

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN MEDIASI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

Nur Rahmawati¹⁾, Ignatius Soni Kurniawan²⁾, Nala Tri Kusuma³⁾

Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
Jl. Kusumanegara No.157, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55165
E-Mail: soni_kurniawan@ustjogja.ac.id²⁾,

Abstrak

Penelitian ini berupaya untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui peran mediasi ganda kualitas kehidupan kerja (KKK) dan komitmen organisasional (KO) pada PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta. Dasar dari fenomena penelitian ini adalah belum optimalnya OCB di tengah tekanan kerja tinggi akibat keluhan pelanggan terkait pemadaman listrik yang sering terjadi, sehingga pegawai dituntut bekerja melebihi peran standar. Selain itu, penelitian terdahulu memberikan temuan yang tidak konsisten terkait hubungan antar variabel tersebut, sehingga perlu dikaji lebih lanjut pada konteks PLN UP3 Yogyakarta. Penelitian ini diterapkan dengan pendekatan kuantitatif melalui metode survei terhadap keseluruhan populasi yang berjumlah 60 pegawai (sensus). Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5 dan penganalisisan data dilakukan dengan penerapan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dan hasilnya menunjukkan bahwa KT memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap KKK serta KO, namun tidak terbukti berpengaruh langsung signifikan terhadap OCB. KO berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan KT terhadap OCB, sedangkan KKK tidak berperan signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya KO dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku positif pegawai di sektor pelayanan publik.

Kata Kunci: *Kepemimpinan transformasional; komitmen organisasional; kualitas kehidupan kerja; perilaku kewarganegaraan organisasi.*

Abstract

This study aims to examine the influence of transformational leadership (TL) on organizational citizenship behavior (OCB) thru the dual mediating roles of work-life quality (WLQ) and organizational commitment (OC) at PLN Yogyakarta Customer Service Implementation Unit (UP3). The basis of this research phenomenon is that OCB is not yet optimal amidst high work pressure due to customer complaints regarding frequent power outages, which requires employees to work beyond their standard roles. Additionally, previous research has yielded inconsistent findings regarding the relationship between these variables, necessitating further investigation within the context of PLN UP3 Yogyakarta. This research was conducted using a quantitative approach thru a survey method applied to the entire population of 60 employees (census). Data was collected thru a 1–5 Likert scale questionnaire, and data analysis was performed using the Partial Least Squares (PLS)-based Structural Equation Modeling (SEM) method. The results indicated that KT had a positive and significant influence on KKK and KO but was not proven to have a significant direct influence on OCB. KO acted as a significant mediator in the relationship between KT and OCB, while KKK did not play a significant role. This finding confirms the importance of KO in strengthening the influence of leadership on positive employee behavior in the public service sector.

Keywords: organizational citizenship behavior; organizational commitment; quality of work life; transformational leadership.

1. PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku ekstra peran dari individu yang melampaui standar peran di lingkungan kerja dan dihargai berdasarkan pencapaian individu (Suhardi, 2019; Megarani et al., 2024). OCB dicirikan dengan upaya dalam berbagai bentuk yang dilakukan atas kebijakan pegawai yang berkontribusi positif bagi organisasi secara sukarela (Fathiyah, 2021). Keberadaan OCB ini dapat mempermudah komunikasi antara anggota organisasi, mengurangi konflik yang mungkin muncul dalam perusahaan, dan dapat meningkatkan efisiensi dalam perusahaan (Yaqien & Latib, 2024). OCB dianggap sebagai perilaku individu yang meskipun tidak terlihat langsung tetapi memiliki dampak besar terhadap kegiatan pegawai, tim kerja, serta organisasi secara keseluruhan (Bortnowska & Seiler, 2024).

Kepemimpinan Transformasional (KT) yaitu seorang pemimpin yang dapat memotivasi pegawai akan berpikir untuk memprioritaskan tugas mereka dan mengutamakan kepentingan organisasi, sehingga pegawai merasa percaya diri dan terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka (Ratag et al., 2023). KT dapat membuat pegawai sangat dihargai karena diberikan kesempatan untuk terlibat dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan (Purwoko & Fikri, 2023). Selain KT, Abdullah (2021) menyatakan setuju bahwa faktor lain yang mendukung OCB adalah kualitas kehidupan kerja (KKK). Kualitas kehidupan kerja menggambarkan sejauh mana seorang pegawai merasa puas dengan pengalaman kerjanya. KKK tidak hanya di pandang sebagai cara untuk meningkatkan dan memperluas pekerjaan tetapi juga sebagai suatu prinsip atau pendekatan yang melibatkan berbagai aktivitas di lingkungan kerja (Latif et al., 2022). Lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis adalah kunci untuk mencapai kepuasan kerja yang unggul (Kurniawan et al., 2024). Selanjutnya, Komitmen organisasional (KO) juga berkontribusi dalam peningkatan OCB. KO merupakan kesetiaan pegawai kepada organisasi, yang terlihat dari tingkat keterlibatan yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi (Yuliadi & Sutianingsih, 2023). Komitmen melibatkan loyalitas pegawai yang terlihat dari kerelaan dan keinginan mereka untuk terus berupaya untuk menjadi anggota yang aktif dalam organisasi, serta hasrat yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi (Mahardita et al., 2023). KO mendorong individu untuk patuh terhadap peraturan yang berlaku, bersedia berupaya secara maksimal demi kepentingan organisasi, serta memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Purnama & Prasetya, 2023)

Fenomena yang terjadi pada PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta, terutama ketika banyak ulasan pelanggan (Maps-Google, 2025) yang mengeluhkan seringnya mati listrik, mencerminkan adanya permasalahan pada keandalan pasokan listrik di wilayah tersebut. Berdasarkan laporan dari IDN Times Jogja 2025, PLN UP3 Yogyakarta memang secara rutin melakukan pemadaman listrik terjadwal di wilayah Bantul, Sleman, dan Gunungkidul dengan alasan pemeliharaan jaringan dan pemasangan konstruksi untuk menjaga kualitas layanan. Karena seringnya terjadi mati listrik menunjukkan adanya tantangan besar terhadap munculnya OCB di kalangan pegawai. Seringnya pemadaman listrik menimbulkan tekanan kerja tinggi bagi pegawai, terutama bagi mereka yang bertugas di lapangan dan bagian pelayanan pelanggan. Mereka harus bekerja di bawah tekanan waktu, menghadapi keluhan masyarakat secara langsung, serta memperbaiki gangguan jaringan dalam kondisi darurat. Situasi ini membuat pegawai mudah lelah secara fisik dan emosional, sehingga kecenderungan untuk menampilkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan, atau bekerja melebihi tanggung jawab mereka. Namun, hasil penelitian sebelumnya tentang hubungan antara KT, KKK, dan KO

terhadap OCB masih beragam dan belum terfokus secara spesifik pada sektor pelayanan publik seperti PLN (Novianti, 2020).

2. KAJIAN PUSTAKA

Penelitian terdahulu telah banyak membahas tentang pengaruh KT terhadap OCB pada berbagai unit PLN. Salah satunya adalah bukti empiris yang dikaji oleh Prayuda dan Fauzihardani (2025) yang mengatakan bahwa KT mampu berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun hasil berbeda ditemukan pada penelitian lain yang mengungkapkan bahwa KT tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB (Mundi Utami & Gede Riana, 2023). Di sisi lain, pengaruh KT terhadap KKK juga telah banyak dikaji guna melihat sejauh mana gaya kepemimpinan mampu membangun kondisi kerja yang produktif dan harmonis. Salah satu studi menunjukkan bahwa KT berpengaruh signifikan terhadap KKK di kalangan dosen perguruan tinggi profesional di Malaysia (Syaed, 2025). Akan tetapi hasil berbeda dari temuan Sumampow, Rumawas dan Sambul (2023) yang menyatakan bahwa KT tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompensasi pegawai. Selain KKK, KT terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap KO (Xu *et al.*, 2022). Namun hasil penelitian Laila, Irawanto dan Susilowati (2022) menunjukan sebaliknya, bahwa KT tidak mampu menunjukkan signifikansi terhadap KO. Sementara itu, KKK ditemukan sebagai elemen penting yang berpengaruh signifikan terhadap OCB (Marc & Moulin, 2023). Namun di sisi lain penelitian oleh Dewi, Supriadi, dan Iswanto. (2022) menyebutkan bahwa KKK tidak dapat menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Selain itu hasil penelitian oleh Nurjanah (2020) menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara KO dan OCB. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hasanah, Suryadi dan Askolani (2023) justru menunjukan bahwa KO tidak secara signifikan mempengaruhi OCB. Di samping itu, pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel KKK bertindak sebagai mediator yang menjembatani pengaruh KT terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Heridiansyah (2024) membuktikan bahwa KKK berpengaruh signifikan sebagai faktor hubungan antara KT terhadap OCB. Selain KKK, KO juga menjadi variabel lain yang berperan dalam memediasi hubungan antara KT terhadap OCB. Penelitian oleh Sihombing dan Iqbal. (2024) membuktikan bahwa KO secara signifikan memediasi keterkaitan antara KT terhadap OCB. Namun penelitian oleh Wahyu dan Suhana (2025) menunjukkan bahwa KO belum mampu memberikan pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara KT terhadap OCB pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, OCB menjadi faktor penting dalam menunjang pelayanan prima di PLN UP3 Yogyakarta. Namun, kondisi tersebut tidak terjadi begitu saja, melainkan di pengaruhi oleh KT, KKK, dan KO. Meski hubungan antar variabel ini telah banyak diteliti tetapi kajian yang mengintegrasikannya secara simultan dalam konteks PLN UP3 Yogyakarta masih sangat terbatas.

Ketidakkonsistenan dari temuan-temuan terdahulu terkait pengaruh langsung maupun tidak langsung antara KT, KKK, KO, dan OCB, memberikan peluang bagi penelitian lanjutan untuk mengkaji hubungan tersebut secara lebih mendalam. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme bagaimana KT memengaruhi perilaku positif karyawan melalui peran mediasi KKK dan KO (Luthfi & Putri, 2019). Di samping itu, temuan pada kajian ini diharapkan mampu menjadi dasar bagi PLN UP3 Yogyakarta dalam pengembangan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan gaya kepemimpinan yang inspiratif, peningkatan kesejahteraan kerja, serta pengembangan komitmen terhadap organisasi guna mewujudkan pelayanan publik yang unggul dan berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk memeriksa gagasan utama dengan mengamati berbagai hal yang saling berhubungan (Berlianti *et al.*, 2024). Penelitian ini dilakukan pada PLN UP3 Yogyakarta, yang beralamat di JL. Gedongkuning No. 3, Tegal Tandan, Kabupaten Bantul, Daerah istimewa Yogyakarta 55198. Populasi penelitian ini merupakan pegawai PLN UP3 Yogyakarta yang berjumlah 60 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sensus, dengan melibatkan seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Metode pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara langsung. Untuk menjaga keaslian data, peneliti terlebih dahulu meminta izin dan menyampaikan maksud serta tujuan penelitian kepada pihak terkait. Pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, di mana angka 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju. Kuesioner ini mengukur empat variabel utama yaitu KT, KKK, KO, dan OCB. KT diukur dengan sembilan item pertanyaan (Phetsombat & Nanan, 2023), seperti “Supervisor memberikan dorongan kepada saya dalam mencapai tujuan”. KKK diukur dengan delapan item pertanyaan (Hermanto *et al.*, 2024), yaitu “Pada organisasi ini, terdapat umpan balik atas hasil kerja saya”. KO diukur dengan enam item pertanyaan (Wilson & Ssempebwa, 2016), seperti “Di organisasi ini, saya mendapatkan perlakuan yang baik”. OCB diukur dengan sembilan item (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013), misalnya “Saya bersedia bekerja melebihi waktu yang ditentukan”. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS versi 4.0. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel serta peran mediasi KKK dan KO dalam pengaruh KT terhadap OCB. Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada ukuran sampel kecil dan sifat penelitian yang bersifat prediktif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil karakteristik responden tersaji pada Tabel 1, diketahui bahwa sebagian besar pegawai berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 50.91%, sedangkan perempuan sebesar 49.09%, menunjukkan komposisi yang hampir seimbang. Dari sisi status kepegawaian, mayoritas responden berstatus tetap 65%, sedangkan tidak tetap sebanyak 35%. Berdasarkan usia, kelompok 20–30 tahun mendominasi dengan persentase 56.35%, diikuti usia 31–40 tahun 29.09%, 41–50 tahun 9.09%, dan usia di atas 50 tahun 5.45%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif. Dari segi status perkawinan, responden yang menikah berjumlah 55.93%, belum menikah sebesar 42.37%, dan janda/duda sebesar 3.39%, sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai telah menikah. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir mayoritas individu memiliki jenjang Pendidikan S1/S2/S3 dengan persentase 61.82%, disusul SMA 25.45% dan D1/D2/D3/D4 12.73%. Sementara itu, jika dilihat dari masa kerja, hampir seluruh responden telah bekerja lebih dari 1 tahun 96.67%, dan hanya 3.33% yang bekerja kurang dari 1 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup lama dan tingkat pendidikan yang relatif tinggi.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Ket.	Jumlah	Presentase
Jenis kelamin	Laki-Laki	28	50.91%
	Perempuan	27	49.09%
Status kepegawaian	Tidak tetap	21	35%
	Tetap	39	65%
Umur	20-30 th	31	56.35%
	31-40 th	16	29.09%

Kategori	Ket.	Jumlah	Presentase
Status perkawinan	41-50 th	5	9.09%
	>50 th	3	5.45%
	Belum Menikah	25	42.37%
Pendidikan terakhir	Menikah	33	55.93%
	Janda/duda	2	3.39%
	SMA	14	25.45%
	D1/D2/D3/D4	7	12.73%
Periode kerja	S1/S2/S3	34	61.82%
	< 1 Tahun	2	3.33%
	> 1 Tahun	58	96.67%

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Uji Validitas dan Reabilitas

Berdasarkan hasil pengujian, semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas yang baik. Variabel KT memiliki *loading factor* antara 0.770–0.853, *Cronbach's Alpha* 0.888, dan *AVE* 0.635, yang menunjukkan konstruk valid dan reliabel. Variabel KKK juga reliabel dengan *loading factor* 0.750–0.873, *Cronbach's Alpha* 0.808, dan *AVE* 0.668. Sementara itu, KO memiliki *loading factor* 0.762–0.859, *Cronbach's Alpha* 0.834, dan *AVE* 0.641, menandakan konsistensi yang kuat. Variabel OCB memiliki *loading factor* 0.766–0.871 dan *AVE* 0.673, meskipun nilai *Cronbach's Alpha* 0.520 sedikit di bawah standar, reliabilitas kompositnya ($\rho_c = 0.804$) masih dapat diterima. Dengan demikian, semua variabel dinyatakan valid dan reliabel untuk analisis lanjutan.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Varia bel	Indikator	Pemuata n Faktor	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keandalan komposit (ρ_a)	Keandalan komposit (ρ_c)	Rata-rata varians diekstraksi (<i>AVE</i>)
KT	KP1	0.771	0.888	0.814	0.635	0.635
	KP2	0.809				
	KP3	0.809				
	KP4	0.828				
	KP5	0.770				
	KP6	0.786				
	KP7	0.853				
KKK	KKK1	0.764	0.808	0.842	0.889	0.668
	KKK2	0.750				
	KKK3	0.873				
	KKK4	0.796				
KO	KO1	0.859	0.834	0.894	0.914	0.641
	KO2	0.784				
	KO3	0.859				
	KO4	0.762				
OCB	OCB1	0.871	0.520	0.544	0.804	0.673
	OCB2	0.766				

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 3 menunjukkan hasil uji model struktural berdasarkan nilai *R Square* (R^2) yang menggambarkan pengaruh variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. KKK memiliki

R² sebesar 0.453 (penyesuaian 0.443) yang termasuk kategori sedang, sedangkan KO memiliki R² sebesar 0.430 (penyesuaian 0.419) juga dalam kategori sedang. Sementara itu, OCB memiliki R² tertinggi yaitu 0.592 (penyesuaian 0.568) yang termasuk kategori kuat. Dengan demikian, model ini dinilai memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi variabel dependen yang menjadi fokus penelitian.

Tabel 3. R Kuadrat (R²)

Variabel	R-square	R Square adjusted
Kualitas Kehidupan Kerja	0.453	0.443
Komitmen Organisasional	0.430	0.419
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.592	0.568

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Uji Model Fit

Berdasarkan hasil evaluasi model, dapat dilihat bahwa nilai SRMR untuk model jenuh (*saturated model*) sebesar 0.097 dan untuk model terestimasi sebesar 0.103. Nilai SRMR yang baik umumnya berada di bawah 0.08, sementara nilai hingga 0.10 masih dapat diterima dalam beberapa kondisi. Dengan demikian, nilai SRMR menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang cukup, namun belum optimal. Selanjutnya, nilai d_ULS (1.131 vs 1.283) dan d_G (0.749 vs 0.764) menunjukkan bahwa model jenuh memiliki nilai sedikit lebih kecil dibandingkan model terestimasi, yang berarti model jenuh memberikan kecocokan data yang sedikit lebih baik, meskipun perbedaannya tidak besar. Sementara itu, nilai NFI (*Normed Fit Index*) sebesar 0.634 untuk model jenuh dan 0.637 untuk model terestimasi tergolong rendah, karena nilai ideal NFI sebaiknya mendekati atau melebihi 0.90. Secara keseluruhan, hasil analisis memperlihatkan bahwa model yang diestimasi belum mencapai tingkat kecocokan yang memadai terhadap data, meskipun perbedaannya dengan model jenuh tidak terlalu signifikan.

Tabel 4. Model Fit

Parameter	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.097	0.103
d-ULS	1.131	1.283
dG	0.749	0.764
NFI	0.634	0.637

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*) menggunakan metode PLS-SEM, dapat dijelaskan bahwa keterkaitan antar variabel memiliki tingkat signifikansi yang berbeda-beda. Pertama, pengaruh KT terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien asli sebesar 0.024 dengan nilai T sebesar 0.195 dan *P-value* sebesar 0.846, yang menunjukkan tidak adanya signifikansi karena nilai *P-value* lebih besar dari 0.05. Artinya, KT tidak memberikan pengaruh langsung terhadap OCB pegawai. Selanjutnya, hubungan KT terhadap KKK menunjukkan koefisien sebesar 0.676, T sebesar 9.318, dan *P-value* 0.000, sehingga dapat disimpulkan berpengaruh positif signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik KT, semakin tinggi pula KKK pegawai. Demikian juga, KT terhadap KO memiliki koefisien sebesar 0.656, T sebesar 6.491, dan *P-value* 0.000, yang berarti signifikan positif, menandakan bahwa gaya KT mampu meningkatkan KO pada pegawai. Selain itu, hubungan KKK terhadap OCB memiliki koefisien

0.180, T sebesar 1.333, dan *P-value* 0.183, yang menandakan bahwa pengaruhnya tidak signifikan. Ini berarti KKK tidak secara langsung memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi. Terakhir, KO terhadap OCB memiliki koefisien 0.617, T sebesar 5.894, dan *P value* 0.000, yang berarti berpengaruh signifikan positif. Dengan demikian, semakin tinggi KO pegawai, semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa KT berpengaruh signifikan terhadap KKK dan KO, tetapi tidak secara langsung terhadap OCB. Namun, KO memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa efek KT terhadap OCB kemungkinan bersifat tidak langsung melalui KO.

Tabel 5. Nilai Path Coefficient

		Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik O/STDEV	P Values	Keterangan
H1	KT -> OCB	0.024	0.016	0.121	0.195	0.846	Tidak Terdukung
H2	KT -> KKK	0.676	0.687	0.073	9.318	0.000	Terdukung
H3	KT -> KO	0.656	0.663	0.101	6.491	0.000	Terdukung
H4	KKK -> OCB	0.180	0.171	0.135	1.333	0.183	Tidak Terdukung
H5	KO -> OCB	0.617	0.642	0.105	5.894	0.000	Terdukung

Sumber: Data primer diolah, 2025.

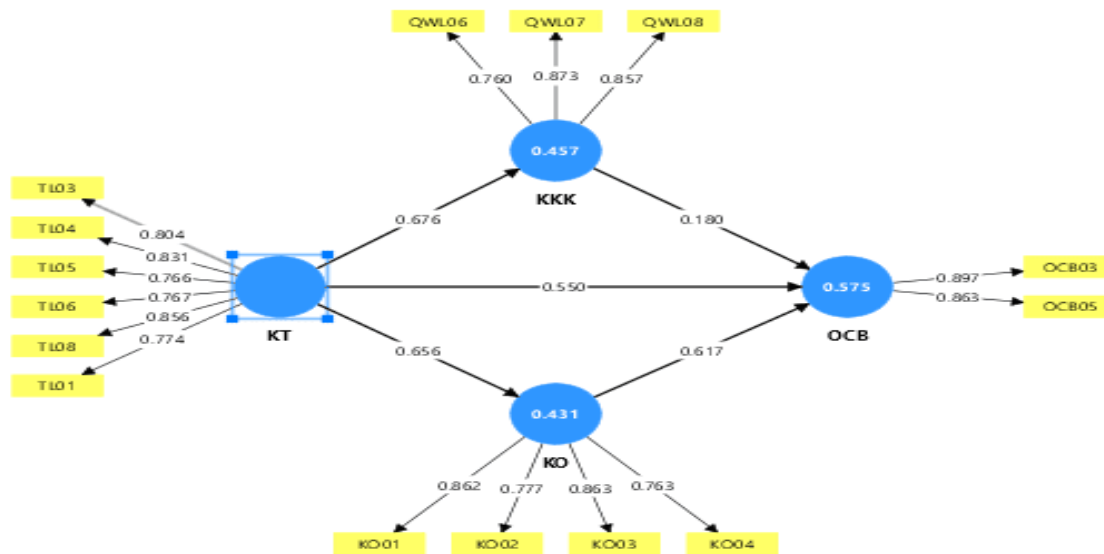
Uji Mediasi

Tabel 6 hasil analisis *Partial Least Square* (PLS) menyajikan bahwa variabel KT yang dimediasi oleh KKK terhadap OCB menunjukkan nilai *original sample* (O) sebesar 0.122 dengan nilai *t-statistic* 1.147 dan *P-value* 0.213. Karena nilai *P-value* lebih besar dari 0.05, maka hubungan mediasi tersebut tidak signifikan. Ini berarti bahwa KKK gagal menjadi mediator yang efektif dalam mempengaruhi KT terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Sementara itu, variabel KT yang dimediasi oleh KO terhadap OCB mengindikasikan nilai *original sample* (O) sebesar 0.405 dengan *t-statistic* sebesar 3.962 dan *P-value* 0.000. Karena nilai *P-value* lebih kecil dari 0.05, maka hubungan ini signifikan. Hasil ini menegaskan bahwa KO berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara KT dan OCB. Dengan kata lain, KT mampu meningkatkan KO pegawai, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku OCB dalam organisasi.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung

		Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi STDEV	T Statistik O/STDEV	P Values	Keterangan
H6	KT -> KKK -> OCB	0.122	0.118	0.098	1.147	0.213	Tidak Terdukung
H7	KT -> KO -> OCB	0.405	0.427	0.102	3.962	0.000	Terdukung

Sumber: Data primer diolah, 2025.



Gambar 1. Hasil Setelah Uji Analisis Faktor

Pembahasan

Pengaruh langsung kepemimpinan tranformasional terhadap OCB

Hasil pengujian H1 (Tabel 5) menunjukkan bahwa KT tidak signifikan mempengaruhi OCB. Meskipun KT telah memberikan inspirasi, perhatian individual, dan visi yang jelas, hal tersebut belum cukup untuk mendorong pegawai menampilkan perilaku ekstra peran. Perilaku OCB kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, atau budaya organisasi. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator KT yaitu “Saya bersedia bekerja melebihi waktu yang ditentukan” (rerata=3.722), menunjukkan bahwa atasan telah memberikan perhatian individual sehingga pegawai terdorong bekerja melampaui waktu yang ditetapkan. Sebaliknya dengan rata-rata tertinggi adalah “Saya hadir dan terlibat dalam setiap kegiatan di organisasi” (rerata=3.96), sebagian besar pegawai telah memiliki tingkat partisipasi yang tinggi, sehingga peran KT tetap terlihat dalam menumbuhkan OCB melalui komitmen dan keterlibatan pegawai. Temuan ini selaras dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa KT tidak signifikan mempengaruhi OCB (Febrika *et al.*, 2024). Kurangnya penghargaan personal menjadi alasan mengapa hubungan emosional antara atasan dan pegawai melemah, sehingga pegawai tidak terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra seperti OCB.

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja

Hasil pengujian H2 (Tabel 5) membuktikan bahwa gaya KT secara signifikan mempengaruhi peningkatan KKK. KKK yang memadai mampu memperkuat ikatan emosional pegawai dengan organisasi melalui peningkatan rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi (Sudarmadi *et al.*, 2024). Hal ini tercermin dari meningkatnya komitmen dan loyalitas pegawai yang berdampak pada perilaku kerja yang lebih produktif dan proaktif (Sarwanto & Wiwoho, 2025). Dengan nilai rata-rata terendah responden yaitu terdapat pada indikator KKK yaitu “Pada organisasi ini, terdapat otonomi dalam melaksanakan tugas bagi pegawai” (rerata = 3.555), menunjukkan bahwa KKK yang baik tercermin dari adanya kebebasan pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih mandiri dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator “Organisasi ini memberikan kesempatan bagi saya untuk menyampaikan masukan dan saran” (rerata = 3.888). KKK pada organisasi ini tergolong baik, karena pegawai merasa diberi kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan

memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat, sehingga menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan KT mampu menciptakan lingkungan kerja yang signifikan melalui motivasi, perhatian, dan dukungan terhadap pegawai hal ini yang membuat pegawai merasa dihargai (Dewi *et al.*, 2022). KT yang tepat merupakan dasar menciptakan ikatan emosional dan rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi yang pada akhirnya mendorong keterlibatan kerja dan meningkatkan KKK.

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

Hasil pengujian H3 (Tabel 5) menunjukkan KT mampu memengaruhi KO secara signifikan. KT mendorong KO melalui visi, inspirasi, dan perhatian individual, pegawai menjadi merasa dihargai dan terhubung secara emosional dengan organisasi. Nilai rata-rata terendah responden pada KO adalah “Saya mempertimbangkan segala kerugian jika saya berhenti bekerja di organisasi ini” (rerata = 3.518), KO pegawai tergolong baik, mereka merasa memiliki keterikatan emosional dan tanggung jawab terhadap organisasi, yang juga didorong oleh KT dalam menumbuhkan loyalitas dan partisipasi aktif pegawai. Sedangkan nilai tertinggi adalah “Di organisasi ini, saya mendapatkan perlakuan yang baik” (rerata = 3.833), menunjukkan bahwa KO pegawai tinggi, karena perlakuan yang adil dan positif dari organisasi menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, serta keinginan pegawai untuk terus berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini membuktikan bahwa KT merupakan indikator yang sangat baik untuk KO dan kinerja pegawai (Maduningtias, 2022). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yaitu KT menunjukkan pengaruh yang cukup signifikan terhadap KO (Xu *et al.*, 2022). Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memperhatikan pegawai menjadi elemen yang penting dalam menumbuhkan rasa memiliki serta loyalitas, sehingga meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai.

Pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap OCB

Hasil pengujian H4 (Tabel 5) menunjukkan KKK tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap OCB. Hal ini dapat terjadi karena kenyamanan dan kesejahteraan yang dirasakan pegawai belum tentu mendorong mereka untuk menampilkan perilaku ekstra peran. Selain itu, faktor seperti motivasi intrinsik, KO, atau gaya kepemimpinan dapat lebih berperan dalam membentuk OCB dibandingkan aspek kenyamanan kerja semata. Penelitian sebelumnya juga menyatakan KKK tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap OCB (Dewi *et al.*, 2022). Meskipun KKK tinggi tetapi belum secara otomatis mendorong pegawai untuk melakukan tindakan ekstra pegawai, ini menjadi alasan mengapa KKK tidak berdampak secara signifikan terhadap OCB karena perilaku OCB lebih dipengaruhi oleh motivasi dan tanggung jawab pribadi pegawai.

Pengaruh langsung komitmen organisasional kerja terhadap OCB

Hasil pengujian H5 (Tabel 5) menunjukkan KO berkontribusi secara signifikan terhadap OCB. Pegawai yang memiliki KO yang tinggi merasa akan terikat secara emosional dan moral terhadap organisasi. Nilai rata-rata terendah responden terdapat pada indikator OCB yaitu “Saya memelihara hubungan agar terhindar dari masalah interpersonal dengan rekan kerja dan atasan” dengan nilai rerata 3.407, menunjukkan bahwa tingkat OCB pegawai tergolong baik, dimana mereka berupaya menumbuhkan iklim kerja yang harmonis dan kerja sama dalam lingkungan kerja sebagai bentuk perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas organisasi. Sedangkan nilai tertinggi ditemukan pada indikator “Saya mempertimbangkan dampak tindakan saya terhadap rekan kerja” (rerata= 3.814) menunjukkan bahwa OCB pegawai berada pada tingkat tinggi, dimana mereka menunjukkan kepedulian dan tanggung jawab sosial terhadap rekan kerja sebagai bentuk perilaku sukarela yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Hasil analisis ini mendukung bukti empiris yang mengungkapkan bahwa KO dapat mempengaruhi OCB secara langsung (Nurjanah *et al.*, 2020).

Keterikatan secara emosional antara pegawai dengan organisasi menjadi alasan mereka untuk menunjukkan perilaku yang suka menolong rekan kerja yang sedang kesulitan tanpa mengharapkan imbalan.

Pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB

Hasil uji H6 (Tabel 6) menunjukkan bahwa KKK tidak memediasi antara KT dan OCB. Studi menyebutkan tidak ada bukti yang menyatakan KKK berpengaruh terhadap OCB, padahal KT merupakan bagian penting dalam peningkatan KKK. Hasil analisis menunjukkan bahwa KT tidak memiliki dampak langsung terhadap OCB. Tidak ada hubungan yang signifikan, baik langsung maupun tidak langsung, antara KT dan OCB melalui KKK. Temuan menunjukkan bahwa meskipun KT dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja, peningkatan tersebut tidak cukup untuk merangsang munculnya perilaku ekstra-peran (OCB). Hal ini disebabkan karena aspek motivasional dan afektif yang dihasilkan oleh kepemimpinan transformasional belum terinternalisasi dengan kuat oleh karyawan, sehingga gagal memengaruhi OCB secara signifikan. Temuan ini tidak mengkonfirmasi hasil studi empiris terdahulu bahwa KT berpengaruh signifikan secara langsung terhadap OCB (Prayuda & Fauzihardani, 2025).

Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasional pada hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Hasil pengujian H7 (Tabel 6) pada penelitian ini menunjukkan bahwa KO berfungsi sebagai perantara antara KT terhadap OCB. Semakin banyak penerapan KT dalam sebuah organisasional, maka semakin tinggi pula tingkat keikutsertaan OCB pegawainya. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa KT berhubungan secara signifikan dengan OCB melalui KO (Bono & Judge, 2024). Berdasarkan hasil yang ditemukan KT mampu meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai, hal ini menjadi salah satu alasan pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung lebih aktif menunjukkan perilaku OCB (Sihombing & Iqbal, 2024).

5. SIMPULAN DAN SARAN

Studi ini dilakukan guna mengkaji pengaruh KT, terhadap OCB dengan peran mediasi KKK dan KO pada pegawai PLN UP3 Yogyakarta. Temuan dari penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa KT memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap KKK dan KO. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif mampu meningkatkan suasana kerja positif dan loyalitas pegawai. Namun, KT ditemukan tidak terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap OCB, yang mengindikasikan bahwa perilaku sukarela pegawai tidak semata-mata didorong oleh pemimpin. Di antara variabel mediasi, KO terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam menjembatani hubungan antara KT dan OCB, menegaskan bahwa efek KT terhadap OCB sebagian besar bersifat tidak langsung melalui peningkatan komitmen. Sebaliknya, KKK ditemukan tidak memiliki pengaruh yang signifikan baik secara langsung terhadap OCB maupun sebagai mediator hubungan antara KT dan OCB. Oleh karena itu, kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa untuk menumbuhkan perilaku OCB pada pegawai PLN UP3 Yogyakarta, upaya manajemen harus memprioritaskan penguatan KO.

Berdasarkan temuan penelitian ini, disarankan agar pihak manajemen PLN Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta lebih memperkuat KO pegawai dengan memperhatikan aspek-aspek yang masih di nilai rendah, terutama pada pegawai yang memiliki kompetensi yang sangat dibutuhkan organisasi. Peningkatan dapat dilakukan dengan memperhatikan hal tersebut agar Komitmen pegawai terhadap organisasi menjadi lebih optimal sesuai dengan temuan pada penelitian ini. Pemimpin atau supervisor juga perlu terus mengembangkan gaya KT dengan memberikan inspirasi, perhatian individual, dan motivasi

agar pegawai merasa dihargai serta terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra peran (Islam *et al.*, 2025). Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk menambahkan variabel baru seperti *job satisfaction* (kepuasan kerja), sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator karena dapat mengungkap bagaimana dan mengapa KT memengaruhi OCB. Ketiadaan kepuasan kerja memiliki dampak KT terhadap OCB tidak maksimal (Aldrin & Yunanto, 2019). Variabel-variabel tersebut berpotensi memberikan penjelasan yang lebih luas mengenai hubungan antara KT dan OCB, serta menggambarkan secara lebih mendalam faktor-faktor psikologis yang memengaruhi perilaku positif pegawai dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N. A. C., Zakaria, N., & Zahoor, N. (2021). Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research. *SAGE Open*, 11(4), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440211059177>
- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal*, 12(1), 126–134. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010126>
- Berlianti, D. F., Abid, A. Al, & Ruby, A. C. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif Pendekatan Ilmiah untuk Analisis Data. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(3), 1861–1864.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bortnowska, H., & Seiler, B. (2024). Organisational Citizenship Behaviours and job burnout among employees of nonprofit organisations. *Management*, 1(1), 22–48. <https://doi.org/https://DOI: 10.58691/man/183808>
- Dewi, D. Y., Yudi Nur Supriadi, & Acim Heri Iswanto. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work-Life on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment Mediation. *Journal of Social Science*, 3(2), 308–323. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.315>
- Fathiyah. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Pemerintah Provinsi Jambi. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 127–136.
- Febrika, V. A., & Suhana, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 1112–1121. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11851>
- Hasanah, S. F. N., Suryadi, E., & Askolani, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Investasi*, 9(3), 143–154. <https://doi.org/10.31943/investasi.v9i3.284>
- Heridiansyah, J., Wahyudi, Budiyono, R., & Setiyanti, S. W. (2024). Enhancing organizational citizenship behavior using transformational leadership: Role of quality of work life. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 7050–7062. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3523>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Islam, M. R., Prieto, L., & Talukder, M. F. (2025). From Influence to Impact: How Transformational Leadership Shapes Employee Behavior Through Psychological Activation. *Administrative Sciences*, 15(9), 1–21.

- <https://doi.org/10.3390/admsci15090344>
- Kurniawan, I. S., Kusuma, N. T., Suyanto, S., Nikmah, U., Purbowo, F. A., Susilowati, H., & Sholihah, M. (2024). Job Satisfaction for Sustainability: The Impact of Toxic Work Environment and Workload Mediated by Emotional Exhaustion. *E3S Web of Conferences*, 571. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457101013>
- Laila, F., Irawanto, D. W., & Susilowati, C. (2022). The effect of organizational culture and transformational leadership style on organizational commitment with knowledge management practices as mediating variables. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 218–224. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1843>
- Latif, A. E., Ahmad, M., & Rahman, E. (2022). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Toyota Hasjrat Abadi Kota Gorontalo. *Jambura: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 192–197.
- Maduningtias, L. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT GMF AEROSIA. *EDUKA: Jurnal Pendidikan, Hukum Dan Binis*, 16(1), 1–23.
- Mahardita, E.J., N. (2023). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *JURNAL KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI*, 2(2(1)), 231–243. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21776/jki.2023.02.1.20>.
- Maps-Google. (2025). *PLN Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Yogyakarta*.
- Marc, E., & Moulin, F. (2003). The Reconstruction of Blended Learning Teaching Model for Full Online Learning System: A Study on English Education Department in Islamic Universities in Indonesia. *International Journal of Learning, Teaching And Educational Research*, 22(4), 378–380.
- Megarani, S., Dewi, M., & Utami, W. W. (2024). Pengaruh Leader-Member Exchange dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasional Pada UMKM Konveksi Pakaian. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6), 3188–3202. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v6i4.1317>
- Mundi Utami, D., & Gede Riana, I. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance (A Study on Employees of the Ministry of Industry). *Jurnal Ekonomi*, 12(03), 1–12.
- Novianti, K. R. (2020). Does Organizational comitment matter? Linking Transformasional Leadership with Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Applied Management*, 200, 335–345. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.09>.
- 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), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Phetsombat, P., & Na-Nan, K. (2023). A Causal Model of Ethical Leadership Affecting the Organizational Citizenship Behavior of Teachers in the Office of the Basic Education Commission. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su15086656>
- Pratama, L. A., & Putri, vini W. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Organizational Commitment and Trust in Leaders as Mediation Article Information. *Management Analysis Journal*, 8(4), 1–10.
- Prayuda, R., & Fauzihardani, E. (2025). The Influence of Transformational Leadership and

- Motivation on Employee Performance: The Moderating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Engineering Business and Social Science*, 3(7(8)), 290–298. <https://doi.org/DOI:10.58451/ijebss.v3i7.289>
- Purnama, George Calvin Sagita Prasetya, A. Y. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja PNS Pada Koperasi Pusdik Di Kota Cimahi. *Human Resources Development Journal*, 01(01), 20–29.
- Purwoko, P., & Fikri, M. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Manajemen Kualitas Total Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Pemeditasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 138–154. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n1.p138-154>
- Ratag, K. F., Lucky O. H. Dotulong, & Genita G. Lumintang. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Anggota Kepolisian Di Satuan Reserse Kriminal Polresta Samarinda. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 1293–1304. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50699>
- Sarwanto, J. T., & Wiwoho, G. (2025). From Great Leaders to Great Employees : The Impact of Transformational Leadership and Organizational Commitment on OCB through Job Satisfaction. *Journal of Educational Management Research*, 04(06), 1363–1378. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.61987/jemr.v4i6.1006>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEY, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(7), 361–388.
- Sihombing, O. N., & Iqbal, M. A. (2024). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment with Job Satisfaction as Intervening Variable on Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE) – Case Study of Employees in Agency of Labor, Transmigration and Energ. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 4(1), 127–146. <https://doi.org/10.55927/ijba.v4i1.8246>
- Sudarmadi, Syarfuni, & Akmaluddin. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Kehidupan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan Tingkat SMP di Kabupaten Aceh Selatan. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 351–361. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i1.412>
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296–315. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3670>
- Sumampow, S. D., Rumawas, W., & Sambul, S. A. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado. *Productivity*, 4(6), 750–756. <https://doi.org/10.35797/ejp.v4i6.52131>
- Syaed, Syafira Durrah Uzma Jaffar Mohiuddin, M. M. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Lecturers' Quality of Work Life: A Case Study at a Malaysian Professional College. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 11(2), 1175–1189. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9020092>
- Received:
- Wahyu, A. W., & Suhana, S. (2025). How Leadership and Job Satisfaction Influence OCB: The Mediating Role of Organizational Commitment? *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 5(1), 78–93. <https://doi.org/10.37531/amar.v5i1.2486>
- Wilson, M., & Ssempebwa, J. (2016). Validity and Reliability of Allen and Meyer's (1990) Measure of Employee Commitment in the Context of Academic Staff in Universities in Uganda Personal View project Secondary Education View project. *J. Sociol. Educ. Africa*,

14(12), 1–9.

- Xu, H., Wang, Z., Lian, N., Khan, A., & Zhang, L. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Intention to Stay: Empirical Evidence From China's Performing Arts Industry. *Frontiers in Psychology, 13*(May), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874803>
- Yaqien, M. F. M. A., & Latib, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Guru di SMK 01 Diponegoro Wuluhan Jember. *Urnal Administrasi Publik, 1*(2), 144–155.
- Yuliadi, K., & Sutianingsih. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Boyolali. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak, 23*(02), 1–16.