

Organizational Citizenship Behavior : Hubungan Work-life balance, Transformational leadership, Dan Organizational Justice Pada Event Organizer

Organizational Citizenship Behavior: The Relationship of Work-life balance, Transformational leadership, and Organizational Justice in Event Organizers

Risnandi Dwi Sasongko¹⁾, Anwar Mansyur²⁾

¹⁻²⁾ Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank, Semarang, Indonesia

Diajukan 15 Juli 2025 / Disetujui 31 Agustus 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *work-life balance*, *transformational leadership*, dan *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan di sektor *Event Organizer*. Fokus utama studi ini adalah mengidentifikasi elemen-elemen kunci yang mempengaruhi OCB, serta memberikan rekomendasi bagi tim manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, seimbang, dan mendukung perilaku positif dalam organisasi yang dinamis dan penuh tekanan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menyebarkan kuesioner melalui Google Forms kepada 150 responden yang dipilih secara acak sederhana. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda melalui SPSS 30.0. Hasil menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB. Sebaliknya, *transformational leadership* menunjukkan pengaruh negatif yang juga tidak signifikan. Sementara itu, *organizational justice* memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku OCB dalam sektor *Event Organizer* lebih dipengaruhi oleh karakteristik individu dan dinamika tempat kerja dibandingkan dengan aturan formal atau gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, manajemen disarankan untuk meningkatkan fleksibilitas kerja, memperkuat komunikasi dua arah, dan membangun sistem keadilan yang transparan untuk mendorong loyalitas dan perilaku sukarela karyawan.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior, work-life balance, leadership transformasional, Organizational justice*

Abstract

This study aims to analyze the relationship between *work-life balance*, *transformational leadership*, and *organizational justice* on *organizational citizenship behavior* (OCB) in employees in the *Event Organizer* sector. The main focus of this study is to identify the key elements that influence OCB, as well as provide recommendations for executive office management to create a work environment that is fair, balanced, and supports positive behavior in a dynamic and stressful organization. A quantitative approach was used by distributing questionnaires via Google Forms to 150 respondents selected by simple random sampling. Data analysis was conducted using multiple linear regression through SPSS 30.0. The results show that *work-life balance* has a positive but insignificant effect on OCB. In contrast, *transformational leadership* shows a negative influence that is also insignificant. Meanwhile, *organizational justice* had a significant negative impact on OCB. These findings indicate that OCB behavior in the event organizer sector is more influenced by individual characteristics and workplace dynamics than formal rules or leadership styles. Therefore, management is advised to increase work flexibility, strengthen two-way communication, and build a transparent justice system to encourage employee loyalty and voluntary behavior.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, work-life balance, leadership transformasional, Organizational justice*

*Korespondensi Penulis:

E-mail: risnandidwisasongko@mhs.unisbank.ac.id

Pendahuluan

Industri *Event Organizer* (EO) memainkan peranan strategis dalam mendukung dinamika ekonomi kreatif dan budaya populer di era modern. Seiring meningkatnya permintaan masyarakat dan institusi terhadap penyelenggaraan acara yang terorganisir dan profesional, EO menjadi jembatan antara ide kreatif dan eksekusi nyata di lapangan. Namun, di balik kemegahan sebuah acara yang sukses, terdapat realitas kerja yang menuntut kesiapan fisik dan mental tinggi dari para pelakunya. Lembur berjam-jam, tekanan waktu, serta koordinasi yang kompleks menjadi bagian tak terpisahkan dari keseharian tim EO. Kondisi kerja seperti ini menciptakan tantangan besar dalam menjaga motivasi, kesejahteraan, dan keberlanjutan produktivitas. Maka dari itu, perhatian terhadap aspek perilaku kerja sukarela atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi relevan untuk memastikan efektivitas kerja yang tidak hanya bertumpu pada tugas formal, tetapi juga ditopang oleh komitmen dan kontribusi non-formal dari karyawan.

OCB sendiri telah lama dikaji dalam literatur sebagai indikator penting dalam memperkuat kinerja organisasi melalui kontribusi ekstra dari individu yang tidak secara eksplisit diminta dalam deskripsi pekerjaan mereka (Podsakoff et al., 2000). Perilaku seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, serta partisipasi aktif dalam pengembangan lingkungan kerja merupakan manifestasi dari OCB. Namun, sebagaimana dikemukakan oleh Bolino & Turnley (2005), partisipasi berlebih terhadap OCB terutama dalam bentuk lembur sukarela atau pengorbanan waktu pribadi berisiko menimbulkan kelelahan emosional, stres berkepanjangan, dan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Hal ini menimbulkan paradoks: kontribusi ekstra yang bertujuan memperkuat organisasi justru bisa menjadi bumerang apabila tidak ditopang oleh sistem manajemen yang adil dan suportif.

Salah satu fondasi penting yang mendukung kemunculan OCB adalah *Work-life balance* (WLB). Sirgy & Lee (2018) mendefinisikan WLB sebagai kondisi di mana individu dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, tidak hanya dalam aspek waktu, tetapi juga dalam hal kepuasan emosional dan hubungan sosial. Menurut penelitian (Christin et al., 2022), keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja wanita karir. Dukungan organisasi dan keluarga juga memperkuat pengaruh tersebut terhadap kepuasan dan produktivitas kerja. Dalam konteks industri EO yang dinamis dan padat jadwal, mempertahankan WLB menjadi tantangan besar. Beberapa penelitian menyatakan bahwa WLB berkontribusi positif terhadap OCB (Nadesan & Harikaran, 2020), sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda (Wilkanandya & Sudarma, 2020). Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan antara WLB dan OCB kemungkinan dipengaruhi oleh konteks industri dan karakteristik organisasi tertentu, termasuk tingkat fleksibilitas kerja dan dukungan manajerial.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam membentuk perilaku organisasi. *Transformational leadership*, yang dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian individual, dan motivasi yang bersifat visioner, telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan loyalitas serta keterlibatan karyawan (Moradi, 2025). Dalam industri EO, di mana kerja tim, inisiatif, dan kreativitas sangat krusial, pemimpin transformasional diharapkan mampu membangun budaya kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan kolektif. Namun, efektivitas gaya kepemimpinan ini masih menjadi perdebatan di sejumlah studi, di mana beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap OCB (Veneta & Amalia, 2019), sementara yang lain tidak (Anam & Rizana, 2021). Ketidakkonsistenan ini memperkuat pentingnya eksplorasi lebih lanjut dalam konteks spesifik, seperti industri *event organizing*.

Di sisi lain, *Organizational Justice* atau persepsi keadilan dalam organisasi juga menjadi variabel penting yang sering dikaitkan dengan munculnya OCB. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil dalam hal pembagian tugas, pengambilan keputusan, dan penghargaan, mereka cenderung menunjukkan perilaku prososial terhadap organisasi. Rahman & Karim (2022) mengemukakan bahwa *Organizational Justice* bahkan dapat menjadi mediator antara kepemimpinan dan OCB. Namun demikian, sebagaimana dalam studi-studi sebelumnya, hasil temuan juga menunjukkan variasi. (Santika & Wibawa (2017) menemukan bahwa *Organizational Justice* berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan Jehanzeb & Mohanty (2020) tidak menemukan hubungan yang signifikan. Ini menunjukkan

bahwa persepsi keadilan tidak selalu terinternalisasi dengan cara yang sama di setiap lingkungan kerja, dan faktor budaya serta tekanan kerja dapat mengubah dinamika tersebut.

Menyadari adanya kesenjangan dan ketidakkonsistenan dalam temuan-temuan sebelumnya, terutama dalam konteks sektor kreatif dan dinamis seperti EO, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara *work-life balance*, *transformational leadership*, dan *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana ketiga variabel tersebut memengaruhi munculnya OCB, sekaligus memahami interaksi di antara mereka secara empiris. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu perilaku organisasi, sekaligus menjadi rujukan praktis bagi para pengelola EO dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, seimbang, dan mendukung kontribusi sukarela karyawan. Dengan demikian, keberlanjutan industri EO dapat ditopang tidak hanya oleh strategi bisnis yang inovatif, tetapi juga oleh fondasi perilaku organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara *work-life balance*, *transformational leadership*, dan *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam konteks industri Event Organizer (EO) yang dinamis dan menuntut kreativitas tinggi. Industri Event Organizer (EO) dengan karakteristik pekerjaan yang padat, tekanan waktu tinggi, dan tuntutan kreativitas berkelanjutan menimbulkan pertanyaan mengenai faktor yang mendorong *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Pertama, bagaimana pengaruh *work-life balance* (WLB) terhadap OCB, mengingat keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan kerap terabaikan di industri ini. Kedua, bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB, karena kepemimpinan inspiratif diyakini mampu memperkuat keterlibatan di luar tugas formal. Ketiga, bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap OCB, sebab persepsi keadilan dapat menentukan kesediaan karyawan memberi kontribusi lebih. Selain itu, apakah terdapat interaksi atau peran saling mendukung antara WLB, *transformational leadership*, dan *organizational justice* dalam mendorong OCB. Pertanyaan-pertanyaan ini penting dikaji untuk memahami sinergi ketiga variabel dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan industri EO.

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory / SET*) hadir sebagai salah satu pendekatan sosiologis yang paling berpengaruh dalam menjelaskan bagaimana relasi antarindividu terbentuk, bertahan, dan berkembang dalam suatu sistem sosial. Pada intinya, teori ini menyoroti bahwa interaksi sosial bukan semata-mata dimotivasi oleh norma, nilai, atau kewajiban moral, melainkan oleh pertimbangan rasional atas imbalan yang mungkin diperoleh dari hubungan tersebut. Individu, menurut Blau (1964), cenderung menimbang untung dan rugi dalam setiap pertukaran sosial, baik yang bersifat material seperti kompensasi kerja, maupun non-material seperti rasa dihargai, pengakuan, atau dukungan emosional. Hal ini menjadikan relasi sosial sebagai arena pertukaran yang tidak sepenuhnya altruistik, melainkan seringkali dilandasi oleh harapan akan timbal balik. Oleh sebab itu, SET tidak hanya menjelaskan perilaku individual dalam konteks mikro, tetapi juga memberikan lensa kritis dalam membaca pola hubungan yang lebih luas dalam organisasi, termasuk dinamika kekuasaan, kepercayaan, dan keadilan yang dirasakan.

Dalam konteks organisasi modern, SET menjadi instrumen analitis yang relevan untuk memahami keterlibatan karyawan dalam perilaku ekstra-peran seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika organisasi secara aktif memberikan dukungan, seperti menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, memberikan kepemimpinan yang empatik, serta memperlakukan karyawan secara adil, hal tersebut dipersepsi sebagai bentuk investasi sosial. Investasi ini, dalam kerangka SET, akan memunculkan dorongan timbal balik dari karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dari sekadar tugas formalnya. Penelitian Rahman & Karim (2022) menguatkan hal ini dengan menunjukkan bahwa dukungan dan keadilan organisasi secara signifikan mendorong kemunculan perilaku prososial. Lebih jauh, peran pemimpin transformasional sebagai agen pertukaran sosial tidak dapat diabaikan. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan inspirasi dan kepercayaan, seperti yang dikemukakan oleh Phuong et al. (2025), menciptakan komitmen emosional yang kuat dan membangun relasi kerja yang harmonis. Oleh karena itu, pemahaman terhadap SET tidak hanya

membantu menjelaskan motivasi karyawan secara psikologis dan sosiologis, tetapi juga menjadi acuan strategis dalam membentuk budaya organisasi yang sehat, adaptif, dan berkelanjutan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu bentuk perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan di luar tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Meskipun tidak secara langsung memperoleh penghargaan atau insentif formal, perilaku ini terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kelancaran dan efisiensi operasional organisasi. Podsakoff et al. (2000) menjelaskan bahwa OCB mencakup tindakan-tindakan pribadi yang dilakukan secara sukarela demi mendukung tercapainya tujuan organisasi, meskipun tindakan tersebut tidak diwajibkan secara hukum atau administratif. Organ dalam Pond et al. (1997) mengidentifikasi lima dimensi utama OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Masing-masing dimensi ini mencerminkan kontribusi karyawan yang melampaui ekspektasi peran formal mereka, seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga suasana kerja tetap kondusif, serta aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Secara keseluruhan, OCB bukan hanya memperkuat hubungan antarindividu di tempat kerja, tetapi juga mendukung penciptaan iklim organisasi yang positif dan produktif.

Lebih lanjut, perilaku OCB tidak dapat dipahami hanya sebagai bentuk spontanitas semata, melainkan sebagai hasil dari interaksi kompleks antara faktor psikologis individu dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Najih & Mansyur (2022) menekankan bahwa OCB mencerminkan upaya sukarela yang mendukung efektivitas operasional organisasi secara keseluruhan, meskipun kerap tidak terlihat atau tidak mendapatkan pengakuan secara eksplisit. Hal ini diperkuat oleh temuan Nurjanah et al. (2020) yang menyatakan bahwa karyawan cenderung menunjukkan OCB apabila mereka merasa dihargai, memiliki hubungan yang baik dengan atasan, serta merasa puas dengan pekerjaannya. Dalam konteks tersebut, loyalitas emosional karyawan memainkan peran penting dalam mendorong partisipasi aktif dalam perilaku prososial di tempat kerja. Oleh karena itu, OCB dapat dilihat sebagai wujud nyata dari keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang secara strategis mendukung penciptaan budaya kerja kolaboratif, adaptif, dan inovatif sebuah kebutuhan penting di tengah dinamika dan ketidakpastian dunia kerja masa kini.

Work-life balance merupakan suatu kondisi ideal di mana individu mampu menyelaraskan tanggung jawab profesional dengan berbagai aspek kehidupan pribadinya, seperti peran dalam keluarga, aktivitas sosial, pengembangan diri, serta waktu luang yang berkualitas. Menurut Frame & Hartog (2003), esensi dari *work-life balance* terletak pada fleksibilitas waktu kerja, di mana karyawan diberikan kebebasan untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan tuntutan kehidupan pribadi mereka. Fleksibilitas ini tidak hanya mencerminkan kebijakan organisasi yang progresif, tetapi juga menunjukkan pengakuan atas kompleksitas peran yang dijalani oleh setiap individu. Dalam praktiknya, *work-life balance* bukan sekadar manajemen waktu, melainkan kemampuan untuk menciptakan harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan personal yang bersifat emosional, sosial, dan psikologis. Keseimbangan ini menjadi landasan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan jangka panjang karyawan.

Lebih lanjut, Fisher et al. (2009) mengembangkan pemahaman mengenai *work-life balance* melalui empat dimensi utama, yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL). Keempat dimensi tersebut mencerminkan dinamika dua arah antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, baik dalam bentuk konflik maupun saling penguatan. Dengan demikian, *work-life balance* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pencegah konflik peran, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, dan loyalitas terhadap organisasi. Fatmawati & Mansyur (2024) serta Sopandi (2025) menekankan bahwa kemampuan individu dalam mengelola peran ganda secara seimbang dapat meminimalisasi stres kerja, mencegah kelelahan emosional, serta mendukung pencapaian kinerja optimal. Oleh karena itu, *work-life balance* harus dipandang sebagai prinsip dasar dalam desain kebijakan organisasi modern yang berfokus pada pembangunan sumber daya manusia yang tangguh dan adaptif.

Transformational leadership, sebagaimana dikemukakan oleh Bass et al. (2003), merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong individu untuk berpikir secara kreatif dan inovatif,

melampaui batasan rutinitas serta ekspektasi yang selama ini mereka miliki. Kepemimpinan ini tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi individu melalui seruan terhadap nilai-nilai moral dan etika kerja yang tinggi. Dalam praktiknya, pemimpin yang menerapkan gaya *Transformational leadership* dituntut untuk memiliki visi yang tidak hanya mampu memberikan arah strategis, tetapi juga bersifat memotivasi dan membangkitkan semangat kolektif anggota tim. Visi tersebut menjadi katalisator utama untuk membentuk budaya kerja yang dinamis dan transformatif, mendorong organisasi ke arah perbaikan berkelanjutan dan pencapaian kinerja yang luar biasa (Kartikasari et al., 2025). Dalam konteks organisasi yang sedang menghadapi dinamika perubahan eksternal yang cepat, kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan visi yang menggugah menjadi faktor krusial dalam menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan aspirasi individu. Transformational Leadership meningkatkan Organizational Justice, yang kemudian memicu Affective Commitment dan akhirnya mendorong OCB (Khaola & Rambe, 2021).

Lebih lanjut, Jensen et al. (2019) menekankan bahwa esensi dari *Transformational leadership* terletak pada empat komponen fundamental, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*. Keempat dimensi tersebut membentuk kerangka kerja yang memungkinkan pemimpin membangun hubungan yang kuat dan bermakna dengan para pengikutnya. *Transformational leadership* terbukti berdampak positif terhadap berbagai aspek organisasi, termasuk peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*, loyalitas karyawan, dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Seperti yang dijelaskan oleh Deng et al. (2023), gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi melebihi tugas formal mereka serta memperkuat ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk iklim kerja yang sehat, di mana proses pertukaran yang saling menghargai antara pemimpin dan bawahan dapat tumbuh secara optimal. Oleh karena itu, *Transformational leadership* tidak hanya menjadi instrumen untuk mencapai target organisasi, tetapi juga sebagai sarana strategis dalam membangun kultur organisasi yang memberdayakan, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan potensi sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Greenberg (1990) mendefinisikan *Organizational Justice* sebagai persepsi individu terhadap sejauh mana prinsip keadilan ditegakkan dalam lingkungan organisasi. Persepsi ini tidak hanya mencakup evaluasi terhadap hasil akhir yang diterima oleh karyawan, tetapi juga terhadap proses-proses yang mendasari pengambilan keputusan tersebut. Artinya, keadilan dalam organisasi tidak sekadar diukur dari seberapa adil pembagian hasil dilakukan, melainkan juga dari cara hasil tersebut dicapai dan disampaikan. Dalam praktiknya, karyawan cenderung membandingkan perlakuan yang mereka terima dengan perlakuan terhadap rekan kerja lainnya, sehingga ketidakadilan yang dirasakan dapat memicu ketidakpuasan, menurunkan komitmen kerja, dan bahkan menimbulkan perilaku kontraproduktif. Oleh karena itu, penerapan prinsip keadilan dalam manajemen organisasi memiliki implikasi strategis yang signifikan terhadap dinamika perilaku sumber daya manusia.

Lebih lanjut, Hansen et al. (2013) menjelaskan bahwa *Organizational Justice* terbagi menjadi empat dimensi utama, yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice*. Keempat dimensi ini membentuk kerangka evaluasi karyawan terhadap keadilan organisasi secara menyeluruh. Dalam penelitian terbaru, AlHammadi & Abu Elanain (2024) menemukan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta intensi untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal ini diperkuat oleh temuan Changaranchola & Samantara (2024) yang menyoroti pentingnya kejelasan dan konsistensi dalam perlakuan organisasi, khususnya dalam pemberian penghargaan dan pengakuan. Dengan demikian, *Organizational Justice* berperan sebagai fondasi penting dalam menciptakan iklim kerja yang adil, transparan, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam keterkaitan antara *work-life balance*, *transformational leadership*, dan *Organizational Justice* dalam memengaruhi *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan perusahaan yang bergerak di sektor *Event Organizer*. Fenomena ini penting untuk dikaji mengingat dinamika industri kreatif yang dituntut serba cepat, adaptif, dan mengandalkan kontribusi ekstra dari karyawan yang tidak selalu tercantum dalam deskripsi formal pekerjaan. Ketiga variabel yang dikaji diyakini memainkan peran penting dalam membentuk perilaku organisasi yang positif, termasuk loyalitas, kepedulian antar rekan kerja, dan partisipasi aktif karyawan dalam mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memperoleh data empiris yang dapat diolah secara sistematis dan objektif. Teknik survei dipilih sebagai metode utama pengumpulan data, di mana kuesioner disusun menggunakan skala Likert dan disebarluaskan secara daring kepada responden yang dipilih berdasarkan teknik simple random sampling. Dengan metode ini, diharapkan representasi data yang diperoleh dapat mencerminkan pandangan populasi secara umum. Penggunaan instrumen terstandar dan prosedur pengukuran yang cermat menjadi kunci dalam memastikan validitas dan reliabilitas data yang dikumpulkan.

Proses analisis data dilakukan melalui serangkaian tahapan yang mencakup uji instrumen dan uji model. Uji instrumen meliputi pemeriksaan terhadap validitas dan reliabilitas item dalam kuesioner, untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan akurat. Analisis selanjutnya dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel melalui pendekatan regresi linear berganda, guna mengidentifikasi kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel dependen, yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengevaluasi signifikansi hubungan yang ditemukan dalam model penelitian. Melalui serangkaian tahapan tersebut, penelitian ini berupaya mengungkap secara empiris sejauh mana keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, gaya kepemimpinan transformasional, serta keadilan organisasi dapat mendorong perilaku positif karyawan dalam organisasi. Pendekatan regresi digunakan sebagai alat analisis utama karena mampu menjelaskan pola hubungan yang kompleks antar variabel serta mengestimasi pengaruh relatif dari setiap prediktor terhadap OCB. Dengan demikian, hasil yang diperoleh diharapkan tidak hanya relevan dalam konteks akademik, tetapi juga bermanfaat secara praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di industri event.

Kontribusi teoretis dari studi ini terletak pada penguatan literatur mengenai perilaku organisasi di sektor industri kreatif yang selama ini masih terbatas. Sementara secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam perumusan strategi manajemen yang mendukung penciptaan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan inspiratif. Ketika *work-life balance* dijaga dengan baik, kepemimpinan mampu memberikan teladan dan motivasi, serta keadilan organisasi dirasakan secara merata, maka munculnya OCB menjadi lebih mungkin dan berkelanjutan. Dengan menjadikan perusahaan *Event Organizer* sebagai konteks penelitian, studi ini juga memberikan wawasan kontekstual yang spesifik terhadap industri yang menuntut fleksibilitas tinggi dan keterlibatan emosional karyawan. Di tengah tekanan deadline, perubahan mendadak dalam pelaksanaan acara, dan koordinasi lintas tim yang intensif, OCB menjadi modal sosial penting yang menopang kelancaran operasional. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhinya sangat strategis bagi keberhasilan perusahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini mengusulkan bahwa kombinasi antara *work-life balance* yang terkelola baik, gaya kepemimpinan yang transformatif, serta keadilan organisasi yang dirasakan karyawan secara positif dapat menjadi fondasi yang kokoh dalam membentuk karyawan yang berperilaku ekstra-role. Temuan dari studi ini diharapkan mampu menginspirasi pengembangan kebijakan organisasi yang lebih humanis, kolaboratif, dan berorientasi jangka panjang, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor *Event Organizer* maupun industri kreatif lainnya.

Hipotesis Penelitian

Work-life balance (WLB) merujuk pada suatu kondisi ideal di mana individu mampu mengelola secara seimbang tuntutan dari peran profesional dan kehidupan pribadinya. Keseimbangan ini bukan sekadar tentang pembagian waktu, tetapi juga menyangkut kualitas keterlibatan emosional, psikologis, dan sosial dalam kedua domain tersebut. Ketika individu merasa bahwa kehidupannya di tempat kerja tidak mengorbankan kehidupan pribadinya, maka akan muncul perasaan puas, tingkat stres yang lebih rendah, dan peningkatan motivasi intrinsik. Dalam jangka panjang, kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung pencapaian kinerja yang berkelanjutan. Terlebih lagi, organisasi

yang mendukung *Work-life balance* karyawan cenderung mengalami penurunan *turnover*, peningkatan loyalitas, dan perbaikan dalam dinamika hubungan interpersonal antarpegawai.

Dalam konteks organisasi, *Work-life balance* tidak hanya berdampak pada aspek kesejahteraan individu, tetapi juga memengaruhi sikap dan perilaku prososial karyawan di luar tugas formal mereka, salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB mencerminkan bentuk kontribusi sukarela dari karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan resmi dan ditujukan untuk mendukung efektivitas dan suasana kerja dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *Work-life balance* yang baik cenderung menunjukkan rasa memiliki yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga terdorong untuk berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan yang bersifat sukarela seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, dan menjaga lingkungan kerja yang positif. Temuan Soon et al. (2023) serta Lestari et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara WLB dan OCB dalam berbagai konteks organisasi. Berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan *Event Organizer*.

Transformational leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada upaya membentuk visi jangka panjang yang inspiratif, membangun motivasi intrinsik, serta memberdayakan potensi individu dalam organisasi secara berkelanjutan. Pemimpin yang transformatif tidak hanya berfokus pada pencapaian target dan hasil bisnis semata, melainkan juga berperan sebagai agen perubahan yang mendorong pertumbuhan pribadi, peningkatan kapasitas, dan penguatan nilai-nilai kolektif dalam lingkungan kerja. Kepemimpinan jenis ini mengandalkan komunikasi yang visioner, pemberian teladan, serta keterlibatan emosional untuk menciptakan koneksi yang bermakna antara pemimpin dan anggota tim. Dengan pendekatan tersebut, tercipta iklim kerja yang mendukung partisipasi aktif, keterbukaan terhadap ide-ide baru, serta suasana yang memfasilitasi kolaborasi dan inovasi. *Transformational leadership* pada akhirnya mampu mendorong terciptanya budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara holistik.

Dalam konteks perilaku organisasi, gaya kepemimpinan transformatif berperan penting dalam mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja formal, namun berkontribusi besar terhadap efektivitas organisasi. Perilaku seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan proaktif dalam menyelesaikan masalah, merupakan cerminan dari tingginya keterlibatan emosional dan rasa memiliki yang dirasakan karyawan. Ketika karyawan merasakan kepemimpinan yang suportif dan inspiratif, mereka cenderung menunjukkan dedikasi lebih tinggi terhadap organisasi, melebihi kewajiban dasar yang diemban. Studi yang dilakukan oleh Vipraprasta et al. (2018) dan Abdulrab et al. (2020) mengonfirmasi bahwa *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, karena kepemimpinan jenis ini mampu meningkatkan kepercayaan, motivasi, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H2 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

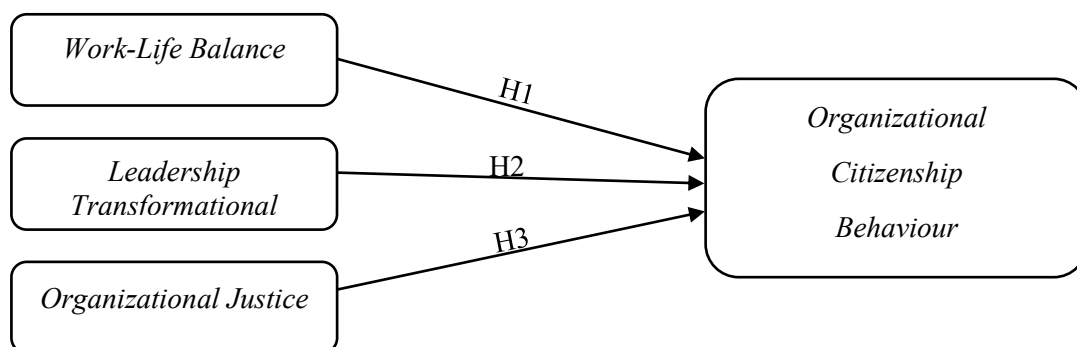
Organizational Justice mengacu pada sejauh mana karyawan memandang bahwa prinsip-prinsip keadilan diterapkan secara konsisten dalam lingkungan kerja. Konsep ini mencakup tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif yang berkaitan dengan persepsi terhadap kesetaraan hasil atau imbalan yang diterima; keadilan prosedural yang menyangkut keadilan dalam proses pengambilan keputusan; serta keadilan interaksional yang mencakup aspek interpersonal dan kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan. Ketiga dimensi ini secara bersama-sama memengaruhi bagaimana karyawan menilai perlakuan yang mereka terima dari organisasi, baik dalam hal materiil maupun psikologis. Ketika ketiga bentuk keadilan tersebut dirasakan berjalan dengan baik, karyawan cenderung merasa dihargai, dilibatkan, dan diposisikan sebagai bagian penting dari organisasi. Rasa keadilan ini membangun fondasi kepercayaan dan meningkatkan kenyamanan psikologis, yang pada akhirnya memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Lebih jauh lagi, persepsi terhadap keadilan organisasi memiliki kaitan erat dengan munculnya perilaku positif yang melampaui tugas formal, salah satunya adalah *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB). Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung menunjukkan inisiatif proaktif dalam membantu rekan kerja, menyuarakan ide-ide konstruktif, dan secara sukarela mendukung kebijakan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Studi yang dilakukan oleh Iqbal et al. (2023) dan Das & Mohanty (2023) mengonfirmasi bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi keadilan organisasi dengan perilaku OCB. Temuan ini menegaskan bahwa keadilan bukan sekadar isu moral atau etika, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif. Berdasarkan kajian teoritis dan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: *Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Model Penelitian



Gambar 1 Model Konseptual

Hasil Dan Pembahasan

Deskripsi Responden

Sebelum memasuki tahap analisis data, penting untuk memahami karakteristik responden yang menjadi sumber informasi dalam penelitian ini. Penelitian ini melibatkan sebanyak 150 responden yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan konteks penelitian. Gambaran umum mengenai profil responden disajikan untuk memberikan konteks demografis dan profesional yang dapat memengaruhi persepsi mereka terhadap variabel-variabel yang diteliti. Karakteristik responden mencakup aspek usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan atau posisi dalam organisasi, serta lama bekerja. Informasi ini tidak hanya memberikan gambaran menyeluruh mengenai latar belakang partisipan, tetapi juga menjadi dasar untuk memahami keberagaman sudut pandang yang terekam dalam data yang diperoleh. Rincian karakteristik responden disajikan secara lebih lengkap pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Informasi		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	88	58,7%
	Wanita	62	41,3%
Usia	18 – 22	29	19,3%
	23 - 28	51	34%
	29 - 35	52	34,7%
	Lebih Dari 36 Tahun	18	12%
Pendidikan Terakhir	SMP	1	0,7%
	SMA	40	26,7%
	Diploma	21	14%
	S1	83	55,3%

Informasi	Jumlah	Persentase
S2	5	3,3%
Masa Kerja		
0-1 Tahun	30	20%
1 - 3 Tahun	32	21,3%
3 - 5 Tahun	29	19,3%
Lebih Dari 5 Tahun	59	39%
Penghasilan		
Gaji Rp1.500.000 - Rp2.500.000	27	18%
Gaji Rp2.500.000 - Rp3.500.000	36	24%
Gaji Rp3.500.000 - Rp5.000.000	38	25,3%
Gaji Lebih Dari Rp5.000.000	49	32,7%

Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan karakteristik responden dalam penelitian ini, mayoritas peserta adalah pria, yaitu sebanyak 58,7%, sedangkan responden wanita berjumlah 41,3%. Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif, yakni 23–28 tahun (34%) dan 29–35 tahun (34,7%), menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada fase awal hingga pertengahan karier. Ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden merupakan lulusan strata satu (S1), yaitu sebesar 55,3%, yang mencerminkan tingkat pendidikan yang relatif tinggi di lingkungan kerja yang diteliti. Dari sisi masa kerja, responden dengan pengalaman kerja lebih dari lima tahun mendominasi dengan persentase 39%, menunjukkan bahwa sebagian besar telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang. Sementara itu, berdasarkan data penghasilan, kelompok dengan pendapatan lebih dari Rp5.000.000 menjadi yang paling dominan (32,7%), diikuti oleh kelompok pendapatan Rp3.500.000 – Rp5.000.000 (25,3%). Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden telah berada pada jenjang penghasilan menengah ke atas. Secara keseluruhan, komposisi responden menunjukkan keragaman dari sisi demografi dan latar belakang ekonomi, yang memberikan landasan yang representatif dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Uji Validitas

Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa validitas merupakan sejauh mana suatu pengukuran secara akurat mencerminkan tujuan penelitian, serta berhubungan dengan seberapa baik suatu konsep dapat dijelaskan melalui variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan menggunakan pendekatan analisis faktor dengan bantuan program SPSS versi 30.0, menggunakan ukuran Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan nilai loading factor sebagai acuan kelayakan instrumen. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan validitas indikator adalah nilai KMO di atas 0,7 dan nilai loading factor lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian validitas disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	KMO	Komponen				Keterangan
			1	2	3	4	
<i>Work-life balance</i> (X1)	WLB1	0.852	0.663				Valid
	WLB2		0.799				Valid
	WLB3		0.731				Valid
	WLB4		0.734				Valid
	WLB5		0.797				Valid
	WLB6		0.670				Valid
	WLB7		0.824				Valid
	WLB8		0.781				Valid
	WLB9		0.797				Valid
	WLB10		0.693				Valid
<i>Transformational leadership</i> (X2)	LT1			0.878			Valid
	LT2			0.890			Valid
	LT3			0.857			Valid
	LT4			0.848			Valid

Variabel	Indikator	KMO	Komponen				Keterangan
			1	2	3	4	
Organizational Justice (X3)	LT5			0.825			Valid
	LT6			0.891			Valid
	LT7			0.810			Valid
	OJ1					0.828	Valid
	OJ2					0.859	Valid
	OJ3					0.795	Valid
	OCB8				0.674		Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y)	OCB9				0.758		Valid
	OCB10				0.731		Valid
	OCB14				0.812		Valid
	OCB15				0.768		Valid
	OCB16				0.734		Valid

Sumber : Olah data, 2025

Berdasarkan tabel 2 hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai KMO > 0,7 dan nilai *loading factor* > 0,5. menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi syarat kelayakan untuk dilakukan analisis faktor, karena nilainya berada di atas ambang batas 0.5 . Ini menandakan bahwa data memiliki kecukupan untuk analisis lebih lanjut. Dalam penelitian ini, uji validitas telah dilakukan sebanyak dua kali untuk memastikan bahwa seluruh indikator memiliki validitas yang baik dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Pada tahap awal uji validitas, ditemukan adanya permasalahan *cross-loading* pada sejumlah indikator, sehingga diperlukan tindakan dropping terhadap indikator-indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas. Indikator yang dieliminasi terdapat pada variabel *Organizational Justice* (OJ4-OJ12) serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB1 hingga OCB7, dan OCB13). Selain itu, indikator OCB11 dan OCB12 juga menunjukkan nilai *loading factor* yang berada dibawah ambang batas yang telah ditetapkan. Setelah dilakukan proses revisi dan penyempurnaan instrumen, uji validitas tahap kedua menunjukkan hasil yang optimal. Seluruh indikator yang tersisa terbukti memenuhi persyaratan validitas konstruk dan dinyatakan layak untuk digunakan dalam proses analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas yang ditampilkan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas nilai standar minimum yang umum digunakan, yaitu 0,80. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk yang digunakan dalam instrumen pengumpulan data memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Variabel *Work-life balance* memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,918, yang menunjukkan bahwa item-item dalam variabel tersebut mampu mengukur konsep secara stabil dan konsisten. Demikian pula, *Transformational leadership* memiliki nilai Cronbach's Alpha tertinggi yaitu 0,954, mencerminkan bahwa skala ini sangat andal dalam merepresentasikan persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya, variabel *Organizational Justice* juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi dengan nilai 0,913, yang memperkuat keyakinan bahwa keadilan dalam organisasi diukur secara valid dan konsisten. Adapun variabel *Organizational Citizenship Behavior* mencatatkan nilai reliabilitas sebesar 0,854, yang meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, tetap berada dalam kategori sangat reliabel. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Keandalan instrumen ini memberikan landasan yang kuat bagi validitas temuan penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Standar Alpha	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Work-life balance</i>	0,80	0.918	Reliabel
<i>Transformational leadership</i>	0,80	0.954	Reliabel
<i>Organizational Justice</i>	0,80	0.913	Reliabel

Organizational Citizenship Behavior	0,80	0.854	Reliabel
--	------	-------	----------

Sumber : Olah data, 2025

Hasil Model dan Hipotesis

Bagian ini menyajikan hasil analisis model penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi dan memahami pengaruh masing-masing variabel independen, yaitu *Work-life balance*, *Transformational leadership*, dan *Organizational Justice*, terhadap variabel dependen, yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Proses analisis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi linear berganda, yang memungkinkan peneliti untuk menilai sejauh mana kontribusi dan signifikansi masing-masing variabel dalam memengaruhi perilaku organisasi yang menjadi fokus studi ini. Pengujian hipotesis dilakukan guna mengetahui apakah hubungan yang telah diduga secara teoritis terbukti secara empiris dalam konteks perusahaan *Event Organizer* yang menjadi subjek penelitian. Hasil dari uji model dan pengujian hipotesis ini menjadi dasar penting dalam menjawab pertanyaan penelitian serta menguji validitas kerangka konseptual yang telah dikembangkan.

Tabel 4. Hasil Model dan Hipotesis

Variabel	Uji model		Uji hipotesis		Keterangan
	Adjust R Square	(F) Sig	B	Sig	
<i>Work-life balance</i>			0,073	0,368	Ditolak
<i>Transformational leadership</i>	0,095	0,001	-0,102	0,269	Ditolak
<i>Organizational Justice</i>			-0,246	0,007	Diterima

Sumber : Olah data, 2025

Berdasarkan hasil pengujian model dan hipotesis yang ditampilkan dalam Tabel 4, diperoleh gambaran mengenai kontribusi dan signifikansi masing-masing variabel independen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Nilai Adjusted R Square sebesar 0,095 menunjukkan bahwa model yang dibangun mampu menjelaskan sekitar 9,5% variasi yang terjadi pada variabel dependen. Meskipun persentase ini tergolong moderat, nilai signifikansi uji F yang menunjukkan angka 0,001 mengindikasikan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Namun demikian, tidak semua variabel independen menunjukkan pengaruh yang signifikan secara individu. Variabel *Work-life balance* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,368, yang berarti hipotesis yang mengusulkan adanya pengaruh positif dari *work-life balance* terhadap OCB tidak didukung secara statistik dalam penelitian ini. Demikian pula, *Transformational leadership* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,269, sehingga hipotesis yang mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan perilaku organisasi juga tidak dapat diterima. Menariknya, hanya variabel *Organizational Justice* yang menunjukkan hasil signifikan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,007 dan koefisien regresi negatif, yang mengindikasikan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi memiliki pengaruh yang nyata terhadap pembentukan OCB.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun model secara umum signifikan, hanya keadilan organisasi yang terbukti secara empiris berperan dalam mendorong munculnya perilaku positif karyawan di luar tugas formal mereka. Hal ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi, bahwa upaya membangun iklim yang adil dan setara dapat menjadi kunci dalam memunculkan kontribusi ekstra dari karyawan di lingkungan kerja yang dinamis seperti industri *Event Organizer*.

Pembahasan

H1 diterima dikarenakan *work-life balance* memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan *p-value* > 0,05. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradhan et al. (2016) serta yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB, kecuali jika dimediasi oleh komitmen organisasi. Penjelasan ini didukung oleh pandangan (Soon et al., 2023) serta Carlson et al.

(2013) yang menegaskan bahwa menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi berdampak pada penurunan stres, peningkatan interaksi sosial, dan motivasi kerja yang lebih baik. Namun, ketika keseimbangan tersebut gagal dipertahankan, karyawan cenderung mengalami stres yang berlebihan sehingga mengurangi kecenderungan untuk menampilkan perilaku ekstra-peran. Lavanya (2021) Variasi hasil ini dapat terjadi karena faktor psikografis dan konteks organisasi yang berbeda, misalnya fleksibilitas kerja yang dianggap tidak memadai oleh sebagian karyawan. OCB tidak selalu meningkat secara instan meskipun work-life balance tercapai, karena faktor lain seperti budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan persepsi keadilan juga dapat memengaruhi hasilnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh work-life balance terhadap OCB bersifat kompleks dan memerlukan pendekatan strategis untuk memaksimalkan dampaknya (Carlson et al., 2013).

H2 ditolak karena transformational leadership memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB dengan p-value > 0,05. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Khaola & Rambe (2021) yang menemukan pengaruh positif signifikan, tetapi sejalan dengan penelitian Purwaningsih & Ana (2015) serta Anam & Rizana (2021) yang menyimpulkan tidak adanya pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Secara teoritis, transformational leadership diharapkan meningkatkan interaksi, kepercayaan, dan loyalitas antara pemimpin dan karyawan (Kuswady & Hendarsjah, 2022). Namun, dalam konteks perusahaan event organizer (EO) yang dinamis, adaptif, dan kurang memiliki budaya organisasi yang kuat, efektivitas kepemimpinan transformasional tampaknya berkurang. Karyawan tetap menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja atau menunjukkan loyalitas, meskipun gaya kepemimpinan transformasional diterapkan secara intensif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa dalam industri yang bergerak cepat, OCB lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi pribadi, norma tim, dan fleksibilitas kerja, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan formal. Temuan ini menggaris bawahi bahwa pengaruh transformational leadership terhadap OCB tidak bersifat universal dan sangat bergantung pada karakteristik lingkungan kerja (Nikam & Biswas, 2018).

H3 diterima karena organizational justice berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB dengan p-value < 0,05. Temuan ini konsisten dengan penelitian Hafizah *et al.* (2021) yang menemukan pengaruh negatif dan signifikan, namun berbeda dengan Halipah (2015) yang menemukan pengaruh positif. Perbedaan ini dapat dijelaskan dengan menggunakan social exchange theory (SET), di mana hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi didasarkan pada persepsi keadilan. Ketika karyawan merasa organisasi telah memberikan perlakuan adil, mereka mungkin merasa kewajiban moral mereka telah terpenuhi, sehingga tidak terdorong untuk melakukan perilaku ekstra-peran. Sebaliknya, ketika merasakan ketidakadilan, karyawan justru meningkatkan perilaku OCB untuk memperbaiki citra diri atau mendapatkan pengakuan. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat menciptakan kepuasan terhadap tugas formal, tetapi tidak selalu mendorong kontribusi sukarela. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan iklim kerja yang tidak hanya menekankan keadilan, tetapi juga memotivasi partisipasi proaktif melalui penghargaan non-formal dan pengakuan terhadap kontribusi ekstra (Sciences & Box, 2008).

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, instrumen yang digunakan telah terbukti valid dan reliabel sehingga layak dijadikan dasar analisis lanjutan. Penelitian ini berfokus pada pengaruh *work-life balance*, *transformational leadership*, dan *organizational justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan Event Organizer (EO). Temuan menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *transformational leadership* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB. Artinya, meskipun kedua aspek ini telah diterapkan, keduanya belum mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal. Menariknya, *organizational justice* justru berpengaruh negatif secara signifikan terhadap OCB. Hal ini menandakan bahwa ketika karyawan merasa adil diperlakukan, mereka cenderung hanya fokus pada tugas formal tanpa memberikan kontribusi tambahan. Dalam konteks EO yang menuntut kreativitas dan kerja tim yang fleksibel, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan keadilan prosedural. Perlu dibangun iklim kerja yang lebih dinamis dan apresiatif, misalnya melalui pengakuan non-materi, penghargaan atas inisiatif, serta

komunikasi terbuka agar karyawan terdorong untuk berkontribusi melebihi ekspektasi. Dengan demikian, keadilan tetap menjadi fondasi, tetapi harus diimbangi dengan budaya kerja yang memotivasi kontribusi ekstra.

Daftar Pustaka

- Abdulrab, M., Zumrah, A. R., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., & Al-Tahitah, A. (2020). The impact of transformational leadership and psychological empowerment on organizational citizenship behaviors: A PLS-SEM approach. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 908–917. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.169>
- AlHammadi, A., & Abu Elanain, H. M. (2024). Enhancing organizational citizenship behavior in a non-western context of the UAE: the role of organizational justice, leadership and psychological empowerment. *Journal of Asia Business Studies*, 18(3), 666–687. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0310>
- Anam, R. K., & Rizana, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(3), 425–441. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i3.844>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power In Social Life*. Taylor & Francis.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., Tepper, B., & Whitten, D. (2013). Work-Family Balance and Supervisor Appraised Citizenship Behavior: The Link of Positive Affect. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(2), 87–106. <https://doi.org/10.21818/001c.17924>
- Changaranchola, M. N., & Samantara, R. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: exploring the mediating role of psychological well-being at work. *Rajagiri Management Journal*, 18(3), 233–250. <https://doi.org/10.1108/ramj-07-2023-0199>
- Christin, L., Destiana, N. S., Sari, D. P., & Anggiani, S. (2022). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Wanita Karir yang Dimediasi Kelelahan Kerja dan Dimoderasi Dukungan Organisasi dan Dukungan Keluarga. *Business Management Journal*, 18(1), 75. <https://doi.org/10.30813/bmj.v18i1.3074>
- Das, L., & Mohanty, S. (2023). Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: empirical evidence from Higher Educational Institutions | Impacte de la justícia organitzativa en el comportament organitzatiu de la ciutadania: evidència empírica a partir de les in. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 32–49.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>

- Fatmawati, C. D., & Mansyur, A. (2024). Turnover Intention : Apakah Workload And Work Life Balance Memiliki Peran ? *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , Dan Akuntansi)*, 8(3), 402–415.
- 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>
- Frame, P., & Hartog, M. (2003). From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: implementing work-life balance. *Business Ethics: A European Review*, 12(4), 358–368. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00337>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hafizah, S, C. T., & Ardiani, W. (2021). Persepsi Keadilan Organisasi Memediasi Social Capital dan Kecerdasan Emosional terhadap OCB Pada Pegawai PPKS. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi Dan Keuangan*, 01(03), 102–113.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate aata analysis (8th ed.). Cengage Learning. In *Gedrag & Organisatie* (Vol. 19, Issue 3). <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Halipah, H. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Stres Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Dukuhwaru Tegal, Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 1067–1076. <https://doi.org/10.21009/jmp.v6i1.1841>
- Hansen, A. M., Byrne, Z. S., & Kiersch, C. E. (2013). Development and validation of an abridged measure of organizational justice. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147(3), 217–244. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.683054>
- Iqbal, M. A., Khan, D. R. A. M., Anwer, M. J., Sadiq, A. N., Shah, D. S. S. A., & Ahmad, Z. (2023). Impact Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior: Role Of Transformational Leadership. *Migration Letters*, 20(S9), 1902–1915. <https://doi.org/10.59670/ml.v20is9.10947>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Kartikasari, R., Suyoso, A. L. A., & Agustina, T. S. (2025). Literature Review of Transformational Leadership : A Study of Effective Leadership Strategy. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5, 169–176.
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>

- Kuswady, D., & Hendarsjah, H. (2022). Peran Mediasi Keterlibatan Kerja Dalam Hubungan Antara Transformasi Kepemimpinan, Pertukaran Anggota Leader, dan Kinerja Pekerjaan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 170–180. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.170>
- Lavanya, B., & Sree, B. D. (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>
- Lestari, A. D., Andriany, D., & Djudiyah. (2024). How Work-Life Balance Affects the Organizational Citizenship Behavior Of the Millennial. *Scientia*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.51773/sssh.v3i1.249>
- Moradi, M. (2025). Navigating Transformational Leadership , Justice , and Citizenship : A Ministry of Sports Case Study. *Research Journal of Sports and Health Psychology*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.36266/RJSHP/158>
- Nadesan, T., & Harikaran, S. (2020). Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), 280–287. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.74.280.287>
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Efek Budaya Organisasi dan Work-Family Conflict. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (Jesya)*, 5(1), 347–354. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.554>
- Nikam, K., & Biswas, U. N. (2018). Work-Life Balance and Organizational Citizenship Behavior as Concomitant of Organizational Ethics and Values: A Study of Information Technology Sector Employees. *ProQuest LLC*.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Phuong, L. T., Thanh, T. Van, & Hieu, H. M. (2025). Supervisor Leadership Style And Organizational Citizenship Behavior In The Hospitality Industry: The Moderating Role Of Trait Gratitude. *Dalat University Journal Of Science*, 15(1), 219–242.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527–1544. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01611.x>
- 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(2), 15S–29S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Purwaningsih, Y. E., & Liana, L. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Menyongsong Aec Pada 2015. *Prosiding Seminar Nasional*, 1–18.
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship

- behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Santika, I. W. A., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Organizational Justice Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1139–1167.
- Hassan, A., & Noor, K. M. (2008). Organizational Justice And Extra-Role Behavior: Examining The Relationship In The Malaysian Cultural Context. *IJUM Journal of Economics and Management*, 2(2), 187–208.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Soon, L. C., Norazman, I., Zulkarnaini, N. A. S., & Satriadi. (2023). Influence of Psychological Well-Being and School Factors on Delinquency , During the Covid-19 Period Among Secondary School Students in Selected Schools in Nakuru County : Kenya. *International Journal Of Research And Innovation In Social Science (IJRISS)*, VII(2454), 1175–1189.
<https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Sopandi, A. (2025). Work-Life Balance : Sebuah Studi Kualitatif Pada Pekerja Lepas. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 22(01), 65–78.
- Veneta, F., & Amalia, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Kasus PT Komatsu Undercarriage Indonesia). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(3), 23. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v4i3.1254>
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503–20518.
<https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>
- Wilkanandya, U. I., & Sudarma, K. (2020). The Role of Organizational Commitment in Improving Organizational Citizenship Behavior. *Management Analysis Journal*, 9(3), 300–309.
<https://doi.org/10.15294/maj.v9i3.36883>