

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PREDIKTOR KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Andi Sopandi^{1*}, Dede Solihin²

^{1,2}Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

Email: dosen02277@unpam.ac.id

**author correspondence*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan dan komitmen dalam meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia di sektor perbankan syariah. Kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi merupakan dua indikator penting yang mencerminkan efektivitas organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja serta perilaku kewargaan organisasi pada karyawan di salah satu bank syariah nasional. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi karyawan. Teknik analisis data dilakukan dengan pendekatan pemodelan persamaan struktural menggunakan perangkat lunak analisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi mampu meningkatkan kualitas kerja dan perilaku positif dalam organisasi. Peneliti merekomendasikan agar manajemen perusahaan terus memperkuat gaya kepemimpinan yang transformatif serta membangun budaya organisasi yang mendorong loyalitas dan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional; komitmen organisasi; kepuasan kerja; organizational citizenship behavior*

Abstract

This study is motivated by the importance of the role of leadership and commitment in improving the quality of human resource performance in the Islamic banking sector. Job satisfaction and organizational citizenship behavior are two important indicators that reflect the effectiveness of the organization in creating a productive and harmonious work environment. This study aims to test and analyze the effect of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and organizational citizenship behavior of employees in one of the national Islamic banks. The method used in this study is a quantitative approach by distributing questionnaires to the entire employee population. The data analysis technique was carried out using a structural equation modeling approach using statistical analysis software. The results of the study indicate that both transformational leadership and organizational commitment have a positive and significant effect on job satisfaction and organizational citizenship behavior. These findings indicate that an inspirational leadership style and high employee commitment to the organization can improve work quality and positive behavior in the organization. The researcher recommends that company management continue to strengthen the transformative leadership style and build an organizational culture that encourages employee loyalty and involvement in a sustainable manner.

Keywords: *transformational leadership; organizational commitment; job satisfaction; organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah aset utama yang dimiliki oleh perusahaan karena kinerja yang berkualitas dapat meningkatkan efektivitas serta keberhasilan organisasi (Septini et al., 2020). Dengan adanya sumber daya manusia yang unggul, perusahaan mampu menjaga keberlanjutan dan mengembangkan posisi di industri (Aisyah, 2020). Untuk menghadapi persaingan, karyawan diharapkan menunjukkan perilaku tambahan di luar tugas formal yang menjadi tanggung jawab mereka. Perilaku tersebut memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan (Larasati & Susilowati, 2021).

Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang juga dikenal sebagai perilaku ekstra peran, adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar kewajiban formal mereka. Perilaku ini tidak diatur oleh sistem penghargaan resmi dari perusahaan, namun tetap dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Dinniaty & Fitriani, 2019). OCB bukanlah tugas yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan maupun kontrak kerja, melainkan pilihan pribadi yang bersifat bebas dan eksplisit (Dewi & Riana, 2018). Organisasi sangat menginginkan karyawan yang menunjukkan perilaku OCB karena hal ini dapat menunjang peningkatan kinerja perusahaan (Shofiyuddin et al., 2021).

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Tangerang, dimana terdapat permasalahan terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tingkat OCB di perusahaan ini masih tergolong rendah, yang terlihat dari beberapa pegawai kurang menunjukkan sikap kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan karena lebih mengutamakan tugas pribadi tanpa memperhatikan atau membantu rekan kerja secara sukarela. Masalah ini paling sering terjadi pada bagian sekretariat, umum, dan komersial, yang diduga disebabkan oleh tingginya jumlah pegawai di bagian tersebut. Kondisi ini menyebabkan pegawai cenderung fokus pada pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lain untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara sukarela. Untuk mendorong perilaku OCB tersebut, perusahaan biasanya memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi, seperti kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, dan (Sholikhah & Frianto, 2022).

Perilaku kewargaan organisasi pada karyawan dapat muncul akibat berbagai faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan bertujuan untuk mengubah pola pikir karyawan menjadi lebih positif dengan mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu, yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan transformasional (Baihaqi, 2021). Keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan pengalaman seorang pemimpin (Baihaqi, 2021). Setiap pemimpin biasanya memiliki cara atau gaya yang berbeda dalam memimpin, yang dikenal dengan istilah gaya kepemimpinan. Gaya tersebut terbentuk berdasarkan karakteristik pribadi pemimpin dan memengaruhi cara mereka memotivasi dan mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan organisasi (Maulana et al., 2022).

Selain kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi juga merupakan faktor penting yang dapat mendorong terwujudnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Perkasa & Herawaty, 2021). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasinya, sehingga mampu meningkatkan perilaku OCB (Baihaqi, 2021). Meski kurang puas dengan pekerjaannya, karyawan berkomitmen biasanya enggan meninggalkan perusahaan karena loyalitas dan kesiapan mereka untuk berkorban demi organisasi (Raditya & Rahardja, 2018). Karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap perusahaan berencana untuk bertahan lebih lama dan berusaha maksimal dalam menjalankan tugasnya, yang menjadi kebiasaan yang dapat diandalkan oleh organisasi (Kurniawan, 2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak hanya muncul dan memberikan dampak positif bagi perusahaan karena komitmen karyawan terhadap organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap tugas yang mereka jalankan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, bahkan melakukan aktivitas di luar kewajiban formalnya. Kepuasan kerja sendiri didefinisikan sebagai respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya secara keseluruhan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang mendorong munculnya perilaku OCB, karena individu yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya memandang tugas dan tanggung jawab mereka dengan sikap penuh komitmen dan dedikasi (Rulianti & Pardede, 2022).

Penelitian sebelumnya mengungkapkan adanya gap penelitian terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sebagian studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB, seperti yang ditemukan oleh Lasut (2019); Susanto (2015); Dramawan (2017); Arimbawa (2016); Maduningtias (2017); serta Choudhary (2016). Selain itu, terdapat pula penelitian lain yang melaporkan pengaruh negatif dan signifikan antara keduanya, misalnya dalam studi Arifiani (2016), Bogar (2018), dan Juniarta (2016). Demikian juga, terdapat gap penelitian terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB. Sebagian besar penelitian, seperti oleh Hapsari dkk. (2018); Hutriany dkk. (2017); Ratnaningrum dkk. (2017); Rahma dkk. (2016); Ramdani (2012); Nurnaningsih dkk. (2017); Elshifa (2018); Pusparani (2018); Maulani (2015); A'syah (2020); Putra (2020); Sutrisno (2018); dan Rembet (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB. Namun, terdapat beberapa studi mengenai adanya gap (kesenjangan) antar peneliti mengenai pengaruh negatif dan signifikan, seperti Takaheghesang (2016); Fatkhurohman (2019); serta Imawan (2018). Selain itu, penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya gap terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Studi dari Arianto (2017); Nurnaningsih dkk. (2017); Ramdani (2012); Hutriany dkk. (2017); Widyastuti dkk. (2015); Kartikaningdyah dkk. (2017); Ferdiyono dkk. (2018); Isnaini dkk. (2018); Sari (2018); Sutrisno (2018) bahwa variabel kepuasan kerja signifikan terhadap OCB.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena adanya ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh yang berbeda dan bahkan berlawanan antara variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB. Dengan memahami hubungan yang lebih jelas dan kontekstual antara variabel-variabel tersebut, organisasi dapat mengimplementasikan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan perilaku kerja ekstra yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur terkait pengaruh variabel-variabel tersebut secara simultan dan spesifik di lingkungan kerja yang menjadi fokus studi ini, sehingga hasilnya dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis yang bermanfaat bagi pengembangan teori dan praktik manajemen organisasi.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kausal. Sugiyono, (2013) mengatakan peneliti kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi terdapat variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi). Populasi dalam penelitian ini adalah 80 karyawan tetap yang bekerja pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 orang dengan teknik sampling

jenuh. Sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Structural Equation Model* berbasis komponen atau varians (*Component* atau *Variance Based SEM*) dengan menggunakan perangkat lunak *Partial Least Square* (SmartPLS) versi 3.0. *Partial Least Square* merupakan alternatif dari *covariance based SEM* yang tidak hanya digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi juga untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten. Menurut Ghazali (2014), PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak bergantung pada banyak asumsi, tidak mensyaratkan distribusi data yang normal, serta dapat diterapkan pada jumlah sampel yang relatif kecil. Prosedur pengujian model dalam penelitian ini mencakup dua tahap utama, yaitu evaluasi *measurement (outer) model* dan pengujian *structural (inner) model*. *Outer model*, yang juga dikenal sebagai *outer relation* atau *measurement model*, digunakan untuk mendefinisikan hubungan antara indikator dengan variabel laten yang diwakilinya. Sementara itu, pengujian *inner model* berfokus pada analisis hubungan antar variabel laten eksogen dan endogen berdasarkan konsep dan teori yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan memperhatikan nilai R-square sebagai indikator *goodness-of-fit model*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan analisis utama, terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen penelitian untuk memastikan validitas dan reliabilitas butir pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan organizational citizenship behavior (OCB) dan diperoleh hasil, berikut:

Tabel 1. Hasil pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT2	0.571	Valid
	KT3	0.773	Valid
	KT4	0.768	Valid
	KT5	0.765	Valid
	KT6	0.527	Valid
	KT7	0.733	Valid
	KT8	0.808	Valid
	KT9	0.802	Valid
	KT10	0.795	Valid
	KO2	0.705	Valid
Komitmen Organisasi	KO3	0.750	Valid
	KO4	0.747	Valid
	KO6	0.712	Valid
	KO7	0.890	Valid
	KK1	0.793	Valid
Kepuasan Kerja	KK2	0.604	Valid
	KK3	0.735	Valid
	KK6	0.687	Valid
	KK7	0.813	Valid
	KK8	0.849	Valid
	KK9	0.596	Valid
	KK10	0.659	Valid
	OCB1	0.672	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior	OCB2	0.718	Valid
	OCB3	0.815	Valid
	OCB5	0.621	Valid
	OCB6	0.591	Valid
	OCB7	0.754	Valid
	OCB8	0.747	Valid
	OCB12	0.755	Valid

Sumber : Output PLS, 2025

Hasil dari modifikasi pengujian *convergent validity* dapat dilihat bahwa semua indikator telah memenuhi *convergent validity* karena memiliki nilai *loading factor* diatas 0.50.

Tabel 2. *Discriminant Validity (Cross loadings)*

	KT	KO	KK	OCB
KT2	0.571	0.470	0.536	0.405
KT3	0.773	0.701	0.687	0.687
KT4	0.768	0.627	0.713	0.541
KT5	0.765	0.655	0.763	0.563
KT6	0.527	0.456	0.514	0.456
KT7	0.733	0.603	0.659	0.532
KT8	0.808	0.642	0.647	0.672
KT9	0.802	0.750	0.628	0.718
KT10	0.795	0.747	0.713	0.715
KO2	0.403	0.705	0.581	0.656
KO3	0.702	0.750	0.628	0.718
KO4	0.695	0.747	0.713	0.715
KO6	0.589	0.712	0.637	0.605
KO7	0.692	0.890	0.829	0.839
KK1	0.568	0.766	0.793	0.609
KK2	0.484	0.568	0.604	0.547
KK3	0.574	0.527	0.735	0.592
KK6	0.673	0.601	0.687	0.687
KK7	0.768	0.627	0.813	0.541
KK8	0.816	0.736	0.849	0.650
KK9	0.566	0.474	0.596	0.473
KK10	0.633	0.603	0.659	0.532
OCB1	0.608	0.642	0.647	0.672
OCB2	0.702	0.710	0.628	0.718
OCB3	0.795	0.747	0.713	0.815
OCB5	0.560	0.610	0.615	0.621
OCB6	0.521	0.526	0.570	0.591
OCB7	0.628	0.643	0.641	0.754
OCB8	0.584	0.668	0.604	0.747
OCB12	0.564	0.728	0.723	0.755

Sumber : Output PLS, 2025

Berdasarkan pada tabel tersebut terlihat semua indikator dinyatakan valid karena mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan dengan *loading factor* kepada konstruk lain.

Tabel 3. *Average Variant Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0.538
Kepuasan Kerja	0.512
Komitmen Organisasi	0.583
Organizational Citizenship Behavior	0.508

Sumber : Output PLS, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 3, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel dalam penelitian ini berada di atas angka 0.50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai AVE sebesar 0.538, Kepuasan Kerja sebesar 0.512, Komitmen Organisasi sebesar 0.583, dan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0.508. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa lebih dari 50% varian indikator dapat dijelaskan oleh konstruk masing-masing, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini telah valid secara konvergen.

Tabel 4. *Fornell Lacker Criterium*

	KT	KK	KO	OCB
KT	0.733			
KK	0.615	0.715		
KO	0.667	0.620	0.764	
OCB	0.731	0.696	0.708	0.713

Sumber : Output PLS, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4 yang menunjukkan *Fornell-Larcker Criterion*, terlihat bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional (KT), Komitmen Organisasi (KO), Kepuasan Kerja (KK), dan Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB), lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya dalam kolom yang sama. Dengan demikian, model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan *Fornell-Larcker*.

Tabel 5. *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach Alpha's	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.889	0.911	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.807	0.860	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.819	0.874	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0.859	0.891	Reliabel

Sumber : Output PLS, 2025

Berdasarkan Tabel 5 bahwa hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan, karena seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* ≥ 0.70 .

Tabel 6. Nilai R² Variabel Endogen

Variabel Endogen	R-square
Kepuasan Kerja	0.902
Organizational Citizenship Behavior	0.920

Sumber : Output PLS, 2025

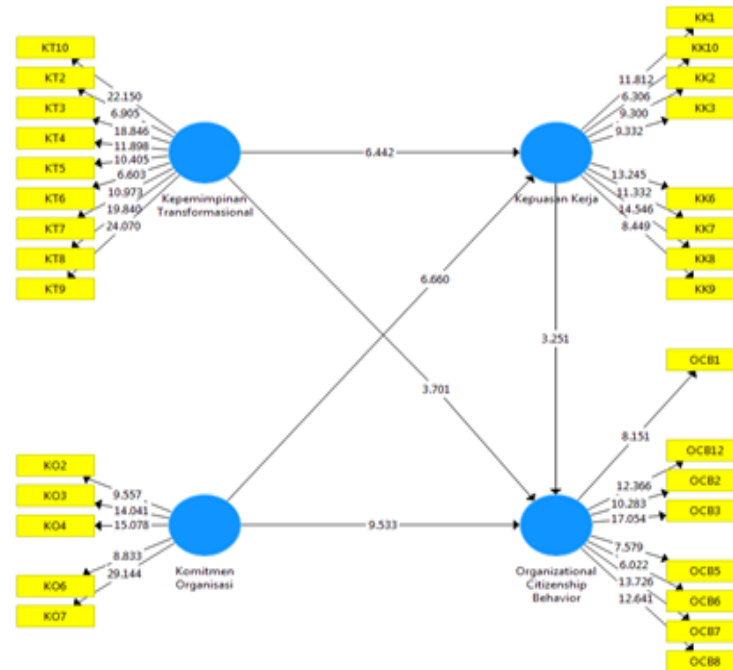
Berdasarkan Tabel 6, nilai R-square untuk variabel endogen menunjukkan tingkat kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,902 mengindikasikan bahwa sebesar 90,2% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Sementara itu, nilai R-square untuk variabel Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,920 menunjukkan bahwa 92% variasi dalam perilaku kewargaan organisasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model. Kedua nilai R-square tersebut termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang kuat terhadap variabel-variabel endogen yang diteliti.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample	Standard Deviation	T- Statistics	P Values	Keterangan
KT → KK	0.476	0.074	6.442	0.000	Positif – Signifikan
KT → OCB	0.371	0.102	3.701	0.000	Positif – Signifikan
KO → KK	0.493	0.076	6.660	0.000	Positif – Signifikan
KO → OCB	0.881	0.092	9.533	0.000	Positif – Signifikan
KK → OCB	0.351	0.108	3.251	0.000	Positif – Signifikan

Sumber : Output PLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan dalam Tabel 7, seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *original sample* sebesar 0.476 dan nilai T sebesar 6.442. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan nilai *original sample* 0.371 dan T-statistik 3.701. Komitmen organisasi menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan nilai *original sample* 0.881 dan T-statistik 9.533, serta berpengaruh signifikan pula terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0.493 dan T-statistik 6.660. Sementara itu, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan nilai 0.351 dan T-statistik 3.251. Seluruh nilai P berada pada angka 0.000, menunjukkan signifikansi pada tingkat kepercayaan yang tinggi, sehingga semua hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima.



Gambar 1. Hasil Bootstrapping

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil nilai T-statistic sebesar 6.442, nilai *original sample* sebesar 0.476, dan nilai P Values sebesar 0.000. Nilai T-statistic lebih besar dari nilai T-table 1.96, nilai *original sample* menunjukkan nilai positif, dan P Values di bawah 0.05, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformatif yang ditunjukkan oleh atasan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), bahwa kepemimpinan transformatif mampu membangkitkan motivasi dan komitmen karyawan melalui inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pengaruh ideal. Penelitian ini juga didukung oleh temuan Komang Ade Yunita Sari et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

b. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian menunjukkan nilai T-statistic sebesar 3.701, nilai *original sample* 0.371, dan P Values sebesar 0.000. Dengan nilai T-statistik yang lebih besar dari 1.96 dan nilai P di bawah 0.05, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Artinya, semakin efektif gaya kepemimpinan transformatif, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Podsakoff et al. (2000), yang menyatakan bahwa pemimpin transformatif mampu memengaruhi OCB melalui peningkatan nilai-nilai kolektif, komitmen emosional, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Made Subudi (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap OCB.

c. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai T-statistic sebesar 6.660, nilai *original sample* sebesar 0.493, dan P Values sebesar 0.000. Hasil ini menunjukkan pengaruh positif dan

signifikan dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya, maka semakin besar pula tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Menurut teori dari Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, yang secara alami akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Riyanti Teresa (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

d. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai T-statistic sebesar 9.533, nilai *original sample* sebesar 0.881, dan P Values sebesar 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan cenderung bersikap loyal, membantu rekan kerja, serta menunjukkan kepedulian terhadap organisasi tanpa menuntut imbalan. Teori dari Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk kontribusi sukarela karyawan yang dilandasi oleh rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian ini diperkuat oleh temuan Albert Kurniawan (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengujian terakhir menunjukkan nilai T-statistic sebesar 3.251, nilai *original sample* sebesar 0.351, dan P Values sebesar 0.000. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku yang melebihi tuntutan formal pekerjaan, seperti membantu rekan kerja, menjaga reputasi organisasi, dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas tambahan. Berdasarkan teori dari Locke (1976), kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaan, dan hal ini dapat mendorong perilaku positif lainnya termasuk OCB. Temuan ini sejalan dengan penelitian Arif Partono Prasetio (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan di PT Bank Muamalat Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memberikan perhatian individual mampu meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku proaktif karyawan dalam organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan OCB, yang berarti bahwa tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi dapat mendorong rasa puas dan perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi. Kepuasan kerja juga terbukti berkontribusi secara positif terhadap OCB, menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan kontribusi sukarela di luar tugas formal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu ukuran sampel yang relatif kecil dan fokus pada satu perusahaan saja sehingga hasilnya perlu diinterpretasikan dengan hati-hati dalam konteks yang lebih luas. Untuk itu, disarankan agar perusahaan meningkatkan kepemimpinan transformasional dan memperkuat komitmen organisasi melalui program pengembangan sumber daya manusia. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan sampel dan mempertimbangkan variabel tambahan yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja dan OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi Kasus pada Karyawan STMIK Indonesia Padang. *Journal of Enterprise and Development*, 2(01), 13–21. <https://doi.org/10.20414/jed.v2i01.1837>
- Albert, K. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 112–120.
- Arifiani, R., Shafira, S., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dan kepuasan kerja (studi pada tenaga perawat RSUD Dr. Saiful Anwar Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*.
- Arimbawa, I. P. W., & Sudharma, I. N. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(7), 4367–4393.
- Baihaqi, I., & S, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 8–17. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bogar, J., De Son, S., Saerang, D. P. E., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (studi pada pegawai kantor sekretariat dewan Kabupaten Siau-Tagulandang-Baro). *Jurnal EMBA*, 6(1). <https://doi.org/10.31764/emba.v6i1.1636>
- Dewi, K. D. C., & Riana, I.G. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Distribusi Journal of Management and Business*, 7(8), 203–214.
- Dinniaty, N. M., & Fitriani, D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 9(2), 229–240. <https://doi.org/10.12928/fokus.v9i2.1561>
- Dramawan, I. K. M. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior di kantor inspektorat Kabupaten Bandung. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(12), 6880–6912.
- Elshifa, A. (2018). Pengaruh leader member exchange (LMX) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi organization citizen behaviour (OCB) (studi kasus pada karyawan Kospin Jasa Pekalongan). *Economicus*, 9(1).
- Ferdiyono, J. R., & Santoso, D. (2018). Pengaruh remunerasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada seksi BPKB Ditlantas Polda Jateng. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (PLS)* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hapsari, A., & Widiartanto. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening karyawan Perumnas Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Political Studies*, 1–8. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>
- Hassanah, F.N (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja

- Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 123-134
- Hutriany, W., Marnis, & Suarman. (2019). Effect of organizational commitment and job satisfaction on performance through employees' organizational citizenship behaviour (OCB) at Tirtauli Regional Water Company (PDAM) Pematangsiantar North Sumatra Province. *Procuratio*, 7(1). <https://doi.org/10.33087/procuratio.v7i1.132>
- Komang Ade Yunita Sari, Putu Eka Febrianti, & I Made Suyana Utama. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(2), 1093–1120.
- Larasati, G., & Susilowati, I. (2021). Pengaruh Transformational Leadership, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i1.772>
- Lasut, E. J., Sendow, G. M., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) di Aston Hotel Manado. *Jurnal EMBA Universitas Sam Ratulangi*, 7(2), 2491–2500.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Made Subudi. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Unud*, 5(2), 253–267.
- Maduningtias, L. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada PT GMF Aeroasia. *Jurnal Pendidikan, Hukum, dan Bisnis*, 2(4).
- Maulani, V. H., Widiartanto, & Dewi, R. S. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan PT Masscom Graphy Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 224–235.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Perkasa, D. H., & Herawaty, Y. . (2021). Efek Mediasi Komitmen Organisasi Dalam Mempengaruhi Keterikatan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Ocb di Pt. Vindo Internasional. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 2(1), 90–103. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v2i1.27>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2000). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 11(2), 107–142.
- Prasetyo, A. P. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 35–42.
- Pusparani, A., Widya, & Sudharto, P. H. (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel

- intervening (studi kasus pada karyawan plant produksi PT Asia Pacific Fibers, Tbk Kendal). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 83–97.
- Putra, R. A., & Candana, D. M. (2020). Pengaruh motivasi organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada karyawan rumah sakit umum daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informatika*, 2(1). <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Rahma, I., & Widiartanto. (2016). Pengaruh quality of work life dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada Hotel Amanda Hills Bandung. *Prosiding Seminar Nasional ASBIS 2016*, Politeknik Negeri Banjarmasin.
- Ramdani, S. K. M., M. M., & Imran, C. P. H. R. (2012). Pengaruh kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT Patra SK. *Jurnal Lentera Bisnis*, 1(2).
- Ratnaningrum, D., Suddin, A., & Suprayitno. (2017). Komitmen kompensasi organisasi terhadap pengaruh dan kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (survei pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 17(2), 330–343.
- Rembet, G. A., Firdiansjah, A., & Sutriswanto. (2020). The effect of organizational commitment and employee engagement towards employee performance through organization citizenship behaviors. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (IJASRE)*, 6(9). <https://doi.org/10.31695/IJASRE.2020.33869>
- Riyanti, T. (2013). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 2(1), 14–21.
- Rulianti, E., & pardede, R. H. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 341–350. <https://doi.org/10.34308/eqien.v10i1.545>
- Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64(1).
- Septini, A., Machasin, & Nuryanti. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Talenggak Jaya Farm Payakumbuh. *Jom Feb*, 7(2), 1–13. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/30454>
- Shofiyuddin, M., Budiharjo, A., Khotimah, N., Casrameko, Syarifudin, A., Hudiyati, Musyafak, A., Janah, N., Wijayanti, R., & Purwantoi, A. (2021). The Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organizational Commitments Toward Organizational Citizenship Behavior Of ndonesian Senior High School Teachers. *Ilkogretim Online*, 20(3), 177–185. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.03.17>
- Sholikhah, C. I. R., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291–301. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p291-301>
- Sutrisno, A. T. H., & Warso, M. M. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior

sebagai variabel intervening (studi kasus karyawan PT Fumira Semarang). *Journal of Management*, 4(4).

Widyastuti, N., & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1).