

PENGARUH WORK-LIFE BALANCE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Nabila Ardine Rihadatul Aisy¹⁾, Ana Sofia Aryati²⁾

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
E-mail: nabilaardine@student.ub.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
E-mail: a.sofiaaryati@ub.ac.id

Abstract

This explanatory quantitative study aims to analyze the effect of work–life balance, employee engagement, and emotional intelligence on organizational citizenship behavior among members of the Samapta Unit of the East Java Regional Police. This study was conducted at the Samapta Unit of the East Java Regional Police during the period of September–December 2025. Data were collected using a 5-point Likert-scale questionnaire that had passed validity and reliability testing and was distributed to all respondents who met the research criteria. After classical assumption testing, the collected data were analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 29. The results indicate that work–life balance, employee engagement, and emotional intelligence simultaneously have a significant effect on organizational citizenship behavior. Partially, work–life balance, employee engagement, and emotional intelligence each have a significant effect on organizational citizenship behavior. These findings emphasize that balance between work and personal life, the level of members' engagement in their duties, and the ability to manage emotions are critical factors in enhancing organizational citizenship behavior within a high-pressure policing work environment.

Keywords: *work–life balance, employee engagement, emotional intelligence, organizational citizenship behavior*

1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk dalam sektor publik seperti kepolisian. Dalam perspektif *resource-based view*, keunggulan organisasi tidak hanya bergantung pada sumber daya fisik, tetapi pada kualitas SDM yang mampu menciptakan nilai tambah melalui kompetensi, kreativitas, dan perilaku kerja (Barney, 1991). Salah satu bentuk kontribusi penting SDM adalah perilaku sukarela di luar tugas formal yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ (1988), OCB merupakan perilaku individu yang tidak diatur secara formal dalam sistem penghargaan, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi melalui kerja sama, kepedulian, dan inisiatif.

Dalam konteks kepolisian, khususnya pada Satker Samapta Polda Jawa Timur, OCB menjadi sangat penting mengingat karakteristik pekerjaan yang dinamis, berisiko tinggi, dan menuntut respons cepat dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Tugas seperti patroli, pengamanan unjuk rasa, dan penanganan situasi darurat menuntut adanya perilaku ekstra-peran seperti saling membantu, koordinasi lintas fungsi, dan inisiatif tanpa instruksi formal. Namun, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa OCB belum sepenuhnya konsisten

dan cenderung muncul secara situasional, terutama saat beban kerja meningkat dan tekanan fisik maupun psikologis semakin tinggi.

Penurunan konsistensi OCB tersebut mengindikasikan adanya faktor-faktor yang memengaruhinya. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB), *Employee Engagement* (EE), dan *Emotional Intelligence* (EI) merupakan determinan penting dalam membentuk perilaku ekstra-peran. WLB berkaitan dengan kemampuan individu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berpengaruh terhadap energi dan motivasi kerja. EE mencerminkan keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap pekerjaan dan organisasi yang mendorong kontribusi lebih. Sementara itu, EI berkaitan dengan kemampuan mengelola emosi dan membangun hubungan interpersonal yang efektif dalam situasi kerja yang penuh tekanan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh **Work-Life Balance (X1)**, **Employee Engagement (X2)**, dan **Emotional Intelligence (X3)** sebagai variabel independen terhadap **Organizational Citizenship Behavior (Y)** sebagai variabel dependen pada personel Satker Samapta Polda Jawa Timur. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan SDM kepolisian, khususnya dalam meningkatkan perilaku ekstra-peran guna mendukung efektivitas organisasi.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Rancangan Kegiatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Lokasi penelitian berada di Satker Samapta Polda Jatim dengan periode penelitian September–Desember 2025. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert 1–5 kepada seluruh anggota yang menjadi sampel dalam penelitian. Analisis data dilakukan melalui uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, dan uji hipotesis menggunakan SPSS versi 29.

2.2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (1988), OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung mendapatkan penghargaan formal dari organisasi, namun secara agregat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Ia menekankan bahwa OCB tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi justru menjadi unsur pendukung sosial yang membuat sistem organisasi berjalan lebih lancar. Definisi Organ ini menjadi landasan teori utama dalam penelitian mengenai OCB hingga saat ini, karena mampu menjelaskan bagaimana perilaku ekstra di luar tugas formal dapat memberi kontribusi besar terhadap keberhasilan organisasi.

2.3 *Work-Life Balance*

Menurut Fisher (2009), *Work-Life Balance* merupakan kondisi ketika individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif sehingga keduanya tidak saling mengganggu, melainkan dapat saling mendukung. Keseimbangan ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga dengan sejauh mana peran pekerjaan dan kehidupan pribadi memberikan pengaruh positif satu sama lain.

2.4 *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli et al. (2002), *Employee Engagement* merupakan kondisi keterikatan kerja yang mencerminkan tingkat energi, antusiasme, dan keterlibatan penuh karyawan

terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian ini, keterikatan kerja diukur melalui tiga aspek utama yang menggambarkan seberapa besar individu terlibat secara fisik, emosional, dan kognitif dalam pekerjaannya berdasarkan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*

2.5 Emotional Intelligence

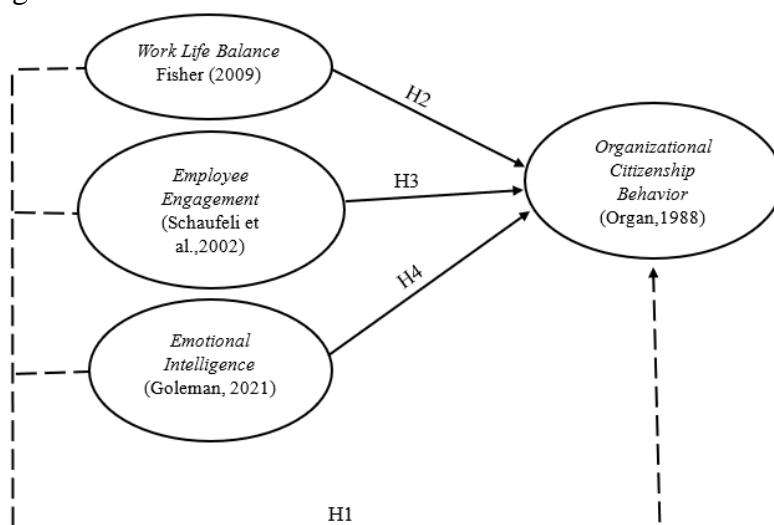
Menurut Goleman (2021), *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosional pada dasarnya terdiri dari lima dimensi utama yang saling berinteraksi dalam membentuk kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain. Meskipun kelima aspek tersebut dikategorikan sebagai dimensi, dalam penelitian ini dimensi-dimensi tersebut digunakan sebagai indikator pengukuran kecerdasan emosional karena masing-masing merepresentasikan kemampuan emosional yang dapat diamati dan diukur secara empiris.

2.6 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota Satker Samapta Polda Jawa Timur, yang berjumlah 270 orang yang berasal dari 3 kompi. Pemilihan teknik *simple random sampling* didasarkan pada pertimbangan bahwa meskipun populasi penelitian terbagi ke dalam beberapa kompi (Kompi A, Kompi B, dan Kompi C), seluruh personel memiliki tugas pokok, sistem kerja, serta karakteristik umum yang relatif seragam. Oleh karena itu, perbedaan antar kompi tidak dijadikan dasar pembentukan strata dalam pengambilan sampel. Dengan menggunakan teknik ini, sampel diharapkan dapat mewakili populasi secara keseluruhan tanpa bias pemilihan.

Untuk menentukan jumlah sampel dari populasi tersebut, digunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5% ($e = 0,05$). Rumus Slovin digunakan karena populasi penelitian telah diketahui secara pasti. Berdasarkan dari perhitungan rumus Slovin diketahui jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan hasil pembulatan dari perhitungan proporsional terhadap total populasi sebanyak 270 personel, sehingga diperoleh sebanyak 161 responden.

Berdasarkan tinjauan teoritis dan penelitian sebelumnya, gambar konsep hipotesis dari penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1
Konsep Hipotesis

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

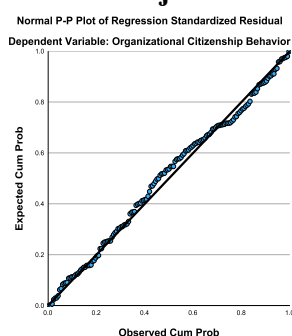
3.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini menerapkan analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda, Uji Asumsi Klasik, Uji Simultan, dan Uji Parsial serta Koefisien Determinasi. Berikut adalah hasil dari pengujian yang telah dilaksanakan:

3.1.1 Uji Normalitas

Pengujian ini dirancang untuk memastikan bahwa variabel pengganggu atau sisa dalam model regresi memenuhi distribusi normal. Verifikasi ini sangat penting karena uji t dan uji F bergantung pada asumsi bahwa nilai residu berdistribusi normal. Jika dugaan tersebut tidak dipenuhi, maka hasil uji analisis dapat dianggap tidak sah.

Gambar 2
Grafik Hasil Uji Normalitas



Sumber: Data Diolah, 2025

Dari gambar 1 dapat dilihat bahwa data yang diperoleh berada disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal tersebut, hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Dengan demikian model regresi layak digunakan dalam penelitian

3.1.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat ada atau tidaknya yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linier berganda. Jika ada korelasi tinggi antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Data analisis yang dilakukan dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

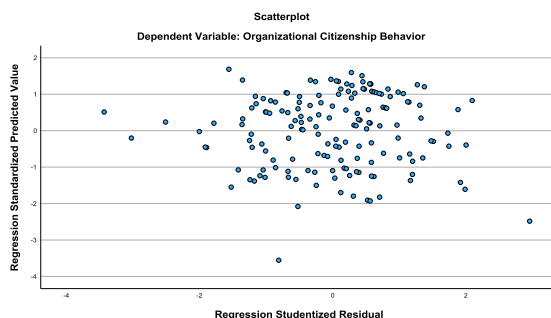
Variabel	Collinearity statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Work-Life Balance (X1)	0,349	2,862	Tidak terjadi multikolinieritas
Employee Engagement (X2)	0,854	1,171	Tidak terjadi multikolinieritas
Emotional Intelligence (X3)	0,346	2,887	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1 diketahui masing-masing variabel bebas mempunyai nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar ≤ 10 artinya dalam model regresi ini tidak terdapat gejala multikolinieritas.

3.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan dari residual satu ke pengamatan yang lain. Kriteria pengujian heteroskedastisitas dengan model grafik, apabila penyebaran data tidak membentuk pola tertentu (acak) berarti tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.



Sumber: Data Diolah, 2025

Gambar 3
Hasil Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas data pada grafik diatas dapat dilihat Scatterplot di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak serta baik di atas maupun di bawah angka pada sumbu Y atau dengan kata lain plot tidak membentuk suatu pola tertentu (hubungan yang acak), artinya tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi pada penelitian ini.

3.1.4 Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constanta)	0,282	0,206		1,372	0,723
Work-Life Balance (X1)	0,660	0,058	0,718	11,307	0,001
EmployeeEngagement (X2)	0,138	0,046	0,123	3,020	0,003
Emotional Intelligence (X3)	0,137	0,065	0,134	2,104	0,037

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 2 diatas, diperoleh persamaan regresi lienar berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,282 + 0,660X_1 + 0,138X_2 + 0,137X_3 + 0,206$$

Dari persamaan regresi tersebut, diketahui bahwa :

1. Nilai konstanta 0,282 memiliki arti jika variabel *Work-Life Balance*, *Employee Engagement* dan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sama dengan 0 (nol), *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,282, apabila tidak ada *Work-Life Balance*, *Employee Engagement* dan *Emotional Intelligence* maka *Organizational Citizenship Behavior* akan sangat rendah.
2. Variabel *Work-Life Balance* (X1) memiliki nilai koefisien 0,660, yang berarti setiap peningkatan satu satuan *Work-Life Balance* akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,660, dengan asumsi variabel lain tetap. Hal ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif, sehingga semakin baik *Work-Life Balance* maka *Organizational Citizenship Behavior* juga meningkat
3. Variabel *Employee Engagement* (X2) memiliki koefisien 0,138, yang berarti setiap peningkatan satu satuan *Employee Engagement* akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,138 dengan asumsi variabel lain tetap. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif, sehingga semakin tinggi *Employee Engagement* maka *Organizational Citizenship Behavior* juga meningkat.
4. Variabel *Emotional Intelligence* (X3) memiliki koefisien 0,137, yang berarti setiap peningkatan satu satuan *Emotional Intelligence* akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,137 dengan asumsi variabel lain tetap. Hal ini menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh positif, sehingga semakin baik *Emotional Intelligence* maka *Organizational Citizenship Behavior* juga meningkat.

3.1.5 Uji Hipotesis

1) Uji Hipotesis 1 (uji F)

Untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen atau tidak berpengaruh, maka digunakan uji f dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{Tabel} pada taraf 5% ($\alpha=0,05$) atau perbandingan nilai signifikan F.

Dari hasil analisis regresi berganda pada alpha sebesar 5% diperoleh F_{Tabel} sebesar 3,05 sedangkan F_{hitung} sebesar 184,192 sehingga dari perhitungan dapat diketahui bahwa $F_{hitung} \geq F_{Tabel}$, dengan signifikansi $\leq 0,05$ sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya *Work-Life Balance*, *Employee Engagement* dan *Emotional Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima. Lihat tabel dibawah ini:

Tabel 3
Uji F

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.294	3	7.431	184.192	<.001 ^b
	Residual	6.334	157	.040		
	Total	28.628	160			

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior*

b. Predictors: (Constant), *Emotional Intelligence*, *Employee Engagement*, *Work-Life Balance*

Sumber: Data Diolah, 2025

2) Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t adalah pengujian koefisien regresi secara parsial untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, dengan asumsi variabel lain tetap. Hasilnya kemudian dibandingkan dengan t tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan data hasil uji t pada Tabel 2 diatas, maka diperoleh:

1. Variabel *Work-Life Balance* (X_1) menunjukkan nilai t hitung $11,307 \geq 1,654$ t Tabel dengan sig $0,001 \leq 0,05$ berarti ada pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.
2. Variabel *Employee Engagement* (X_2) menunjukkan nilai t hitung $3,020 \geq 1,654$ t Tabel dengan sig $0,003 \leq 0,05$ berarti ada pengaruh dari variabel motivasi kerja terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.
3. Variabel *Emotional Intelligence* (X_3) menunjukkan nilai t hitung $2,104 \geq 1,654$ t Tabel dengan sig $0,037 \leq 0,05$ berarti ada pengaruh dari variabel motivasi kerja terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima.

3.1.6 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4
Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.882 ^a	.779	.775	.20086	1.408

a. Predictors: (Constant), *Emotional Intelligence*, *Employee Engagement*, *Work-Life Balance*

b. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber: Data Diolah, 2025

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar *Work-Life Balance*, *Employee Engagement*, dan *Emotional Intelligence* mampu menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil analisis menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,775, artinya 77,5% variasi OCB dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 22,5% dipengaruhi faktor lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, dan sistem penghargaan.

Nilai ini menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki pengaruh yang kuat terhadap OCB. *Work-Life Balance* berpengaruh karena kondisi kerja yang tidak menentu dapat mengganggu kehidupan pribadi dan menurunkan perilaku ekstra peran. *Employee Engagement* berkontribusi melalui keterikatan emosional yang mendorong partisipasi dan kepedulian terhadap organisasi. Sementara itu, *Emotional Intelligence* berperan melalui kemampuan mengelola emosi dan menjaga hubungan kerja sehingga mendukung kerja sama dan sikap positif.

Secara keseluruhan, OCB dipengaruhi oleh keseimbangan kerja, keterikatan terhadap organisasi, dan kemampuan mengelola emosi, bukan hanya oleh kewajiban formal.

3.2 Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis awal (H1) menggambarkan bahwa *Work-Life Balance*, *Employee Engagement* dan *Emotional Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, karena *Organizational Citizenship Behavior* yang dibentuk indikator *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue*, ternyata hasil yang dominan ada pada indikator *Altruism* dengan Anggota menggantikan rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaan mereka ketika mereka berhalangan hadir. Artinya, anggota dapat mengambil alih pekerjaan rekannya yang sedang tidak bisa hadir sehingga operasional tetap berjalan lancar meskipun ada anggota yang berhalangan hadir.

Variabel *Work-Life Balance* yang dibentuk oleh indikator *Interference with Personal Life*, *Personal Life Interference with Work*, *Work Enhancement of Personal Life* dan *Personal Life Enhancement of Work*, ternyata hasil yang dominan ada pada indikator *Work Interference with Personal Life* dengan Pekerjaan saya mendukung kehidupan pribadi atau sosial saya dan Tuntutan pekerjaan memberikan energi yang cukup untuk menjalani kegiatan di luar pekerjaan. Artinya, pekerjaan yang dijalani tidak menguras energi secara berlebihan, bahkan mendukung keseimbangan hidup. Tuntutan pekerjaan masih dalam batas wajar dan justru memberi ruang serta energi untuk mejalani kehidupan diluar pekerjaan.

Variabel *Employee Engagement* yang dibentuk oleh indikator *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*, ternyata hasil yang dominan ada pada indikator *Vigor* dengan Anggota merasa semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Artinya, anggota memiliki motivasi, antusiasme dan energi positif dalam menjalankan tugas-tugasnya. *Emotional Intelligence* yang dibentuk oleh indikator *Self-awareness*, *Self-regulation*, *Motivation*, *Empathy*, dan *Social Skills*, ternyata hasil yang dominan ada pada indikator *Self-awareness* dengan Saya tahu kapan saya bahagia. Artinya, anggota mampu mendeteksi momen atau situasi yang membuatnya merasa senang atau puas, hal ini merupakan bagian dari memiliki pemahaman yang baik tentang diri sendiri.

Work-Life Balance, *Employee Engagement* dan *Emotional Intelligence* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketika anggota merasa hidupnya seimbang, memiliki keterikatan dengan pekerjaan dan mampu mengelola emosi secara efektif maka akan lebih cenderung menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Hubungan antara *Work-Life Balance*, *Employee Engagement* dan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* telah dibuktikan dalam penelitian oleh Manembu et.al (2024), Cecilia et.al (2025), Supriyanto et.al (2019), yang menunjukkan bahwa *Work-Life Balance*, *Employee Engagement* dan *Emotional Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menggambarkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Variabel *Work-Life Balance* yang dibentuk oleh indikator *Interference with Personal Life*, *Personal Life Interference with Work*, *Work Enhancement of Personal Life* dan *Personal Life Enhancement of Work*, ternyata hasil yang dominan ada pada indikator *Work Interference with Personal Life* dengan pekerjaan saya mendukung kehidupan pribadi atau sosial saya dan tuntutan pekerjaan memberikan energi yang cukup untuk menjalani kegiatan di luar pekerjaan. Artinya, pekerjaan yang dijalani tidak menguras energi secara berlebihan, bahkan mendukung keseimbangan hidup. Tuntutan pekerjaan masih dalam batas wajar dan justru memberi ruang serta energi untuk mejalani kehidupan diluar pekerjaan.

Work-Life Balance memiliki peran penting dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan kerja. Anggota yang mampu menjaga keseimbangan pribadi cenderung mengalami tingkat stress yang lebih rendah serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kondisi psikologis yang positif ini memperkuat motivasi intrinsik dan rasa ketertarikan

terhadap organisasi, sehingga mendorong anggota untuk melakukan perilaku suakrela di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, mendukung efektivitas organisasi.

Untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* maka perlu ditingkatkan dalam hal *Personal Life Interference with Work* dengan aktivitas di luar pekerjaan yang mendukung fokus saya dalam bekerja. Aktivitas non-pekerjaan dapat memberikan efek positif pada kondisi emosional, fisik atau mental yang dapat berpengaruh terhadap performa kerja untuk lebih optimal. Hubungan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* telah dibuktikan dalam penelitian oleh Heriyadi et.al (2020), Anggraeni et.al (2024), Hindarwati et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Employee Engagement* yang dibentuk oleh indikator *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*, ternyata hasil yang dominan ada pada indikator *Vigor* dengan anggota merasa semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Artinya, anggota memiliki motivasi, antusiasme dan energi positif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Anggota yang terlibat secara emosional terhadap pekerjaan cenderung memiliki tanggung jawab lebih terhadap organisasi serta memiliki motivasi intrinsik untuk berkontribusi melebihi tuntutan formal.

Tingkat keterlibatan yang tinggi juga mengurangi risiko kelelahan (*burnout*) dan perilaku negatif yang dapat menghambat partisipasi dalam *Organizational Citizenship Behavior*. *Employee Engagement* dapat dianggap sebagai faktor kunci yang memfasilitasi munculnya perilaku peningkatan motivasi, keterikatan emosional dan kepedulian social anggota terhadap organisasi.

Untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* maka perlu ditingkatkan dalam hal *Absorption* dengan Anggota merasa sulit untuk memikirkan hal lain saat sedang bekerja. Dengan adanya perhatian dan energi yang terkonsentrasi pada pekerjaan, anggota menunjukkan tingkat konsentrasi atau keterlibatan yang tinggi. Anggota mampu bekerja secara produktif tanpa terganggu oleh pikiran tentang urusan pribadi atau hal lain diluar pekerjaan. Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* telah dibuktikan dalam penelitian oleh Agustiani (2014), Ariani (2013), Cecilia et al. (2025), Malik et.al (2024) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H4) menggambarkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Emotional Intelligence* yang dibentuk oleh indikator *Self-awareness*, *Self-regulation*, *Motivation*, *Empathy*, dan *Social Skills*, ternyata hasil yang dominan ada pada indikator *Self-awareness* dengan Saya tahu kapan saya bahagia. Artinya, anggota mampu mendeteksi momen atau situasi yang membuatnya merasa senang atau puas, hal ini merupakan bagian dari memiliki pemahaman yang baik tentang diri sendiri. Secara keseluruhan, *Emotional Intelligence* mendorong munculnya OCB melalui kemampuan mengelola emosi sendiri, memahami perasaan orang lain, meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* maka perlu ditingkatkan dalam hal *Empathy* dengan Saya bisa memahami mengapa tindakan saya terkadang menyinggung perasaan orang lain. Kesadaran diri dan kemampuan memahami dampak tindakan terhadap orang lain merupakan bagian penting dari kecerdasan emosional. Anggota yang mampu menyadari bahwa tindakannya terkadang menyinggung perasaan orang lain cenderung lebih reflektif dan berhati-hati dalam berinteraksi.

Kemampuan mengenali dan memahami efek tindakan terhadap emosi orang lain berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih kooperatif dan mendukung perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hubungan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* telah dibuktikan dalam penelitian oleh Supriyanto et al. (2019), Manembu et al. (2024) dan Hindarwati et al. (2023) yang menyatakan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya tentang Pengaruh *Work-Life Balance*, *Employee Engagement* dan *Emotional Intelligence* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka dapat ditarik kesimpulan seperti dibawah ini:

1. *Work-Life Balance*, *Employee Engagement*, dan *Emotional Intelligence* secara simultan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Satker Samapta Polda Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa OCB tidak terbentuk secara parsial, melainkan melalui kombinasi keseimbangan kerja-kehidupan, keterikatan kerja, dan kemampuan mengelola emosi. Mengingat kondisi kerja yang penuh tekanan, jam kerja tidak menentu, dan tuntutan kesiapsiagaan tinggi, ketiga faktor tersebut menjadi kunci agar anggota tetap mampu menunjukkan perilaku ekstra-peran seperti membantu rekan, menjaga sportivitas, dan berpartisipasi aktif. Dengan demikian, ketiganya merupakan faktor penting dalam memperkuat OCB di lingkungan kerja kepolisian yang dinamis dan berisiko tinggi.
2. *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Satker Samapta Polda Jawa Timur. Artinya, semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi kecenderungan anggota menampilkan perilaku OCB. Anggota yang mampu mengelola waktu, energi, dan peran dengan baik cenderung lebih stabil secara psikologis, sehingga bersedia membantu rekan, menerima kondisi kerja berat, dan tetap bersikap positif. Dengan demikian, *Work-Life Balance* menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi perilaku ekstra-peran di tengah tingginya tekanan tugas operasional.
3. *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Satker Samapta Polda Jawa Timur. Artinya, semakin tinggi keterikatan anggota terhadap pekerjaan dan organisasi, semakin besar kecenderungan munculnya OCB. Anggota yang terikat secara emosional, kognitif, dan fisik menunjukkan dedikasi lebih, tidak hanya pada tugas formal tetapi juga kontribusi tambahan, seperti bersikap proaktif, bertanggung jawab, dan aktif dalam organisasi. Hal ini tercermin dalam dimensi *Conscientiousness* dan *Civic Virtue*, sehingga peningkatan engagement menjadi strategi penting dalam memperkuat perilaku ekstra-peran.
4. *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Satker Samapta Polda Jawa Timur. Artinya, kemampuan anggota dalam mengenali dan mengelola emosi diri maupun orang lain mendorong peningkatan OCB. Dalam kondisi kerja yang penuh tekanan dan potensi konflik, anggota dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menjaga ketenangan, berempati, dan membangun hubungan kerja yang harmonis. Hal ini mendorong perilaku sukarela seperti saling membantu, menjaga sportivitas, dan mencegah konflik, sehingga mendukung efektivitas kerja tim dan organisasi.

Saran

Untuk pengembangan pada Satker Samapta Polda Jawa Timur sesuai dengan hasil analisis, disarankan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan faktor *Organizational Citizenship Behavior*, perlu diperhatikan aspek *Civic Virtue* dengan memastikan anggota berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan instansi, seperti menghadiri rapat rutin, mengikuti forum diskusi, memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan, serta terlibat dalam program pengembangan organisasi. Partisipasi ini dapat dioperasionalkan melalui pencatatan kehadiran, penilaian kontribusi ide, serta evaluasi keterlibatan anggota dalam kegiatan resmi maupun non-formal yang mendukung tujuan instansi.
2. Untuk meningkatkan *Work-Life Balance*, perlu diperhatikan aspek *Personal Life Interference with Work*, yaitu bagaimana aktivitas di luar pekerjaan dapat mendukung fokus dalam bekerja. Secara operasional, hal ini dapat dilakukan dengan mengatur jadwal kerja yang tidak mengganggu waktu pribadi, menyediakan kebijakan fleksibilitas jam kerja, serta memfasilitasi kegiatan rekreasi atau olahraga yang membantu pemulihan energi. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei tingkat stres, kemampuan konsentrasi saat bekerja, serta penilaian konsistensi kinerja setelah karyawan menjalani aktivitas pribadi yang mendukung keseimbangan hidupnya.
3. Untuk meningkatkan *Employee Engagement*, perlu diperhatikan aspek *Absorption*, yaitu kondisi ketika anggota merasa begitu tenggelam dalam pekerjaannya sehingga sulit memikirkan hal lain saat bekerja. Secara operasional, hal ini dapat diwujudkan melalui pemberian tugas yang menantang namun sesuai kompetensi, penyediaan lingkungan kerja yang minim gangguan, serta penggunaan target kerja yang jelas untuk menjaga fokus. Pengukuran dapat dilakukan melalui penilaian tingkat konsentrasi, durasi keterlibatan penuh dalam tugas, serta evaluasi produktivitas harian yang menunjukkan sejauh mana anggota dapat bekerja dengan fokus tinggi tanpa mudah teralihkan.
4. Untuk meningkatkan *Emotional Intelligence*, perlu diperhatikan aspek *Empathy*, yaitu kemampuan anggota memahami dampak emosional dari tindakan yang mereka lakukan, termasuk menyadari ketika perilaku mereka dapat menyinggung perasaan orang lain. Secara operasional, hal ini dapat ditingkatkan melalui pelatihan komunikasi interpersonal, simulasi kasus tentang respon emosional, serta sesi umpan balik antaranggota untuk memperkuat kepekaan sosial. Pengukuran dapat dilakukan dengan menilai kemampuan anggota dalam mengenali ekspresi emosional rekan kerja, kualitas interaksi dalam tim, serta kemampuan mereka memberikan respons yang tepat terhadap situasi yang berpotensi menimbulkan konflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Malik, M., Marwan, & Alhadar, F.M. (2024). *Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dimediasi oleh Intention to Stay pada Malut Post Kota Ternate*. Jurnal Studi Manajemen Organisasi, 21(1), 16–30.
- Agustiani, R.A. (2014) *Pengaruh Employee Communication terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Employee Engagement pada Karyawan di Beberapa Fakultas Universitas Trisakti Jakarta*. Skripsi. Universitas Trisakti, Jakarta.

- Anggraeni, F., Septyarini, E. and Purnamarini, R. (2024) 'Pengaruh Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, dan Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior', *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2), pp. 75–88.
- Ariani, D.W. (2013) 'The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior', *International Journal of Business Administration*, 4(2), pp. 46–56.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Cecilia, M., Hayati, N. and Aditya, R. (2025) 'Peran Employee Engagement dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Karyawan', *Jurnal Psikologi Terapan dan Organisasi*, 8(1), pp. 13–24.
- Fisher, G.G., Bulger, C.A. and Smith, C.S. (2009) 'Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement', *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), pp. 441–456.
- Ghozali, I. (2018) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. 9th edn. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2021) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Heriyadi, D., Tjahjono, H. and Rahayu, W. (2020) 'Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance', *Journal of Management Development*, 39(8), pp. 923–936.
- Hindarwati, E., Pagliuca, S., Salim, A. and Calver, M. (2023) 'Organizational Citizenship Behaviour: Work-Life Balance atau Emotional Intelligence pada Industri e-commerce Suku Cadang Otomotif', *Jurnal Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 9(3), pp. 54–65.
- Manembu, L.C., Tewal, B., and Uhing, Y. (2024) *Pengaruh Work-Life Balance, Emotional Intelligence, dan Work Environment terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Biro Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), pp. 22–35.
- Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002) 'The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach', *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71–92.
- Supriyanto, A.S., Ekowati, V.M. and Masyhuri, M. (2019) 'The Role of Spiritual and Emotional Intelligence on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior', *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), pp. 150–160.