitu teori pertukaran social yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil oleh organisasi, mereka akan merasa ter dorong untuk membela kebaikan tersebut melalui perilaku positif seperti OCB.

Menurut Organ & Konovsky, (1989) dan dalam berbagai kajian lanjutan, OCB terdiri dari beberapa indikator utama, yaitu: altruism (kesediaan membantu rekan kerja), conscientiousness (ketaatan melebihi standar minimum), sportsmanship (toleransi terhadap kondisi yang kurang ideal), courtesy (menghargai dan menjaga hubungan baik dengan rekan), dan civic virtue (kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi)

### Work-Life Balance

Work-life balance menurut Greenhaus et al., (2003) adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis sehingga keduanya tidak saling mengganggu. karyawan yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung merasa lebih puas, termotivasi, dan berkomitmen, serta lebih bersedia memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab formal, termasuk menunjukkan perilaku organizational citizenship behavior (ocb).

Indikator work-life balance menurut Greenhaus et al., (2003) yang diadopsi Widzayanto et al., (2024) meliputi: kemampuan mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pengelolaan stres yang efektif, pemanfaatan waktu istirahat dan cuti secara optimal, fleksibilitas dalam jadwal kerja, serta dukungan organisasi terhadap kebutuhan pribadi karyawan. keseimbangan ini diyakini berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan keterlibatan pegawai secara menyeluruh.

## Gaya Kepemimpinan

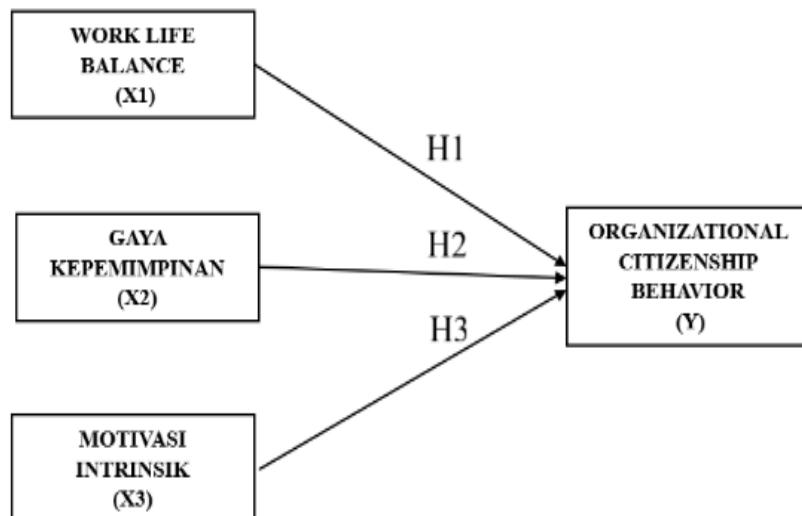
Menurut Hasibuan, (2019), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan organisasi dan karakter pegawai sehingga proses kerja berlangsung optimal. gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku pegawai, termasuk kesediaan mereka untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tugas formal (ocb).

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono, (2016) meliputi: kemampuan memberikan arahan jelas, membangun komunikasi efektif, menunjukkan keteladanan, memberikan motivasi dan dukungan, serta mengambil keputusan yang adil dan transparan.

## Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan internal individu untuk melaksanakan pekerjaan karena rasa tanggung jawab, ketertarikan terhadap tugas, atau kepuasan pribadi atas pencapaian yang diperoleh, bukan semata-mata karena imbalan atau tekanan eksternal Ryan & Deci, (2000). Pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, kreativitas, dan konsistensi dalam bekerja. mereka juga lebih bersedia melakukan kontribusi tambahan di luar tugas formal, termasuk organizational citizenship behavior (ocb), karena pekerjaan dianggap bermakna dan memuaskan secara pribadi. motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan komitmen, kepedulian terhadap rekan kerja, dan inisiatif untuk memperbaiki proses kerja, sehingga mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Indikator motivasi intrinsik menurut Robbins, (2019) meliputi: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri.

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini berfokus pada pengaruh work-life balance, gaya kepemimpinan dan motivasi intrinsic terhadap organizational citizenship behavior pada Pegawai PT. BPR BKK Kendal (Perseroda).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Work-life balance berpengaruh terhadap Organizational citizenship behavior

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Organizational citizenship behavior

H3: Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap Organizational citizenship behavior

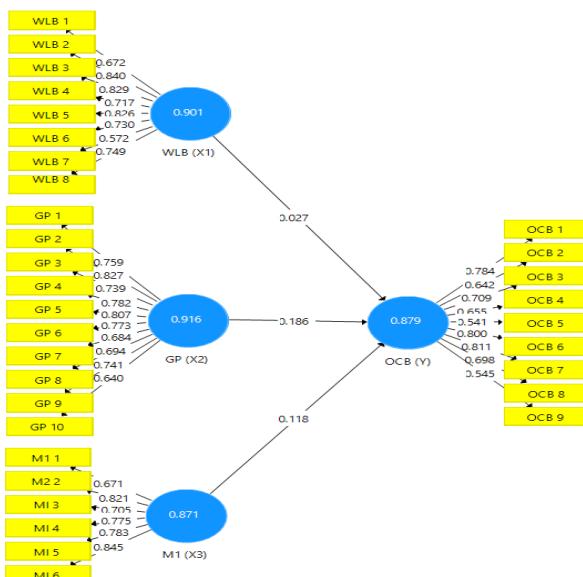
### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatif asosiatif untuk menganalisis pengaruh, work-life balance, gaya kepemimpinan dan motivasi intrinsik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai PT. BPR BKK Kendal (Perseroda). Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai 92 orang dari berbagai jenjang dan departemen, sehingga pengambilan sampel menggunakan sempel jenuh agar data mencerminkan seluruh populasi (Sugiyono, 2019). Penggunaan sampel jenuh dengan jumlah responden sebanyak 92 orang dinilai memadai untuk analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), mengingat metode ini memiliki keunggulan dalam mengolah data dengan ukuran sampel kecil hingga menengah serta tetap mampu menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan memiliki daya uji (statistical power) yang baik (Hair et al., 2019). Jumlah 92 responden memberikan representasi yang sangat kuat karena mencakup seluruh anggota populasi (sensus). Hal ini menghilangkan *sampling error* yang biasanya muncul pada teknik penarikan sampel acak, sehingga meningkatkan presisi estimasi parameter dalam model struktural.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui SMART PLS 3, metode yang sesuai untuk populasi kecil dan tidak memerlukan distribusi data normal (Hair et al., 2019). Meskipun penelitian ini menggunakan sampel jenuh sebanyak 92 responden (sensus), ukuran sampel ini memiliki kekuatan statistik (*statistical power*) yang sangat memadai untuk analisis PLS-SEM. Sebelum kuesioner disebarluaskan kepada responden, instrumen penelitian terlebih dahulu melalui proses validitas isi (*content validity*) dengan menyesuaikan indikator berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu serta dikonsultasikan kepada pihak yang kompeten untuk memastikan kesesuaian indikator dengan konstruk yang diukur. Variabel bebas meliputi Work-Life Balance (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Motivasi Intrinsik (X3), sedangkan variabel terikat adalah OCB (Y). Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh ketiga variabel bebas terhadap OCB secara simultan untuk memahami kontribusi faktor-faktor tersebut dalam mendorong perilaku ekstra-rol pegawai.

### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Skema Model Partial Least Square (Pls)



Gambar 2. Model Struktural Algoritma *SmartPLS*  
Sumber: Hasil Output SmartPLS 2025

## Pengujian Outer

Tabel 1. Pengujian Analisis Model

Varianel	Outer Loading	Average of Variance Extracted	Composite Reliability (CR)	Cronbach's $\alpha$
Organizational Citizenship Behavior (OCB)				
OCB 1	0.748			
OCB 2	0.642			
OCB 3	0.709			
OCB 4	0.655			
OCB 5	0.541			
OCB 6	0.800			
OCB 7	0.811			
OCB 8	0.698			
OCB 9	0.545			
Work Life Balance (WLB)		0.591		0.909
WLB 1	0.672			
WLB 2	0.840			
WLB 3	0.829			
WLB 4	0.717			
WLB 5	0.826			
WLB 6	0.730			
WLB 7	0.572			
WLB 8	0.749			
Gaya Kepemimpinan (GP)		0.539		0.926
GP 1	0.759			
GP2	0.827			
GP 3	0.739			
GP 4	0.782			
GP 5	0.807			
GP 6	0.773			
GP 7	0.684			
GP 8	0.694			
GP 9	0.741			
GP 10	0.640			
Motivasi Intrinsik (MI)		0.558		0.896
MI 1	0.671			
MI 2	0.821			
MI 3	0.705			
MI 4	0.775			
MI 5	0.783			
MI 6	0.845			

Sumber : Output SamartPLS, 2025

Analisis model pengukuran dilakukan dengan memeriksa loading faktor  $\geq 0,50$  dan Average Variance Extracted (AVE) minimum 0,50 atau lebih (Chin, 2010). Model pengukuran dapat lanjut ke tahap inner model apabila memenuhi kriteria valid dan reliabel. Dalam pengukuran yang terlihat didalam tabel seluruh indikator memenuhi persyaratan dengan nilai  $\geq 0,05$ . Begitupula nilai Ave berada  $\geq 0,05$ . sedangkan hasil analisis Cronbach's Alpha pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai di atas 0,7, menandakan reliabilitas internal yang baik. Artinya, setiap indikator secara konsisten mengukur konstruk yang dimaksud.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Diskriminan *Fornell-Larcker Model Pengukuran*

	(X1)	(X2)	(X3)	(Y1)
Work-life balance (X1)	0.840			
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.375	0.938		
Motivasi Intrinsik (X3)	0.466	0.345	0.887	
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.724	0.353	0.566	

Sumber : Output SamartPLS, 2025

### Pengujian Inner Model

#### R Square (R<sup>2</sup>)

Tabel 3 R-Square

Variabel	R-Square	Adjusted R Square
Organizational Citizenship Behavior	0.618	0.609

Dalam tabel yang terlampir, terlihat pengaruh work-life balance (X1) gaya kepemimpinan (X2) motivasi intrinsik (X3) menunjukkan nilai Adjust R Square 0,609. Nilai ini diartikan variabel Organizational Citizenship Behavior (Y1) dijelaskan 60,9% oleh work-life balance (X1) gaya kepemimpinan (X2) motivasi intrinsik (X3). Sementara itu, variabel lain yang tidak menjadi fokus penelitian ini memiliki kontribusi 39,1%

#### F Square(Effect Size)

Tabel 4 F Square (Effect Size)

	(X1)	(X2)	(X3)	(Y1)
Work-life balance (X1)				0.127
Gaya kepemimpinan (X2)				0.186
Motivasi Intrinsik (X3)				0.338
Organizational Citizenship Behavior (Y)				

Dalam Tabel 4 Uji f-square dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Berdasarkan kriteria Ghozali (2016), nilai f-square dapat dikategorikan sebagai efek kecil ( $0,02 \leq f^2 < 0,15$ ), efek sedang ( $0,15 \leq f^2 < 0,35$ ), dan efek besar ( $f^2 \geq 0,35$ ).

Berdasarkan hasil analisis, Work-life Balance (X1) memiliki nilai f-square sebesar 0,127, yang termasuk dalam kategori efek kecil, sehingga pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) tergolong terbatas. Gaya Kepemimpinan (X2)

memiliki nilai f-square sebesar 0,186, termasuk dalam kategori efek sedang, menunjukkan kontribusi yang cukup signifikan terhadap Y. Sedangkan Motivasi Intrinsik (X3) memiliki nilai f-square sebesar 0,338, yang termasuk dalam kategori efek besar, sehingga menjadi variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Secara keseluruhan, Motivasi Intrinsik menunjukkan kontribusi terbesar terhadap OCB, diikuti oleh Gaya Kepemimpinan, sementara Work-life Balance memberikan pengaruh yang relatif lebih kecil terhadap variabel dependen.

Tabel 5 Pengujian Hipotesis (Path Analysis)

	Original Sample	T Statistics ( O/STDEV )	P value	Hypothesis	Result
WLB → OCB	0.086	1.962	0.010	H1	Supported
GP → OCB	0.184	2.727	0.007	H2	Supported
MI → OCB	0.147	2.974	0.049	H3	Supported

Sumber : Output SmartPLS, 2025

### Pengaruh Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance (WLB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Meskipun signifikan, analisis Effect Size menghasilkan nilai 0.127, yang menempatkan pengaruh WLB dalam kategori efek kecil ( $0,02 \leq f^2 < 0,15$ ), Temuan ini mengindikasikan bahwa WLB berkontribusi terhadap OCB, namun kekuatannya tidak dominan. Dari perspektif Social Exchange Theory (SET), signifikansi positif ini menegaskan bahwa karyawan merespons perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka WLB dianggap sebagai sumber daya yang diterima melalui timbal balik OCB. Karyawan yang merasa keseimbangan ini tercapai cenderung memiliki kepuasan kerja, fokus, dan motivasi yang lebih tinggi, sehingga mereka melakukan OCB sebagai bentuk kontribusi tambahan yang tidak diwajibkan secara formal (Rebo et al., 2025). Namun demikian, kecilnya nilai effect size menunjukkan adanya paradoks Work-Life Balance dalam konteks BPR Kendal, di mana perilaku bekerja ekstra telah terinternalisasi sebagai norma sosial dan budaya kerja pegawai, bukan lagi sebagai respons langsung terhadap terpenuhinya keseimbangan kehidupan kerja. Pegawai BPR cenderung memandang perilaku membantu rekan kerja, bekerja melebihi tugas formal, dan kesiapsiagaan layanan sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan pengabdian terhadap organisasi daerah, sehingga dorongan untuk melakukan OCB tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh tingkat work-life balance yang dirasakan. Konsekuensinya, timbal balik OCB dari pegawai menjadi terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan untuk perilaku sukarela tidak didorong kuat oleh faktor WLB, melainkan bergeser kepada faktor yang memberikan *resource* psikologis yang lebih kuat seperti motivasi intrinsik dan gaya kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Heriyadi et al., (2020), Mashudi & Erdiansyah, (2023), Widzayanto et al., (2024) dan Irfan & Marynta, (2021) mendapatkan hasil bahwa work life balance berpengaruh positif terhadap OCB. Sedangkan hasil lain oleh Fitriani et al., (2023) Mulyani & Setyaningrum, (2023) dan Lavanya & Divya, (2021), ternyata WLB bukan faktor yang dapat mempengaruhi OCB.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior

Selain WLB, hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (GP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan original sample 0,184, T-statistics 2,727, dan p-value 0,007. Hasil Effect Size sebesar 0.186, yang

menempatkannya dalam kategori efek sedang. Kepemimpinan yang efektif, adil, komunikatif, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan menciptakan rasa dihargai, loyalitas, dan keterlibatan yang tinggi Jasman et al., (2025). Di PT. BPR BKK Kendal (Perseroda), pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan, dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai serta memberikan otonomi kepada karyawan untuk berkerja dapat menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, dan proaktif. Teori Social Exchange terbukti menjelaskan hubungan positif antara pemimpin dan karyawan menciptakan mekanisme timbal balik, di mana karyawan membala perlakuan baik dari pemimpin dengan peningkatan keterlibatan, inisiatif, dan perilaku organisasi yang mendukung tujuan bersama. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aryanti et al., (2023), Widzayanto et al., (2026) dan Zakawali & Nawatami, (2023) yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdurrahman & Manggiasih, (2024) dan Airlangga, (2024) yang mendapat hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap OCB

### **Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik (MI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan original sample 0,147, T-statistics 2,974, dan p-value 0,049. Selain itu analisis *Effect Size* sebesar 0,338 menempatkan pengaruh Motivasi Intrinsik dalam kategori efek besar, menjadikannya variabel dengan kontribusi paling dominan terhadap OCB dalam model ini. Secara umum penemuan ini dapat disebabkan Motivasi intrinsik yang berasal dari kepuasan pribadi, nilai profesional, dan tujuan internal mendorong pegawai untuk bertindak lebih dari yang diwajibkan, menunjukkan kreativitas, tanggung jawab, dan keterlibatan yang tinggi Widzayanto et al., (2023). Selain itu kondisi di BPR, yang merupakan organisasi lokal skala kecil, menyebabkan kontribusi dan hasil kerja pegawai sangat terlihat jelas di mata nasabah, rekan kerja maupun pimpinan. Pemenuhan kebutuhan psikologis berupa otonomi, kompetensi, dan makna kerja tersebut menimbulkan kepuasan pribadi yang memperkuat motivasi intrinsik, sehingga mendorong pegawai untuk menampilkan perilaku ekstra-rol secara sukarela dan berkelanjutan. Dengan demikian, dominasi pengaruh motivasi intrinsik mencerminkan mekanisme psikologis internal, di mana kepuasan batin dan rasa memiliki terhadap pekerjaan mendorong pegawai membala kebutuhan akan Otonomi hal ini secara langsung memperkuat rasa pencapaian pribadi dan kepemilikan yang kuat yang menyebabkan motivasi internal diri tinggi sehingga pegawai membala kepuasan internal tersebut dengan kontribusi OCB yang maksimal dan berkelanjutan. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung melakukan OCB bukan karena kompensasi atau tekanan eksternal, tetapi sebagai bentuk komitmen dan kepuasan pribadi. Perspektif Social Exchange yang menekankan bahwa timbal balik tidak selalu bersifat materi, melainkan juga berbentuk loyalitas, kerja sama, dan kontribusi positif terhadap organisasi sesuai dengan hasil penelitian di BPR ini. Motivasi intrinsik dengan demikian menjadi pendorong penting perilaku sukarela yang berkelanjutan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rahmawati et al., (2022) dan Hidayat et al., (2024) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian ini berbanding terbalik oleh penelitian yang dilakukan oleh Irfan & Marynta, (2021) dan Kurniawan, (2023) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsic tidak berpengaruh terhadap OCB.

## 5. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Work-Life Balance (WLB), Gaya Kepemimpinan (GP), dan Motivasi Intrinsik (MI) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai PT. BPR BKK Kendal (Perseroda), dapat disimpulkan bahwa:

1. Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan perilaku proaktif, kontribusi sukarela, dan tanggung jawab ekstra yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi terhadap keseimbangan hidup (seperti fleksibilitas waktu) masih penting sebagai *input* dalam pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang memicu *output* OCB.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa perlakuan atasan yang suportif, transformasional, dan penuh perhatian mampu menumbuhkan rasa timbal balik dan loyalitas, yang diwujudkan melalui peningkatan perilaku OCB. Kepemimpinan yang komunikatif, adil, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan mendorong loyalitas, keterlibatan, dan perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi.
3. Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal (rasa puas, minat, dan tantangan) pegawai adalah kunci utama yang mendorong mereka untuk melakukan perilaku ekstra-rol (sukarela) yang melebihi tuntutan pekerjaan formal. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik memiliki kecenderungan untuk berinisiatif, bertanggung jawab, dan berkontribusi melebihi kewajiban formal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan prinsip Social Exchange dalam manajemen sumber daya manusia, di mana perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, kepemimpinan yang efektif, dan dorongan motivasi intrinsik mendorong pegawai untuk membalas dengan perilaku positif yang mendukung organisasi.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi organisasi. Manajemen PT. BPR BKK Kendal (Perseroda) disarankan untuk meningkatkan perilaku OCB pegawai dengan memperkuat Work-Life Balance, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Intrinsik, misalnya menerapkan fleksibilitas tugas di lapangan (WLB) yang relevan dengan kebutuhan operasional BPR (seperti *follow-up* atau penagihan nasabah UMKM) sebagai bentuk nyata perhatian, menyesuaikan waktu kedatangan atau kepulangan mereka di hari berikutnya, tanpa mengurangi target layanan, mengembangkan kepemimpinan yang suportif dan memberikan pengakuan yang cepat dan terlihat atas inisiatif pegawai untuk memelihara timbal balik relasional yang stabil serta yang paling krusial, meningkatkan otonomi pengambilan keputusan mikro terkait portofolio nasabah lokal, yang secara langsung memperkuat Motivasi Intrinsik sebagai pendorong OCB paling dominan dan berkelanjutan.

## 6. DAFTAR RUJUKAN

- Abdurahman, K. R., & Manggiasih, T. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Pada Klinik Izzati Group*. 5(2), 6372–6380.
- Airlangga, P. (2024). *Role of Leadership Style , Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior : Mediated by Perceived Organizational Support*. 18(5), 12–23. <https://doi.org/10.9734/AJARR/2024/v18i5627>

- Aryanti, S., Panjaitan, S., & Bangsa, U. P. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan ( Studi pada Karyawan PT . Nippo Mechatronics Indonesia ).* 6, 1358–1364.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York : Wiley.
- Chin, W. W. (2010). Handbook of Partial Least Squares. In *Handbook of Partial Least Squares* (Issue January 2010). <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Danial, Y., Yantu, I., & Juanna, A. (2024). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo.* 7(1), 335–343.
- Fitriani, K., Suryadi, E., & Santoso, B. (2023). *Pengaruh Work-life balance terhadap Organizational citizenship behavior dengan Job satisfaction sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Karyawan PT Okta Rekananda Instrument ).* 9(4), 228–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.31943/investasi.v9i4.298>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, S., & Pasaribu, R. (2025). *Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Efektivitas Tim Kerja : Studi Dalam Konteks Organisasi Modern.* 03(2021), 179–182.
- 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>
- Hidayat, M., Subiyanto, D., & Kusuma, N. (2024). *An International Journal.* 02(03), 1–12. <https://doi.org/10.63901/ijebam.v2i3.56>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Irfan, H., & Marynta, P. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika*, 9(2), 1–12.
- Jasman, S., Jufrizan, & Farisi, S. (2025). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior : Peran Mediasi Work Engagement Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis peran mediasi Work Engagement . dan kehidupan pribadi secara seimbang .* 26(1), 38–56.
- Kartono. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan : apakah pemimpin abnormal itu?* (2016) Jakarta : Rajawali Pers (ed.); Ed. 1; Cet).

- Kurniawan, I. S. (2023). *Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Organizational Citizenship Behavior*. 4.
- Lavanya, & Divya Sree. (2021). Work-life Balance and Organizational Citizenship Behaviour-A study with reference to Bank Employees. *International Research Journal on Advanced Science Hub*, 3(Special Issue 6S), 29–36. <https://doi.org/10.47392/irjash.2021.161>
- Martowinangun, Napitupulu, Nasim, & Maryam. (2025). *Analisis Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Pegawai di*. 4(3), 5424–5429.
- Mashudi, P., & Erdiansyah, R. (2023). The Effect of Work-Life Balance And Job Embeddedness On Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal Transnational Universal Studies*, 1(9), 821–834. <https://doi.org/10.58631/jtus.v1i9.54>
- Mulyani, N., & Setyaningrum, R. P. (2023). The Effect Of Green Human Resource Management, Work Life Balance On Organizational Citizenship Behavior In Mediation Of Job Satisfaction Of Milenial Generations In Bekasi District. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 1202–1212.
- Organ, D., & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Rahmawati, E., Amin, S., Wediawati, B., Telanaipura, K., & Jambi, K. (2022). *Efek mediasi motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior dan job insecurity pada pegawai tidak tetap*. 8, 200–210.
- Rebo, A., Fanggidae, A., & Nalle, A. (2025). *The Influence Of Rewards , Job Satisfaction , And Mental Health On Organizational Citizenship Behavior ( Case Study Of Nurses At Prof. Dr . Wz . Johannes Regional General Hospital ) Pengaruh Reward , Kepuasan Kerja Dan Kesehatan Mental Terhadap Organizat*. 6(6), 882–907.
- Robbins, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Sinar Abadi.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Teori Penentuan Nasib Sendiri dan Fasilitasi Motivasi Intrinsik, Perkembangan Sosial dan Kesejahteraan. *American Psychologist* 55 (1), 1–12.
- Widzayanto, L. A. (2024). *Examining University Muhammadiyah Purwokerto Students ' Behavioural Intention to Use E-Learning During the Covid -19 Pandemic : An Extended TAM*. 2(2), 1–16. <https://doi.org/10.30595/jesh.v2i2.311>
- Widzayanto, L. A., Astuti, H. J., Hariyanto, E., & Bagis, F. (2024). *THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT* © 2024 Universitas Negeri Semarang. 13(3), 280–293.

- Widzayanto, L. A., Belananda, M. R., Nuromavita, I., Tristiawan, F., & Nurokhim. (2026). “Optimalisasi Potensi Diri melalui Manajemen Diri dan Perencanaan Karier Siswa SMK Diponegoro Banyuputih Kabupaten Batang .” 4(1), 280–284.
- Widzayanto, L. A., Endratno, H., Darmawan, A., & Haryanto, T. (2023). *THE INFLUENCE OF SELF-EFFICACY , INTRINSIC MOTIVATION , ISLAMIC WORK ETHIC , AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING ON PERFORMANCE ( Study of Nurses at RSI Muhammadiyah Tegal )*. 2023(4), 1–13.
- Yovita, N., C. Widjaja, D., & Setiawan, R. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Employee Development (ED) dan Organizational Commitment (OC) sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 139–160. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.42113>
- Zakawali, & Nawatami. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui ocb*. 12(4), 419–432.