

Peran Status Kepegawaian dalam Memoderasi Pengaruh *Work-Life Balance* dan Beban Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dewi Puspita Sari*, Irwan Desyantoro, Kimmy Katkar

Universitas Semarang, Indonesia

dewi@usm.ac.id*

Submitted:
2026-07-01

Revised:
2026-07-21

Published:
2026-08-17

Keywords:
Employment Status, Organizational Citizenship Behavior,
Work-Life Balance, Workload

Copyright holder:
© Author/s (2026)

This article is under:



How to cite:
Sari, D. P., Desyantoro, I., & Katkar, K. (2026). Peran Status Kepegawaian dalam Memoderasi Pengaruh Work-Life Balance dan Beban Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 8(2).
<https://doi.org/10.51214/002026082106000>

Published by:
Kuras Institute

E-ISSN:
2656-1050

ABSTRACT: Organizational Citizenship Behavior (OCB) is an essential factor in enhancing organizational effectiveness because it reflects employees' voluntary behaviors beyond their formal job responsibilities. Employees' willingness to perform OCB is influenced by various organizational and individual factors, including Work-Life Balance and workload. In addition, differences in employment status may influence the strength of these relationships, making it important to examine the moderating role of Employment Status. Therefore, this study aimed to analyze the effects of Work-Life Balance and Workload on Organizational Citizenship Behavior and to examine the moderating role of Employment Status. This quantitative study involved 90 employees of PDAM Tirta Panguripan, Kendal Regency, selected using a saturated sampling technique. Data were collected using Work-Life Balance, Workload, and Organizational Citizenship Behavior scales and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The results revealed that Work-Life Balance had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior ($\beta = 0.590, p < 0.05$). Similarly, Workload also had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior ($\beta = 0.578, p < 0.05$). Furthermore, Employment Status significantly moderated the relationships between Work-Life Balance and Organizational Citizenship Behavior as well as between Workload and Organizational Citizenship Behavior. The structural model explained 59.7% of the variance in Organizational Citizenship Behavior ($R^2 = 0.597$). These findings indicate that maintaining employees' work-life balance, effectively managing workload, and considering employment status are important strategies for promoting Organizational Citizenship Behavior within public service organizations.

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia tidak hanya berperan dalam melaksanakan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi juga memberikan kontribusi melalui perilaku sukarela yang melampaui tuntutan peran formal. Perilaku tersebut menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, memperkuat kerja sama, serta mendukung pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000).

Salah satu bentuk perilaku positif yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ et al. (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tuntutan pekerjaan formal, tidak secara langsung memperoleh penghargaan dari sistem organisasi, namun secara kolektif mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Hikmah, 2021). OCB mencakup perilaku membantu rekan kerja (*altruism*), menjaga hubungan interpersonal yang baik (*courtesy*), menunjukkan toleransi terhadap kondisi organisasi (*sportsmanship*), melaksanakan tugas melebihi standar yang ditetapkan (*conscientiousness*), serta berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi (*civic virtue*). Konsep tersebut telah menjadi landasan utama dalam penelitian mengenai perilaku ekstra-peran di lingkungan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim, kualitas pelayanan, serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Podsakoff et al., 2000; Organ et al., 2006). Pada organisasi yang berorientasi pada pelayanan, perilaku sukarela karyawan yang diwujudkan melalui loyalitas, partisipasi aktif, dan pelayanan yang melebihi tuntutan pekerjaan formal (*service-oriented organizational citizenship behavior*) berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, sehingga mendukung daya saing dan kinerja organisasi (Bettencourt et al., 2001; Tsai et al., 2022). Selain itu, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa OCB berkaitan dengan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi, sehingga menjadi salah satu perilaku penting dalam mencapai tujuan organisasi (Pasaribu et al., 2022).

Pada organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik, seperti Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), keberadaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi semakin penting. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan air bersih mengharuskan pegawai tidak hanya menjalankan tugas sesuai tanggung jawab formal, tetapi juga menunjukkan inisiatif, kerja sama, kepedulian terhadap pelanggan, serta kesediaan membantu rekan kerja untuk memastikan pelayanan tetap berjalan secara optimal. Perilaku sukarela tersebut merupakan salah satu bentuk *service-oriented organizational citizenship behavior* yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan efektivitas organisasi (Tsai et al., 2022; Organ et al., 2006). Dalam praktiknya, pegawai PDAM menghadapi berbagai tantangan operasional, seperti menjaga kelancaran distribusi air, menangani gangguan jaringan perpipaan, merespons keluhan pelanggan, menyelesaikan pekerjaan administratif, serta memenuhi target kinerja organisasi. Kondisi tersebut sering kali menuntut pegawai untuk bekerja secara kolaboratif, berinisiatif menyelesaikan permasalahan, bahkan memberikan kontribusi di luar tugas formalnya. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi pelayanan publik tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pegawai, tetapi juga pada kesediaan mereka untuk menampilkan perilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*) yang mendukung efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2000; Organ et al., 2006).

Pada PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal, pegawai juga menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompleks. Selain bertanggung jawab terhadap pekerjaan administratif, pegawai harus memastikan kelancaran distribusi air kepada pelanggan, menangani gangguan jaringan perpipaan, merespons kebocoran pipa, melakukan pembacaan meter pelanggan, serta menindaklanjuti berbagai keluhan masyarakat terkait pelayanan air bersih. Di samping itu, kondisi darurat, seperti kerusakan instalasi, gangguan distribusi air, maupun peningkatan kebutuhan pelayanan, sering kali mengharuskan pegawai bekerja di luar jam kerja normal dan berkoordinasi lintas bagian agar pelayanan tetap berjalan secara efektif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan pelayanan kepada masyarakat.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya *Work-Life Balance* dan beban kerja. *Work-Life Balance* menggambarkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan

kehidupan pribadi sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi (Guest, 2002; Fisher et al., 2009). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung lebih bersedia menampilkan perilaku ekstra-peran karena memiliki kondisi psikologis yang lebih positif untuk memberikan kontribusi kepada organisasi (Pradhan et al., 2016; Alamsyah et al., 2025).

Selain *Work-Life Balance*, beban kerja juga merupakan faktor yang berpotensi memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Beban kerja mencerminkan tuntutan fisik maupun mental yang harus diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Beban kerja yang sesuai dengan kapasitas individu dapat menjadi tantangan (*challenge demand*) yang meningkatkan tanggung jawab, motivasi, dan keterlibatan kerja (Zheng, 2015). Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan dapat menjadi sumber tekanan (*hindrance demand*) yang menimbulkan kelelahan serta mengurangi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran. Penelitian Anzika dan Marzuki (2023) serta Hermawan et al. (2022) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun demikian, beberapa penelitian lain melaporkan hasil yang berbeda sehingga hubungan antara beban kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* masih memerlukan kajian lebih lanjut, khususnya pada organisasi sektor pelayanan publik.

Selain faktor pekerjaan, karakteristik hubungan kerja juga diduga memengaruhi perilaku karyawan. Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian adalah status kepegawaian. Pegawai tetap umumnya memiliki tingkat keamanan kerja (*job security*), peluang pengembangan karier, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan pegawai kontrak atau non-tetap (Guest, 2002; De Cuyper & De Witte, 2007). Perbedaan kondisi tersebut memungkinkan adanya perbedaan dalam merespons *Work-Life Balance* maupun beban kerja, sehingga berpotensi memperkuat atau memperlemah munculnya *Organizational Citizenship Behavior*.

Secara teoritis, *Work-Life Balance* yang baik seharusnya dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karena individu memiliki sumber daya psikologis yang lebih memadai untuk menjalankan peran ekstra di dalam organisasi. Sebaliknya, beban kerja yang tinggi secara teoritis dapat menguras sumber daya individu sehingga berpotensi mengurangi kesediaan karyawan untuk melakukan perilaku di luar tugas formal. Namun, kenyataan empiris menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu berjalan secara sederhana sesuai dengan prediksi teoritis. Penelitian Pradhan et al. (2016) menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan penelitian mengenai hubungan beban kerja dan OCB menunjukkan temuan yang beragam. Anzika dan Marzuki (2023) dan Hermawan et al. (2022), misalnya, menguji hubungan beban kerja terhadap OCB pada tenaga kesehatan dan menunjukkan bahwa hubungan tersebut perlu dipahami bersama faktor psikologis lainnya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja tidak selalu dipersepsikan sebagai tuntutan yang menghambat munculnya perilaku ekstra-peran (Takdir, 2020). Dengan demikian, terdapat kemungkinan bahwa hubungan antara *Work-Life Balance*, beban kerja, dan OCB dipengaruhi oleh kondisi atau karakteristik tertentu yang dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan antarvariabel.

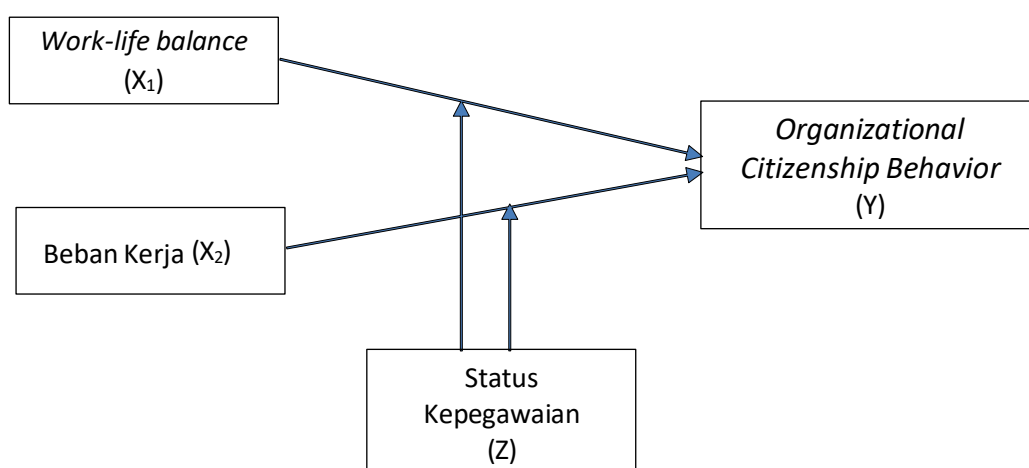
Meskipun penelitian mengenai *Work-Life Balance*, beban kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada pengujian hubungan langsung antarvariabel. Di samping itu, hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* masih menunjukkan inkonsistensi, di mana beberapa penelitian menemukan pengaruh positif, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan pengaruh negatif. Penelitian yang menguji status kepegawaian sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, khususnya pada organisasi pelayanan publik daerah, juga masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian status kepegawaian sebagai variabel moderator dalam hubungan *Work-Life Balance* dan beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menguji hubungan langsung antarvariabel atau menempatkan status kepegawaian sebagai karakteristik demografis maupun variabel kontrol, penelitian ini memposisikan status kepegawaian sebagai faktor kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *Work-Life Balance* dan beban kerja terhadap OCB. Kebaruan tersebut diperkuat melalui pengujian dalam konteks organisasi pelayanan publik daerah, yaitu pegawai PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal, yang memiliki karakteristik tenaga kerja dengan status kepegawaian yang beragam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan apakah *Work-Life Balance* dan beban kerja berpengaruh terhadap OCB, tetapi juga menjelaskan pada kondisi status kepegawaian seperti apa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat atau lebih lemah. Di sisi lain, kondisi tersebut dapat dirasakan berbeda oleh setiap karyawan berdasarkan status kepegawaiannya. Karyawan tetap umumnya memiliki tingkat keamanan kerja dan kepastian karier yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan kontrak atau non-tetap. De Cuyper dan De Witte (2007) menemukan bahwa karyawan kontrak cenderung mengalami tingkat *job insecurity* yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan tetap, yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka. Sementara itu, Guest (2004) menjelaskan bahwa perbedaan status kepegawaian dapat memengaruhi komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku karyawan melalui perbedaan persepsi terhadap hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, status kepegawaian diduga berpotensi memengaruhi bagaimana karyawan merespons beban kerja dan menjaga *work-life balance*, sehingga dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik dan terdorong untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *Work-Life balance* dan beban kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan status kepegawaian sebagai variabel moderator pada pegawai PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.

Hipotesis Dan Tujuan

Hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 1. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Gambar 1, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H2: Beban kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H3: Status kepegawaian memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H4: Status kepegawaian memoderasi pengaruh beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, dan kerangka pemikiran yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan Beban Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta menguji peran Status Kepegawaian sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan Beban Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* dan Beban Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Status Kepegawaian sebagai variabel moderator. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan antarvariabel secara empiris melalui analisis statistik (Franke, 2019).

Partisipan Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal yang berjumlah 90 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (*total sampling*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Karakteristik partisipan terdiri atas 44 pegawai tetap, termasuk direktur, (48,9%), 21 pegawai honorer (23,3%), dan 25 pegawai harian lepas (27,8%). Komposisi tersebut memberikan gambaran mengenai keberagaman status kepegawaian yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

Tabel 1. Demografi Partisipan Penelitian

Karyawan PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal	Jumlah
Pegawai Tetap dan Direktur	44
Honorer	21
Harian lepas	25
Total	90

Prosedur

Peneliti melakukan persiapan berupa penyusunan alat ukur (skala), permohonan izin untuk pengambilan data penelitian, serta uji reliabilitas dan uji validitas. Dalam penelitian ini terdapat tiga skala yang digunakan, yaitu skala OCB, WLB, dan skala Beban Kerja yang telah disusun berdasarkan aspek-aspek dari setiap variabel. Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal secara *offline* dan *online*, baik dalam pengumpulan data primer maupun data sekunder. Hal ini dilakukan untuk memfasilitasi karyawan yang berada di lapangan maupun yang kurang memahami *Information Technology* (IT). Peneliti dibantu oleh beberapa karyawan dan staf SDM. Informasi mengenai pengisian skala dan petunjuk pengisian disampaikan baik lisan maupun tertulis. Penelitian dilaksanakan pada tanggal 30 Desember 2024 sampai dengan 28 Januari 2025.

Pengukuran

Skala Work Life Balance

Skala *Work Life Balance* disusun berdasarkan empat dimensi WLB dari Fisher et al. (2009) yang meliputi *work interference with personal life*, *personal life interference work*, *personal life enhancement*, dan *work enhancement of personal life*. Skala ini terdiri dari 8 item dengan menggunakan 4 opsi respon dari skala Likert, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Dari hasil uji skala, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,867.

Skala Beban Kerja

Skala Beban Kerja disusun berdasarkan 3 indikator beban kerja dari Munandar (2010) yang meliputi target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan. Skala ini terdiri dari 6 item dengan menggunakan 4 opsi respon dari skala Likert, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Dari hasil uji skala, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,958.

Skala Organizational Citizenship Behavior

Skala *Organizational Citizenship Behavior* disusun berdasarkan 5 aspek OCB dari Organ et al. (2006) yang meliputi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Skala ini terdiri dari 10 item dengan menggunakan 4 opsi respon dari skala Likert, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Dari hasil uji skala, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,948.

Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami hubungan langsung dan efek moderasi antara variabel. Dengan menggunakan SmartPLS 4.0, penelitian ini dapat mengidentifikasi jalur pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel tersebut serta mengukur seberapa kuat pengaruh antarvariabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Inner Model

Pengujian *structural model* dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R^2 dari model penelitian. Nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. R^2 berkisar antara 0 sampai 1 yang mengindikasikan besarnya proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen secara bersama-sama. Semakin mendekati angka satu, semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 yaitu 0,75; 0,50; dan 0,25 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat penjelasan kuat, moderat, dan lemah (Hair et al., 2017). Nilai estimasi R^2 pada Tabel 2, menunjukkan bahwa pada variabel Y nilai R^2 sebesar 0,597 berarti model yang melibatkan variabel bebas (X1 dan X2) mampu menjelaskan 59,7% variabilitas dalam Y, sedangkan 40,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2017) nilai R^2 0,597 termasuk dalam kategori moderat. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas memiliki kontribusi moderat dalam memprediksi Y.

Tabel 2. Nilai R^2

	R^2	R^2 adjusted
Y	0,597	0,573

Uji f^2

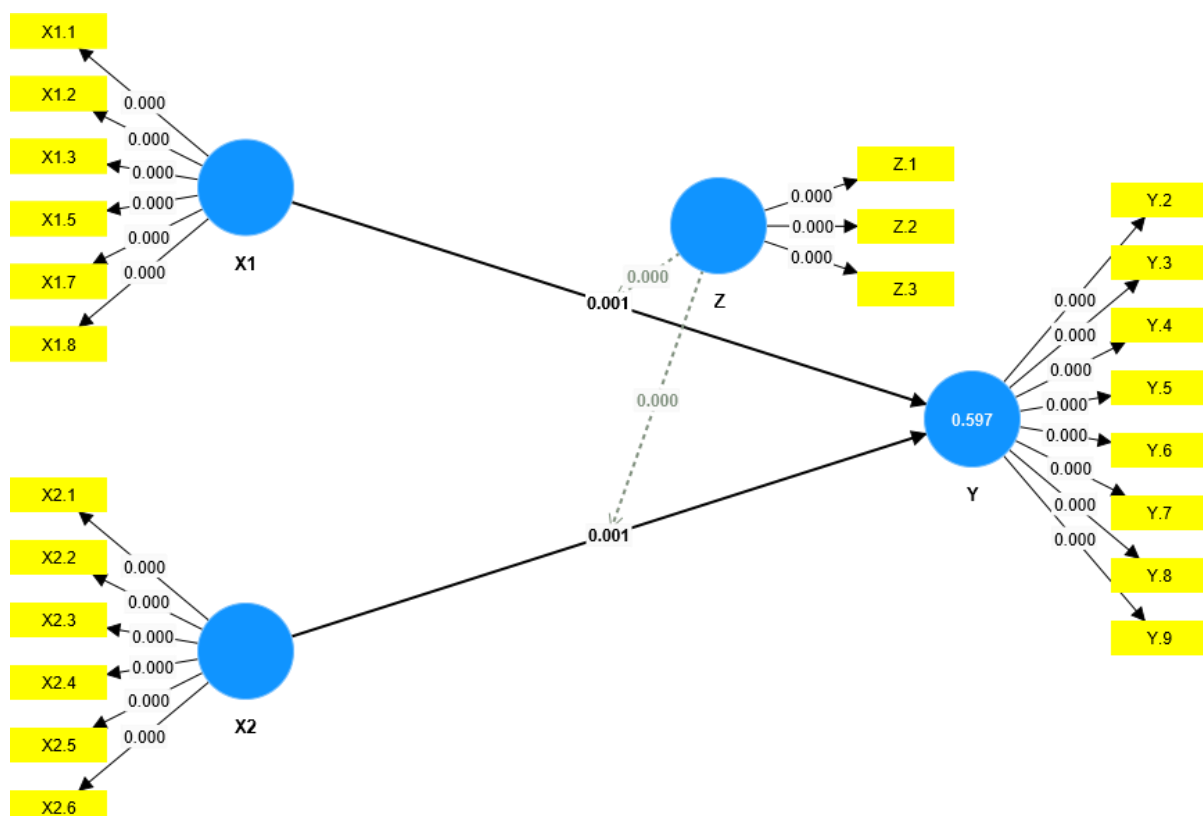
Uji f^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antarvariabel dengan melihat ukuran efek (*effect size*). Nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar (Hair et al., 2017). Nilai f^2 pada Tabel 3, X1 menunjukkan kontribusi yang sedang terhadap Y dengan nilai f^2 sebesar 0,113. Selain itu, X2 juga terhadap Y, dengan nilai f^2 sebesar 0,116. Ini berarti bahwa X2 cenderung sedang untuk mempengaruhi Y. Z x X1 berpengaruh sedang terhadap Y, dengan nilai f^2 yaitu 0,154. Artinya, Z x X1 memberikan pengaruh kuat terhadap Y. Z x X2 berpengaruh sedang terhadap Y, dengan nilai f^2 yaitu 0,160, artinya, Z x X2 memberikan pengaruh kuat terhadap Y.

Tabel 3. Nilai f^2

	X1	X2	Y	Z
X1	-	-	0,113	-
X2	-	-	0,116	-
Z x X1	-	-	0,154	-
Z x X2	-	-	0,160	-

Uji Hipotesis

Berdasarkan Gambar 2, dapat dilihat nilai koefisien jalur dan p -value yang digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan terhadap hipotesis. Hipotesis dapat diterima jika p -value < 0,05.



Gambar 2. Model path coefficients t-value and p-value

Berdasarkan hasil analisis bahwa *Work-Life Balance* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,590 dan p -value sebesar 0,001 (< 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima. Dengan demikian, semakin baik *Work-Life Balance* yang dimiliki pegawai, semakin tinggi

Organizational Citizenship Behavior yang ditunjukkan. Selanjutnya, Beban Kerja (X2) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), yang ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,578 dengan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) diterima.

Pembahasan

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,590 dengan *p* sebesar 0,001 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan personal, semakin tinggi kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Secara konseptual, *Work-Life Balance* memungkinkan individu mengelola berbagai tuntutan dari pekerjaan dan kehidupan personal secara lebih seimbang. Kondisi tersebut dapat membantu pegawai mempertahankan sumber daya psikologis yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan secara optimal dan memberikan kontribusi di luar tuntutan formal. Oleh karena itu, pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal cenderung lebih mampu menunjukkan perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi. Penelitian ini sejalan dengan Pradhan et al. (2016) yang menguji hubungan *Work-Life Balance* dan OCB serta menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Penelitian Alamsyah et al. (2025) juga menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *psychological well-being* turut menjelaskan mekanisme hubungan antara *Work-Life Balance* dan OCB. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Juniarti et al. (2025), yang menemukan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh terhadap OCB pada karyawan perusahaan tekstil di Bandung.

Dalam konteks PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal, *Work-Life Balance* menjadi penting karena pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang berkaitan langsung dengan pelayanan publik. Pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas formal, tetapi juga perlu menjaga koordinasi, membantu rekan kerja, merespons kebutuhan pelanggan, dan memastikan pelayanan berjalan dengan baik. Pegawai yang mampu mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal memiliki kondisi yang lebih mendukung untuk memberikan kontribusi tambahan kepada organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *Work-Life Balance* merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya OCB pada pegawai PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal. Temuan ini sekaligus memperkuat penelitian sebelumnya bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan individu, tetapi juga dapat berkontribusi terhadap perilaku positif dan ekstra-peran dalam organisasi.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,578 dengan *p* $< 0,001$. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, semakin tinggi beban kerja yang diterima pegawai, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan OCB. Temuan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja tidak selalu dipersepsikan sebagai kondisi yang menghambat munculnya perilaku ekstra-peran. Ketika tuntutan pekerjaan masih berada dalam batas kemampuan pegawai untuk dikelola, beban kerja dapat dipersepsikan sebagai tantangan yang mendorong pegawai untuk

meningkatkan tanggung jawab, koordinasi, dan keterlibatan dalam penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, tuntutan pekerjaan tertentu dapat mendorong pegawai untuk bekerja sama dan memberikan kontribusi tambahan agar tujuan organisasi tetap tercapai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hermawan et al. (2022) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dalam penelitian tersebut, beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB pada tenaga kesehatan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Anzika dan Marzuki (2023), yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Administrasi Jakarta Utara.

Hasil tersebut menarik karena secara teoritis beban kerja yang berlebihan dapat menguras sumber daya individu dan berpotensi menurunkan kemampuan untuk melakukan perilaku ekstra-peran. Namun, tuntutan pekerjaan tidak selalu memberikan dampak negatif. Literatur mengenai *challenge* dan *hindrance demands* menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan tertentu dapat berfungsi sebagai tantangan yang mendorong motivasi dan keterlibatan hingga tingkat tertentu, sedangkan tuntutan yang terlalu tinggi atau bersifat menghambat dapat menghasilkan konsekuensi negatif.

Dalam konteks PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal, kondisi tersebut dapat dipahami karena kegiatan operasional pelayanan publik membutuhkan koordinasi dan kerja sama antarkaryawan. Ketika volume pekerjaan meningkat, pegawai dapat terdorong untuk saling membantu, meningkatkan komunikasi, mengambil tanggung jawab tambahan, dan bekerja sama agar pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan. Perilaku tersebut merupakan bentuk OCB yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja dalam konteks PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal belum tentu dipersepsikan sebagai hambatan, tetapi dapat menjadi tuntutan yang mendorong tanggung jawab dan kontribusi ekstra-peran pegawai, selama tuntutan tersebut masih berada dalam kapasitas yang dapat dikelola. Namun, temuan ini tidak berarti bahwa semakin tinggi beban kerja selalu semakin baik. Beban kerja yang berlebihan dan berlangsung dalam jangka panjang tetap berpotensi menimbulkan kelelahan dan konsekuensi negatif terhadap pekerja. Literatur mengenai *challenge demands* juga menunjukkan bahwa efek positif tuntutan pekerjaan dapat berubah ketika tingkat tuntutan menjadi terlalu tinggi.

Peran Status Kepegawaian dalam Memoderasi Pengaruh Work-Life Balance terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Status Kepegawaian mampu memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien interaksi sebesar 0,714 dengan $p < 0,001$, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Koefisien interaksi yang positif menunjukkan bahwa Status Kepegawaian memengaruhi kekuatan hubungan antara *Work-Life Balance* dan OCB. Dengan kata lain, pengaruh *Work-Life Balance* terhadap OCB tidak berlangsung dengan kekuatan yang sama pada pegawai dengan status kepegawaian yang berbeda.

Perbedaan tersebut secara teoritis dapat dikaitkan dengan karakteristik hubungan kerja yang melekat pada status kepegawaian. Pegawai dengan hubungan kerja yang lebih stabil dapat memiliki persepsi keamanan kerja, kepastian hubungan kerja, dan orientasi terhadap organisasi yang berbeda dibandingkan pegawai dengan hubungan kerja yang kurang stabil. Guest (2004) menjelaskan bahwa bentuk hubungan kerja dan kontrak memiliki kaitan dengan sikap dan perilaku pekerja, sementara De Cuyper dan De Witte (2007) menunjukkan bahwa tipe kontrak dan ketidakamanan kerja dapat berkaitan dengan berbagai sikap, kesejahteraan, dan perilaku kerja. Dalam konteks PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal, pegawai dengan status kepegawaian yang lebih stabil dapat memiliki rasa aman dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Kondisi tersebut secara teoritis dapat membuat manfaat *Work-Life Balance* lebih mudah diterjemahkan ke dalam perilaku positif di tempat kerja. Ketika pegawai mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan personal, kondisi tersebut dapat mendukung

kesiapan mereka untuk memberikan kontribusi tambahan kepada organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Status Kepegawaian merupakan faktor kontekstual yang penting dalam menjelaskan hubungan antara *Work-Life Balance* dan OCB. Artinya, keberhasilan organisasi dalam meningkatkan OCB tidak hanya bergantung pada upaya menciptakan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga perlu mempertimbangkan karakteristik hubungan kerja pegawai.

Peran Status Kepegawaian dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Status kepegawaian mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien interaksi sebesar 0,577 dengan $p < 0,001$. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara Beban Kerja dan OCB berbeda berdasarkan Status kepegawaian. Dengan kata lain, beban kerja yang diterima pegawai tidak secara otomatis menghasilkan respons OCB yang sama pada seluruh pegawai. Status kepegawaian menjadi kondisi kontekstual yang dapat memengaruhi bagaimana pegawai merespons tuntutan pekerjaan.

Perbedaan status kepegawaian dapat membentuk pengalaman psikologis dan respons perilaku pegawai terhadap tuntutan pekerjaan. De Cuyper dan De Witte (2007) menjelaskan bahwa pekerja dengan status kerja yang berbeda, khususnya pekerja permanen dan temporer, dapat mengalami perbedaan dalam hal keamanan kerja, kesejahteraan, sikap, dan perilaku kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Ruiz-Palomino et al. (2023) menunjukkan bahwa status kepegawaian dapat berkaitan dengan kecenderungan pegawai untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa status kepegawaian bukan sekadar karakteristik administratif, tetapi dapat menjadi konteks yang membentuk cara pegawai memaknai dan merespons tuntutan pekerjaan. Temuan tersebut juga sejalan dengan Narthawie dan Widodo (2024) yang menunjukkan adanya perbedaan OCB berdasarkan status kerja.

Dalam konteks PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal, beban kerja menuntut pegawai untuk bekerja sama, berkoordinasi, saling membantu, serta mengambil tanggung jawab tambahan, sekaligus menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Ketika beban kerja meningkat, pegawai tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan tugas formal, tetapi juga membutuhkan kontribusi ekstra dari rekan kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan secara optimal. Pada kondisi tersebut, pegawai dengan status kepegawaian yang lebih stabil dapat memiliki persepsi keamanan kerja dan keterikatan yang berbeda terhadap organisasi. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai untuk lebih bersedia memberikan kontribusi tambahan, seperti membantu rekan kerja, mengambil tugas di luar tanggung jawab utama, dan mempertahankan kualitas pelayanan meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa status kepegawaian memoderasi hubungan positif antara beban kerja dan OCB. Artinya, peningkatan beban kerja pada penelitian ini justru berkaitan dengan meningkatnya perilaku OCB, dan hubungan tersebut berbeda berdasarkan status kepegawaian. Temuan ini dapat dipahami bahwa beban kerja dalam konteks penelitian tidak selalu dipersepsikan sebagai tuntutan yang menghambat, tetapi dapat menjadi tantangan yang mendorong pegawai untuk meningkatkan tanggung jawab, kerja sama, dan kontribusi terhadap organisasi. Status kepegawaian kemudian menjadi kondisi yang turut menentukan seberapa kuat tuntutan tersebut diterjemahkan menjadi perilaku ekstra-peran.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa hubungan antara beban kerja dan OCB tidak bersifat seragam pada seluruh pegawai. Karakteristik hubungan kerja perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi respons pegawai terhadap tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja di PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal sebaiknya tidak hanya mempertimbangkan jumlah dan tingkat kesulitan pekerjaan, tetapi juga memperhatikan status kepegawaian serta kondisi kerja yang dapat mendukung rasa aman, keterikatan, dan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi.

Implikasi Penelitian

Secara praktis, hasil penelitian mengimplikasikan bahwa manajemen PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung *Work-Life Balance*, mengelola beban kerja secara proporsional sesuai kapasitas dan kondisi pegawai, serta menciptakan hubungan kerja yang memberikan rasa aman dan kejelasan status kepegawaian. Pengelolaan beban kerja perlu diarahkan pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pegawai, bukan sekadar meningkatkan beban kerja untuk mendorong OCB. Selain itu, organisasi perlu memberikan kesempatan yang adil kepada seluruh pegawai untuk berkontribusi, meningkatkan kesejahteraan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan perilaku ekstra-peran. Dengan demikian, upaya meningkatkan OCB perlu dilakukan melalui kebijakan yang terintegrasi dengan memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, distribusi beban kerja, kesejahteraan, dan kondisi hubungan kerja pegawai.

Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada pegawai PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal sehingga generalisasi hasil penelitian masih terbatas. Selain itu, penelitian menggunakan desain *cross-sectional* dan data *self-report*, sehingga belum mampu menjelaskan hubungan kausal secara mendalam serta masih berpotensi mengandung bias persepsi responden. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan berbagai organisasi, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel lain seperti *perceived organizational support*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau *work engagement* untuk memperoleh model yang lebih komprehensif.

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal disarankan untuk memperkuat kebijakan yang mendukung *Work-Life Balance* pegawai, mengelola beban kerja secara proporsional sesuai kapasitas, serta menciptakan sistem kepegawaian yang memberikan kepastian status kerja dan peluang pengembangan karier. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga mendukung efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas cakupan penelitian pada organisasi atau sektor yang berbeda, menggunakan desain longitudinal untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel, serta menambahkan variabel lain, seperti *Perceived Organizational Support*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau *work engagement*, agar model penelitian memiliki daya jelas yang lebih tinggi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal, serta Status Kepegawaian terbukti memoderasi dan memperkuat kedua pengaruh tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, kemampuan mengelola tuntutan pekerjaan, dan kepastian status kepegawaian dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian OCB dengan menempatkan Status Kepegawaian sebagai faktor kontekstual dalam hubungan antara *Work-Life Balance*, Beban Kerja, dan OCB, khususnya pada organisasi sektor pelayanan publik. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi manajemen untuk menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, mengelola beban kerja secara proporsional, serta meningkatkan kepastian dan kejelasan status kepegawaian guna mendorong komitmen, keterlibatan, dan OCB pegawai. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan *Work-Life Balance*, Beban Kerja, dan Status Kepegawaian

sebagai prediktor OCB, sehingga penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan variabel lain, seperti *Perceived Organizational Support*, *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment*, *Work Engagement*, dan *Psychological Well-Being*, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB.

REFERENSI

- Alamsyah, R., Vera, L. O., & Rumalessin, U. A. T. (2025). Exploring the impact of work-life balance on organizational citizenship behavior: The role of psychological well-being as a mediator. *Petra International Journal of Business Studies*, 8(1), 12–22. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.8.1.12-22>
- Anzika, L. F., & Marzuki, F. (2023). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening (Studi pada Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Administrasi Jakarta Utara). *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 6(2), 253–265. <https://doi.org/10.57093/metansi.v6i2.233>
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29–41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21(1), 65–84. <https://doi.org/10.1080/02678370701229050>
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3), 430–447. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Hermawan, N. K., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Pengaruh beban kerja dan stres kerja pada OCB (organizational citizenship behavior) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 19(1), 181–188. <https://doi.org/10.30872/jakt.v19i1.10655>
- Hikmah, T. S. M. (2021). Peran Worklife Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*.
- Munandar, A. S. (2010). *Psikologi industri dan organisasi*. Universitas Indonesia (UI-Press).
- Narthawie, B., & Widodo, Y. H. (2024). Perbedaan Organizational Citizenship Behavior pada karyawan yang bekerja di Universitas Sanata Dharma berdasarkan status kerja. *Solution: Journal of Counseling and Personal Development*, 6(2).
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications.
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The role of situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 896539. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for

future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work-life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3), 15.
<https://doi.org/10.1177/0972150916631071>

Ruiz-Palomino, P., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Miranda-Silva, G. (2023). How temporary/permanent employment status and mindfulness redraw employee organizational citizenship responses to person-organization fit. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 23–36. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a3>

Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) (Studi Kasus Yapis di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Junal Manajemen*, 6(1), 9–16.
<http://dx.doi.org/10.35906/jm001.v6i1.458>

Tsai, K.-C., Chou, T.-H., Kittikowit, S., Hongsuchon, T., Lin, Y.-C., & Chen, S.-C. (2022). Extending theory of planned behavior to understand service-oriented organizational citizen behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 839688. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.839688>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.