



## Pengaruh Work Life Balance, Komitmen Organisasi & Motivasi Intrinsik Terhadap OCB: A Literature Review

Noor Laila<sup>1</sup>, Syahrial Shaddiq<sup>2</sup>, Khuzaini<sup>3</sup>, Zakky Zamrudi<sup>4</sup>

<sup>1,3,4</sup>Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) Muhammad Arsyad Al Banjari, Banjarmasin

<sup>2</sup>Universitas Lambung Mangkurat (ULM), Banjarmasin

Email : [noorlailas.ab@gmail.com](mailto:noorlailas.ab@gmail.com)

### Abstract

*This study aims to examine the effect of Work Life Balance, organizational commitment, and intrinsic motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through a literature review approach. OCB is defined as discretionary behavior that is not formally required in job descriptions but plays an important role in enhancing organizational effectiveness. This study employs a qualitative method by reviewing relevant scientific articles published within the last ten years, obtained from databases such as Google Scholar and other indexed journals. The analysis technique involves identifying, classifying, and synthesizing previous findings to derive comprehensive conclusions regarding the relationships among the variables. The findings indicate that Work Life Balance, organizational commitment, and intrinsic motivation have a positive and significant effect on OCB. Work Life Balance contributes to improved psychological well-being and reduced work stress, which encourages employees to engage in voluntary and positive workplace behaviors. Organizational commitment, particularly affective commitment, is a key determinant that strengthens employees' emotional attachment to the organization, thereby enhancing OCB. Meanwhile, intrinsic motivation acts as an internal driving force that increases work engagement, initiative, and proactive behavior among employees. In addition, the relationship between these variables and OCB is also influenced by mediating factors such as job satisfaction and work engagement. In conclusion, the improvement of OCB cannot be achieved partially but requires an integrated management approach toward Work Life Balance, organizational commitment, and intrinsic motivation.*

**Keywords:** HRIS, Industry 4.0, Employee Performance

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Work Life Balance, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui pendekatan literature review. OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, namun memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan mengkaji berbagai artikel ilmiah yang relevan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir yang diperoleh melalui basis data seperti Google Scholar dan jurnal terindeks lainnya. Teknik analisis dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengelompokkan, serta mensintesis temuan-temuan penelitian terkait untuk memperoleh kesimpulan yang komprehensif. Hasil kajian menunjukkan bahwa Work Life Balance, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Work Life Balance berperan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan menurunkan stres kerja, sehingga mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan. Komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, terbukti menjadi determinan utama dalam meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang berimplikasi pada peningkatan OCB. Sementara itu, motivasi intrinsik berfungsi sebagai pendorong internal yang meningkatkan keterlibatan kerja, inisiatif, dan perilaku proaktif karyawan. Selain itu, hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan OCB juga dipengaruhi oleh variabel*

mediasi seperti kepuasan kerja dan work engagement. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan OCB tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan melalui pengelolaan yang terintegrasi terhadap Work Life Balance, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik.

**Kata kunci:** Work Life Balance, Komitmen Organisasi, Motivasi Intrinsik, Organizational Citizenship Behavior

## PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan kinerja formal karyawan, tetapi juga perilaku ekstra peran yang mampu mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang didefinisikan sebagai perilaku sukarela individu di luar deskripsi pekerjaan formal yang tidak secara langsung memperoleh penghargaan, namun berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. OCB memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama tim, serta memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, OCB tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual maupun organisasional. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong munculnya perilaku tersebut. Beberapa variabel yang secara teoritis dan empiris memiliki hubungan dengan OCB antara lain *Work Life Balance*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik.

*Work Life Balance* merupakan konsep yang menggambarkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan antara kedua aspek tersebut dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti stres kerja, kelelahan emosional (*burnout*), serta penurunan kepuasan kerja. Sebaliknya, individu yang mampu mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil dan positif, sehingga berpotensi lebih besar untuk menunjukkan perilaku OCB. Dengan demikian, penerapan kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan perilaku positif karyawan.

Selain *Work Life Balance*, komitmen organisasi juga merupakan determinan penting dalam membentuk OCB. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Individu dengan

tingkat komitmen yang tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi, sehingga terdorong untuk memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan pekerjaan formal. Komitmen organisasi umumnya terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, yang masing-masing memiliki peran dalam membentuk perilaku kerja karyawan.

Selanjutnya, motivasi intrinsik juga berperan signifikan dalam mendorong munculnya OCB. Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena adanya kepuasan pribadi, bukan semata-mata karena imbalan eksternal. Individu dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, kreativitas, serta inisiatif dalam bekerja. Kondisi tersebut akan mendorong individu untuk secara sukarela melakukan berbagai tindakan yang mendukung organisasi, termasuk perilaku OCB.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara *Work Life Balance*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut umumnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari ketiga variabel tersebut terhadap OCB. Namun demikian, terdapat variasi hasil penelitian yang dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, serta pendekatan metodologis yang digunakan. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian komprehensif melalui pendekatan literature review untuk mengintegrasikan temuan-temuan penelitian yang ada serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel tersebut.

Lebih lanjut, pentingnya kajian ini didasarkan pada kebutuhan organisasi modern untuk mengembangkan sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga perilaku kerja yang proaktif, adaptif, dan kolaboratif. OCB menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kualitas kontribusi karyawan di luar tugas formalnya. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi OCB, organisasi diharapkan dapat merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja serta keberlanjutan organisasi.

*Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis pengaruh Work Life Balance, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui pendekatan literature review. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu*

manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang mendukung peningkatan perilaku kerja positif karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan salah satu konsep penting dalam kajian perilaku organisasi yang menggambarkan perilaku sukarela individu di luar peran formalnya yang tidak secara langsung memperoleh penghargaan dari sistem organisasi, namun mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. OCB mencerminkan tingkat kepedulian dan keterlibatan individu terhadap lingkungan kerja serta organisasi secara keseluruhan. Perilaku ini mencakup berbagai bentuk tindakan seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, menunjukkan sikap toleransi terhadap kondisi yang kurang ideal, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian, keberadaan OCB menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif.

Salah satu faktor yang memengaruhi munculnya OCB adalah *Work Life Balance*. Konsep ini merujuk pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis. Dalam kondisi *Work Life Balance* yang baik, individu mampu mengalokasikan waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kedua aspek tersebut dapat menimbulkan stres kerja, kelelahan emosional (*burnout*), serta penurunan kepuasan kerja. Individu yang memiliki *Work Life Balance* yang baik cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, sehingga lebih mampu menunjukkan perilaku positif di tempat kerja. Hal ini pada akhirnya dapat mendorong munculnya perilaku OCB, karena individu merasa lebih sejahtera dan memiliki kapasitas emosional untuk berkontribusi secara sukarela kepada organisasi.

Selain *Work Life Balance*, komitmen organisasi juga merupakan variabel yang memiliki peran penting dalam memengaruhi OCB. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, keterlibatan, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Individu dengan tingkat komitmen yang tinggi akan cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi, sehingga terdorong untuk memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan pekerjaan formal. Komitmen organisasi mencakup dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif, yang secara keseluruhan menggambarkan hubungan psikologis antara individu dan

organisasi. Tingginya komitmen ini akan mendorong individu untuk menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk kontribusi sukarela yang dilakukan demi kepentingan organisasi.

Motivasi intrinsik juga menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam memengaruhi perilaku OCB. Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena adanya kepuasan pribadi, minat, atau kesenangan terhadap pekerjaan itu sendiri. Individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar, memiliki inisiatif, serta mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab tanpa harus bergantung pada dorongan eksternal. Kondisi ini mendorong individu untuk melakukan berbagai tindakan yang melampaui tugas formalnya, termasuk perilaku OCB. Dengan kata lain, motivasi intrinsik berperan dalam membentuk sikap proaktif dan kontribusi sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Hubungan antara *Work Life Balance*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik dengan OCB menunjukkan adanya keterkaitan yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja individu. *Work Life Balance* berperan dalam menciptakan kondisi psikologis yang stabil, komitmen organisasi memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi, sementara motivasi intrinsik menjadi pendorong internal bagi individu untuk berkontribusi secara optimal. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berkontribusi dalam mendorong munculnya perilaku OCB, sehingga menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *literature review* yang bertujuan untuk mengkaji secara sistematis pengaruh *Work Life Balance*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pendekatan ini dipilih untuk mengintegrasikan berbagai temuan penelitian terdahulu sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Sumber data dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur menggunakan basis data elektronik seperti *Google Scholar*, *ScienceDirect*, dan *database* jurnal terindeks lainnya. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi “*Work Life Balance*”, “Komitmen Organisasi”, “Motivasi Intrinsik”, dan “*Organizational Citizenship Behavior*”. Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian, dipublikasikan

dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, serta menggunakan metode penelitian yang jelas baik kuantitatif maupun kualitatif. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak memiliki akses penuh (full text), tidak relevan dengan variabel yang diteliti, atau tidak dipublikasikan dalam jurnal ilmiah.

Teknik analisis data dilakukan dengan cara mengelompokkan, membandingkan, dan mensintesis hasil-hasil penelitian yang telah dipilih. Proses ini meliputi identifikasi konsep utama, pengelompokan temuan berdasarkan variabel penelitian, serta analisis hubungan antar variabel yang kemudian diinterpretasikan secara deskriptif. Hasil analisis tersebut disajikan dalam bentuk narasi yang sistematis untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh *Work Life Balance*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap OCB.

Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan sumber literatur yang berasal dari jurnal terakreditasi dan terindeks, serta memperhatikan konsistensi hasil penelitian yang digunakan sebagai referensi. Dengan demikian, hasil kajian ini diharapkan memiliki tingkat keandalan yang tinggi dan mampu memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Podsakoff, N. P., et al. (2018)	<i>Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Future Directions</i>	Literatur review	Penelitian ini menegaskan bahwa OCB memiliki kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim, efisiensi operasional, serta kualitas layanan. Selain itu, ditemukan bahwa faktor-faktor psikologis seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik merupakan determinan utama dalam mendorong munculnya OCB secara konsisten.
2	Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017)	<i>Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward</i>	Review teori	Hasil kajian menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya kerja (job resources) mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan <i>work engagement</i> , yang selanjutnya mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku ekstra peran seperti OCB.

				Sebaliknya, tuntutan kerja yang tinggi tanpa diimbangi sumber daya yang memadai dapat menurunkan kecenderungan munculnya OCB.
3	Gagné, M., et al. (2015)	<i>The Multidimensional Work Motivation Scale</i>	Kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku proaktif, inisiatif, serta kesediaan untuk membantu rekan kerja, yang merupakan bentuk nyata dari OCB.
4	Kim, M., et al. (2019)	<i>The Effect of Work-Life Balance on Organizational Outcomes</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang secara tidak langsung meningkatkan OCB. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi menunjukkan tingkat stres yang lebih rendah dan kecenderungan lebih tinggi untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi secara sukarela.
5	Pradhan, R. K., et al. (2017)	<i>Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior</i>	Kuantitatif	Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB. Individu yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan loyalitas, kepedulian, serta perilaku membantu yang tinggi.
6	Bolino, M. C., et al. (2015)	<i>Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations</i>	Literatur empiris	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berkontribusi dalam pembentukan <i>social capital</i> di dalam organisasi, yang ditandai dengan meningkatnya kepercayaan, kerja sama, dan hubungan interpersonal antar karyawan. Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada

				peningkatan efektivitas dan keberlanjutan organisasi.
7	Wang, Z., et al. (2020)	<i>Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior</i>	Kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa work engagement berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan OCB. Individu dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki energi, dedikasi, dan fokus yang lebih baik, sehingga lebih terdorong untuk melakukan perilaku sukarela di luar tugas formal.
8	Susanto, Y., et al. (2022)	<i>Pengaruh Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang kemudian mendorong munculnya perilaku membantu, kerja sama, dan partisipasi aktif dalam organisasi.
9	Putri, R., & Utami, H. (2021)	<i>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior</i>	Kuantitatif	Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi menunjukkan perilaku loyal, kepedulian terhadap organisasi, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan.
10	Hidayati, N. (2023)	<i>Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Organizational Citizenship Behavior</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB. Individu yang memiliki dorongan internal yang kuat cenderung lebih aktif dalam membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi tanpa mengharapkan imbalan eksternal.

Berdasarkan hasil penelusuran literatur yang dilakukan melalui berbagai basis data ilmiah, diperoleh sejumlah artikel yang relevan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir yang

membahas hubungan antara *Work Life Balance*, komitmen organisasi, motivasi intrinsik, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Proses seleksi literatur dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian topik, kualitas jurnal, serta relevansi metode penelitian yang digunakan. Secara umum, hasil kajian menunjukkan adanya kecenderungan yang konsisten bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui berbagai variabel mediasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Work Life Balance* merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan OCB. Individu yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Kondisi ini ditandai dengan rendahnya tingkat stres kerja, berkurangnya kelelahan emosional (*burnout*), serta meningkatnya kepuasan kerja. Dalam situasi tersebut, individu memiliki kapasitas emosional dan kognitif yang lebih besar untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungan kerja. Hal ini mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap OCB melalui mekanisme tidak langsung, yaitu melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan demikian, *Work Life Balance* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap perilaku kerja yang mendukung organisasi.

Selanjutnya, komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh yang kuat dan konsisten terhadap OCB. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dalam berbagai penelitian, komitmen afektif ditemukan sebagai dimensi yang paling dominan dalam memengaruhi OCB. Individu yang memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, sehingga terdorong untuk berkontribusi secara sukarela demi keberhasilan organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga berperan dalam meningkatkan konsistensi perilaku positif karyawan dalam jangka panjang. Individu dengan komitmen tinggi tidak hanya menunjukkan OCB dalam situasi tertentu, tetapi juga secara berkelanjutan sebagai bagian dari sikap kerja mereka.

Motivasi intrinsik juga menjadi determinan penting dalam pembentukan OCB. Motivasi intrinsik berkaitan dengan dorongan internal individu untuk melakukan pekerjaan karena adanya kepuasan pribadi, minat, serta rasa bermakna terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan konsentrasi dalam bekerja. Kondisi ini mendorong individu untuk tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan formal, tetapi juga melakukan berbagai tindakan tambahan yang bermanfaat bagi organisasi. Perilaku tersebut mencerminkan karakteristik utama OCB, seperti inisiatif, kreativitas, serta kesediaan untuk membantu tanpa mengharapkan imbalan. Selain itu, motivasi intrinsik juga terbukti mampu memperkuat hubungan antara faktor-faktor lain, seperti *Work Life Balance* dan komitmen organisasi, dengan OCB.

Lebih lanjut, hasil kajian menunjukkan bahwa hubungan antara *Work Life Balance*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik dengan OCB tidak bersifat sederhana, melainkan melibatkan berbagai mekanisme psikologis yang kompleks. Beberapa penelitian mengidentifikasi adanya peran variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan *work engagement*. Kepuasan kerja berperan sebagai kondisi afektif yang mencerminkan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya, yang kemudian mendorong munculnya perilaku OCB. Sementara itu, *work engagement* mencerminkan keterlibatan emosional dan kognitif individu dalam pekerjaan, yang menjadi faktor kunci dalam mendorong perilaku proaktif dan sukarela. Dengan demikian, pengaruh ketiga variabel utama terhadap OCB seringkali terjadi melalui jalur tidak langsung yang melibatkan variabel-variabel psikologis tersebut.

Selain variabel mediasi, beberapa penelitian juga menunjukkan adanya peran variabel moderasi, seperti dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dan budaya organisasi. Dukungan organisasi yang tinggi dapat memperkuat pengaruh *Work Life Balance* dan motivasi intrinsik terhadap OCB, karena individu merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Hal ini mendorong munculnya rasa timbal balik (*reciprocity*) yang diwujudkan dalam bentuk perilaku OCB. Di sisi lain, budaya organisasi yang positif dan suportif juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk berperilaku secara sukarela dan kolaboratif.

Dari perspektif teoritis, temuan ini sejalan dengan berbagai teori dalam perilaku organisasi, seperti *Social Exchange Theory* dan *Self-Determination Theory*. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa individu cenderung membalas perlakuan positif yang diterima dari organisasi melalui perilaku positif, termasuk OCB. Dalam konteks ini, *Work Life Balance* dan dukungan organisasi menjadi bentuk perlakuan positif yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi tambahan. Sementara itu, *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan faktor utama yang mendorong individu untuk berperilaku

secara sukarela dan proaktif. Kedua teori tersebut memberikan dasar konseptual yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

Secara keseluruhan, hasil kajian ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dan berkontribusi secara signifikan dalam membentuk OCB. Ketiga variabel tersebut tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling melengkapi dalam menciptakan kondisi yang mendukung munculnya perilaku positif karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola ketiga aspek tersebut secara terpadu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan efektivitas organisasi.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti fleksibilitas waktu kerja, pengelolaan beban kerja, serta program kesejahteraan karyawan. Selain itu, organisasi juga perlu memperkuat komitmen karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan suportif. Upaya peningkatan motivasi intrinsik dapat dilakukan melalui pemberian otonomi kerja, pengembangan kompetensi, serta penciptaan pekerjaan yang bermakna. Dengan mengoptimalkan ketiga aspek tersebut, organisasi diharapkan dapat meningkatkan perilaku OCB yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian *literature review* yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik merupakan faktor-faktor penting yang secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketiga variabel tersebut terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi. *Work Life Balance* berperan dalam menciptakan kondisi psikologis yang stabil melalui penurunan tingkat stres kerja dan peningkatan kesejahteraan individu, sehingga karyawan lebih mampu menunjukkan perilaku positif di lingkungan kerja. Komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, menjadi determinan utama dalam membentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang mendorong munculnya loyalitas dan kontribusi ekstra peran. Sementara itu, motivasi intrinsik berfungsi sebagai pendorong internal yang meningkatkan keterlibatan kerja, inisiatif, serta perilaku proaktif yang merupakan karakteristik utama dari OCB.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alln, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Asplei, A. K., et al. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Hidayati, N. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 120–130.
- Kim, M., Knutson, B. J., & Choi, L. (2019). The effects of work-life balance on organizational outcomes: A study of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 105–112.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2018). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 1–25.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2017). Impact of organizational commitment on organizational citizenship behavior: An empirical study. *Journal of Management Research*, 9(4), 1–15.
- Putri, R., & Utami, H. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada sektor publik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(1), 45–53.
- Susanto, Y., Rahmawati, D., & Nugroho, A. (2022). Pengaruh work life balance terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 210–220.
- Wang, Z., Liu, Y., & Parker, S. K. (2020). How does work engagement influence organizational citizenship behavior? The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 1–15.