

Building Organizational Citizenship Behavior through Transformational Leadership: The Strategic Role of Job Satisfaction

Membangun Organizational Citizenship Behavior melalui Kepemimpinan Transformasional: Peran Strategis Kepuasan Kerja

Nikmah Indah Putri¹, Suryani Hardjo², Suaidah Lubis³

^{1,2,3}Magisiter Psikologi, Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia

Email: nikmah.indahoo@gmail.com ; suryani@staff.uma.ac.id ; suaidahlubis2015@gmail.com

Artikel Info

Riwayat Artikel:

Penyerahan dd/mm/yyyy

Revisi dd/mm/yyyy

Diterima dd/mm/yyyy

Keywords:

Transformational Leadership; Organizational Citizenship Behavior; Job Satisfaction

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a voluntary employee behavior that contributes substantially to organizational effectiveness beyond formal job requirements. Its development is influenced not only by individual characteristics but also by leadership practices and employees' work experiences. In increasingly dynamic business environments, transformational leadership has emerged as an important approach to fostering extra-role behavior by enhancing employees' job satisfaction. This study examined the effect of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior through the mediating role of job satisfaction among employees of PT X. An explanatory quantitative approach was employed using a total sampling technique involving all employees of the organization. Data were collected using validated scales of transformational leadership, job satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings demonstrate that transformational leadership positively influences both job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. Furthermore, job satisfaction serves as an important mediating mechanism through which transformational leadership enhances employees' willingness to engage in discretionary behaviors that support organizational effectiveness. These findings enrich the organizational behavior literature by providing empirical evidence of the psychological process linking transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior. From a practical perspective, organizations are encouraged to strengthen transformational leadership practices while creating work environments that enhance job satisfaction as a strategic approach to fostering positive employee behavior and sustaining organizational performance.

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang memberikan kontribusi penting terhadap efektivitas organisasi, namun pembentukannya tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, melainkan juga oleh praktik kepemimpinan dan pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, kepemimpinan transformasional dipandang mampu mendorong munculnya perilaku ekstra-peran melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT X. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan teknik total sampling yang melibatkan seluruh karyawan PT X. Data dikumpulkan menggunakan skala kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi berkembang melalui proses psikologis yang diawali oleh kepemimpinan yang mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif dan memuaskan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur perilaku organisasi dengan menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior melalui kepuasan kerja, sekaligus memberikan dasar bagi organisasi untuk merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja guna memperkuat perilaku positif karyawan dan mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional;
Organizational Citizenship Behavior;
Kepuasan Kerja

Copyright (c) 2026 Nikmah Indah Putri et al

Korespondensi:

Nikmah Indah Putri

Institusi: Magisiter Psikologi, Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia

Email: nikmah.indahoo@gmail.com



LATAR BELAKANG

Perubahan lingkungan bisnis global dalam dua dekade terakhir telah mengubah cara organisasi memandang sumber daya manusia sebagai faktor strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi (Abdulrab et al., 2025). Digitalisasi, perkembangan teknologi informasi, otomatisasi pekerjaan, serta meningkatnya dinamika persaingan menyebabkan organisasi tidak lagi hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, tetapi juga pada perilaku sukarela yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Kim et al., 2025). Dalam kondisi yang semakin kompetitif, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target formal, melainkan juga oleh kesediaan individu untuk memberikan kontribusi di luar deskripsi pekerjaannya. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang tidak secara langsung memperoleh penghargaan formal tetapi memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, kualitas pelayanan yang lebih tinggi, kemampuan adaptasi organisasi yang lebih kuat, serta iklim kerja yang lebih kondusif dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan pemenuhan tugas formal (Liu et al., 2025).

Meningkatnya perhatian terhadap OCB tidak terlepas dari perubahan karakteristik tenaga kerja modern yang semakin beragam, dinamis, dan memiliki ekspektasi berbeda terhadap organisasi (Asif et al., 2025). Perkembangan pola kerja fleksibel, meningkatnya mobilitas tenaga kerja, serta perubahan orientasi generasi baru terhadap pekerjaan menyebabkan organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan komitmen dan keterikatan karyawan (Al Hammadi et al., 2025). Di berbagai negara, fenomena seperti *quiet quitting*, rendahnya keterlibatan kerja, meningkatnya niat berpindah kerja (*turnover intention*), dan menurunnya loyalitas organisasi menunjukkan bahwa banyak karyawan hanya berupaya memenuhi tuntutan pekerjaan minimum tanpa menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung organisasi (Maula et al., 2026). Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa organisasi modern membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang mampu membangun motivasi intrinsik dan hubungan psikologis yang lebih kuat dengan karyawan sehingga mereka bersedia memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaannya (Bui et al., 2026).

Di Indonesia, tantangan tersebut menjadi semakin kompleks seiring dengan meningkatnya persaingan bisnis, transformasi digital, dan perubahan ekspektasi tenaga kerja terhadap lingkungan kerja (Firdaus et al., 2025). Organisasi tidak lagi cukup menyediakan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga dituntut menciptakan pengalaman kerja yang bermakna, kesempatan berkembang, hubungan interpersonal yang sehat, serta kepemimpinan yang mampu menginspirasi (Tran et al., 2025). Berbagai organisasi masih menghadapi permasalahan rendahnya partisipasi karyawan dalam kegiatan organisasi, minimnya inisiatif untuk membantu rekan kerja, rendahnya kesediaan berbagi

pengetahuan, hingga lemahnya komitmen terhadap tujuan organisasi (Huang et al., 2026). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembentukan OCB merupakan tantangan strategis yang belum sepenuhnya dapat diatasi melalui pendekatan manajemen tradisional yang hanya menitikberatkan pada sistem penghargaan dan pengawasan formal (Parashakti & Sudiro, 2025).

Kepemimpinan transformasional memperoleh perhatian luas sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang diyakini mampu mendorong munculnya perilaku ekstraperan (Nasir et al., 2025). Berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional yang berorientasi pada pertukaran antara penghargaan dan kinerja, kepemimpinan transformasional berupaya mengubah nilai, keyakinan, dan motivasi bawahan melalui visi yang inspiratif, perhatian individual, stimulasi intelektual, serta pengaruh ideal (Nazarian et al., 2025). Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membangun makna, kepercayaan, dan komitmen terhadap tujuan organisasi (Ma et al., 2025). Kepemimpinan transformasional dipandang mampu menciptakan kondisi psikologis yang mendorong karyawan untuk secara sukarela melakukan berbagai tindakan yang menguntungkan organisasi tanpa harus diperintahkan secara langsung (Le, 2026).

Meskipun demikian, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB masih menunjukkan hasil yang beragam dalam berbagai penelitian empiris (Bavik & Kuo, 2026). Sejumlah studi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan OCB, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi lemah atau bahkan tidak signifikan ketika kondisi psikologis karyawan tidak mendukung (Dafe et al., 2026). Inkonsistensi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional kemungkinan tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis tertentu yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin diterjemahkan menjadi perilaku ekstra-peran karyawan (Frij et al., 2026). Oleh karena itu, memahami mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan OCB menjadi isu teoritis yang penting untuk memperkaya literatur perilaku organisasi sekaligus memberikan dasar yang lebih kuat bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Asfahani, 2026).

Munculnya inkonsistensi temuan empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut tidak dapat dijelaskan secara linier (Schäpers et al., 2025). Pendekatan yang mengasumsikan bahwa perilaku pemimpin secara otomatis menghasilkan perilaku ekstra-peran karyawan cenderung mengabaikan proses psikologis yang dialami individu ketika menerima perlakuan dari organisasi (VR et al., 2026). Dalam perspektif perilaku organisasi modern, respons karyawan terhadap kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka mengevaluasi pengalaman kerjanya secara keseluruhan (Khan et al., 2025). Seorang pemimpin yang

inspirasi belum tentu mampu mendorong karyawan menunjukkan OCB apabila lingkungan kerja tidak memberikan pengalaman kerja yang memuaskan. Dengan kata lain, efektivitas kepemimpinan transformasional bergantung pada kemampuan pemimpin menciptakan kondisi kerja yang dipersepsikan positif oleh karyawan sehingga menumbuhkan kesediaan untuk memberikan kontribusi melebihi kewajibannya (Ünal et al., 2025). Perspektif ini menggeser fokus kajian dari hubungan sebab-akibat yang bersifat langsung menuju pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang mendasari munculnya perilaku sukarela di tempat kerja (Denizli, 2026).

Salah satu mekanisme psikologis yang paling banyak mendapat perhatian dalam literatur perilaku organisasi adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Kyeong, 2025). Kepuasan kerja tidak lagi dipandang sekadar sebagai reaksi emosional terhadap pekerjaan, melainkan sebagai evaluasi menyeluruh terhadap kualitas hubungan antara individu dan organisasi (Mohamed et al., 2026). Evaluasi tersebut terbentuk melalui persepsi mengenai keadilan, dukungan organisasi, kualitas kepemimpinan, kesempatan pengembangan karier, lingkungan sosial, hingga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (S. Zhao et al., 2025). Ketika individu merasakan bahwa organisasi mampu memenuhi kebutuhan profesional maupun psikologisnya, akan muncul rasa memiliki, komitmen afektif, dan keinginan untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui perilaku yang menguntungkan organisasi (Verma et al., 2025). Sebaliknya, apabila pengalaman kerja dipersepsikan negatif, individu cenderung membatasi kontribusinya hanya pada tugas-tugas yang diwajibkan dalam kontrak kerja (Ossa et al., 2025).

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sesungguhnya memiliki dasar teoritis yang kuat (Qin et al., 2026). Pemimpin transformasional membangun hubungan interpersonal melalui pemberian inspirasi, perhatian individual, pemberdayaan, dan stimulasi intelektual yang memungkinkan karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar sebagai pelaksana tugas organisasi (Wu et al., 2025). Kondisi tersebut meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan karena karyawan memperoleh makna, dukungan emosional, dan kesempatan berkembang dalam lingkungan kerja. Namun demikian, berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu konsisten (Erdurmazli, 2025). Pada beberapa organisasi, kepemimpinan transformasional berhasil meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, sedangkan pada organisasi lain pengaruhnya relatif kecil akibat dipengaruhi faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, karakteristik pekerjaan, hingga ekspektasi generasi tenaga kerja yang terus berubah (Hammami & Mejri, 2026). Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi yang melingkupinya, sehingga generalisasi hasil penelitian sebelumnya perlu dilakukan secara hati-hati (Wang et al., 2025).

Kepuasan kerja diyakini menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi kemunculan Organizational

Citizenship Behavior (Tran Huy et al., 2026). Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung mengembangkan keterikatan emosional terhadap organisasi, memiliki orientasi kolektif yang lebih kuat, serta menunjukkan kesediaan membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan formal (Wegner et al., 2025). Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali mendorong munculnya perilaku minimalis, rendahnya partisipasi dalam aktivitas organisasi, meningkatnya absensi, hingga tingginya niat meninggalkan organisasi (Yadav et al., 2026). Dengan demikian, OCB tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu maupun gaya kepemimpinan, tetapi juga merupakan konsekuensi dari evaluasi psikologis karyawan terhadap pengalaman kerjanya (Freitas & Serrão, 2026). Pemahaman ini memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja merupakan jalur mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional diterjemahkan menjadi perilaku ekstra-peran yang memberikan manfaat bagi organisasi (Yanti et al., 2025).

Penelitian masih berfokus pada pengujian hubungan langsung antarvariabel. Pendekatan tersebut menghasilkan pemahaman yang relatif sederhana mengenai dinamika perilaku organisasi dan belum sepenuhnya menjelaskan proses psikologis yang mendasarinya (Suliaty et al., 2025). Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada organisasi besar, institusi publik, atau perusahaan multinasional di negara maju, sehingga karakteristik organisasi dan budaya kerja yang menjadi konteks penelitian berbeda dengan organisasi di negara berkembang (Yanamala & Deshpande, 2025). Perbedaan karakteristik sosial, budaya organisasi, sistem manajemen, serta ekspektasi tenaga kerja berpotensi memengaruhi mekanisme terbentuknya kepuasan kerja maupun Organizational Citizenship Behavior (Iqbal et al., 2025). Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang tidak hanya menguji hubungan antarvariabel, tetapi juga menjelaskan bagaimana kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan perilaku ekstra-peran dalam konteks organisasi yang berbeda. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses pembentukan OCB sekaligus memperkaya pengembangan teori perilaku organisasi pada konteks negara berkembang (Gaybullaev & Strode, 2026).

Perubahan karakteristik tenaga kerja modern juga menuntut organisasi untuk meninggalkan paradigma kepemimpinan tradisional yang menekankan kontrol, kepatuhan, dan struktur hierarkis menuju model kepemimpinan yang lebih partisipatif, inspiratif, dan berorientasi pada pengembangan individu (Syarifuddin & Adam, 2026). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu pendekatan yang paling relevan karena mampu membangun visi bersama, memberikan motivasi intrinsik, menumbuhkan kepercayaan, serta mendorong bawahan melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (D. Zhao et al., 2026). Namun demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, budaya organisasi,

serta kondisi psikologis karyawan. Artinya, kepemimpinan transformasional bukan merupakan variabel yang secara otomatis menghasilkan perilaku positif, tetapi bekerja melalui berbagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara perilaku pemimpin dan respons karyawan (Abdulrab et al., 2025).

Salah satu mekanisme psikologis yang paling banyak dibahas dalam literatur perilaku organisasi adalah kepuasan kerja (Kim et al., 2025). Kepuasan kerja merefleksikan evaluasi afektif individu terhadap pekerjaannya yang mencakup persepsi mengenai penghargaan, hubungan interpersonal, kesempatan berkembang, lingkungan kerja, maupun kesesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan (Liu et al., 2025). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi, menunjukkan loyalitas yang lebih kuat, serta bersedia menginvestasikan energi dan sumber daya psikologisnya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Asif et al., 2025). Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali memicu perilaku kontraproduktif, meningkatnya intensi keluar, menurunnya motivasi kerja, hingga rendahnya kesediaan memberikan kontribusi di luar kewajiban formal (Al Hammadi et al., 2025).

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja telah memperoleh dukungan empiris yang cukup luas (Al Hammadi et al., 2025). Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, serta pengaruh ideal diyakini dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna bagi karyawan. Akan tetapi, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan langsung antara kedua variabel tersebut tanpa mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana kepuasan kerja kemudian diterjemahkan menjadi perilaku organisasi yang lebih luas (Maula et al., 2026). Dalam perspektif psikologi organisasi kontemporer, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepuasan individu, tetapi juga oleh sejauh mana kepuasan tersebut mendorong munculnya perilaku sukarela yang memberikan nilai tambah bagi organisasi (Maula et al., 2026).

Perilaku yang dimaksud adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku sukarela yang dilakukan individu di luar tuntutan pekerjaan formal tanpa mengharapkan imbalan langsung (Bui et al., 2026). OCB mencerminkan kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, mematuhi aturan organisasi, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi (Firdaus et al., 2025). Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, OCB menjadi salah satu bentuk modal sosial organisasi karena mampu meningkatkan koordinasi, memperkuat kerja sama tim, mengurangi konflik, serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Tran et al., 2025). Oleh karena itu, organisasi modern semakin menyadari bahwa pencapaian kinerja tidak cukup hanya mengandalkan perilaku yang tercantum dalam job description, tetapi juga membutuhkan kontribusi ekstra dari setiap individu (Huang et al., 2026).

Meskipun demikian, OCB merupakan perilaku yang kompleks karena didasarkan pada kesukarelaan, sehingga tidak dapat dipaksakan melalui sistem pengawasan formal maupun kebijakan organisasi semata (Parashakti & Sudiro, 2025). Perilaku ini muncul ketika individu merasakan adanya hubungan timbal balik yang positif antara dirinya dengan organisasi. Berdasarkan Social Exchange Theory, individu yang memperoleh perlakuan adil, dukungan, perhatian, dan penghargaan dari organisasi akan terdorong membalasnya melalui perilaku positif, termasuk OCB (Nasir et al., 2025). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai stimulus sosial yang mampu membangun hubungan pertukaran berkualitas tinggi, sedangkan kepuasan kerja menjadi respons psikologis yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi sukarela kepada organisasi (Nazarian et al., 2025).

Walaupun hubungan tersebut telah banyak diteliti, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi (Ma et al., 2025). Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap OCB, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi tidak signifikan ketika variabel psikologis seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau keterikatan kerja dimasukkan ke dalam model penelitian (Le, 2026). Temuan yang berbeda-beda tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB kemungkinan besar tidak berlangsung secara langsung, tetapi melalui mekanisme mediasi tertentu (Bavik & Kuo, 2026).

Di sisi lain, sebagian besar penelitian mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan OCB dilakukan pada organisasi besar, sektor publik, institusi pendidikan, maupun perusahaan multinasional. Penelitian yang mengkaji hubungan tersebut pada perusahaan swasta di daerah berkembang masih relatif terbatas (Dafe et al., 2026). Kondisi ini menjadi penting karena karakteristik organisasi, budaya kerja, struktur kepemimpinan, serta kondisi sosial ekonomi daerah dapat memengaruhi cara karyawan merespons perilaku pemimpin (Frij et al., 2026).

PT X di Kota Panyabungan merupakan salah satu organisasi yang menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia agar tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Asfahani, 2026). Sebagai organisasi yang beroperasi dalam konteks persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan memerlukan karyawan yang tidak hanya mampu menjalankan tugas formal, tetapi juga memiliki kemauan untuk bekerja sama, membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi (Schäpers et al., 2025). Karakteristik tersebut merupakan manifestasi dari Organizational Citizenship Behavior yang menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan (VR et al., 2026).

Karakteristik tenaga kerja saat ini yang semakin didominasi oleh generasi muda membawa dinamika baru dalam praktik kepemimpinan (Khan et al., 2025). Generasi ini cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap

lingkungan kerja yang suportif, kesempatan berkembang, penghargaan terhadap kontribusi individu, serta hubungan kerja yang lebih egaliter. Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas kepemimpinan tidak lagi hanya diukur dari kemampuan mengarahkan bawahan, tetapi juga dari kemampuan membangun pengalaman kerja yang memuaskan sehingga mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Ünal et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat kesenjangan konseptual maupun empiris mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi Organizational Citizenship Behavior melalui kepuasan kerja, khususnya pada perusahaan swasta di daerah yang belum banyak menjadi fokus penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada hubungan langsung antarvariabel sehingga belum memberikan penjelasan yang memadai mengenai proses psikologis yang mendasari munculnya perilaku kewargaan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya membangun model mediasi yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara otomatis meningkatkan Organizational Citizenship Behavior, tetapi terlebih dahulu menciptakan kepuasan kerja sebagai kondisi psikologis yang mendorong karyawan untuk secara sukarela memberikan kontribusi di luar tuntutan formal pekerjaannya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan literatur perilaku organisasi, tetapi juga menawarkan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif untuk meningkatkan perilaku positif karyawan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif. Penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antarvariabel yang diteliti berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2016). Variabel dalam penelitian ini terdiri atas kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT X yang berlokasi di Kota Panyabungan, Kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara, dengan jumlah total sebanyak 179 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Penggunaan teknik *total sampling* dilakukan karena jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan seluruh karyawan untuk dilibatkan dalam penelitian, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat merepresentasikan kondisi populasi secara lebih akurat.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang terdiri atas tiga skala pengukuran, yaitu skala kepemimpinan transformasional, skala *organizational citizenship behavior*, dan skala kepuasan kerja.

Seluruh skala disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala Likert 4 poin, mulai dari 1 (*sangat tidak setuju*) hingga 4 (*sangat setuju*).

Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan dan telah banyak diadaptasi serta divalidasi dalam konteks Indonesia oleh Bass & Riggio (2006). Skala ini terdiri atas 48 item yang mencakup empat aspek, yaitu *charisma*, *motivasi inspiratif*, *stimulasi intelektual* dan *perhatian yang individual*, dengan koefisien reliabilitas Cronbach's alpha sebesar 0,91.

Organizational citizenship behavior diukur menggunakan skala yang disusun oleh Tentama dan Subardjo (2018) dengan mengacu pada dimensi OCB menurut Organ dkk yang terdiri dari lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*, dengan koefisien Cronbach's alpha sebesar 0,94. diukur menggunakan skala *work engagement* yang

Kepuasan kerja diukur menggunakan skala indikator *job satisfaction survei* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector dan telah diadaptasi dan serta diuji validitas dan reliabilitasnya pada konteks Indonesia oleh Mariati (2013). Skala ini terdiri dari 36 item yang mencakup sembilan aspek, yaitu *gaji*, *promosi*, *supervise*, *tunjangan tambahan*, *penghargaan*, *prosedur dan peraturan kerja*, *rekan kerja*, *jenis pekerjaan*, dan *komunikasi*, dengan koefisien Cronbach's alpha sebesar 0,918.

Data penelitian dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Pendekatan SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antarvariabel laten secara simultan, sesuai untuk model penelitian yang bersifat prediktif, melibatkan variabel moderator, serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif terbatas (Hair et al., 2023).

Tahapan analisis data meliputi evaluasi *measurement model* (*outer model*) dan evaluasi *structural model* (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai *outer loading*, *average variance extracted* (AVE), *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan struktural antar variabel laten dengan memperhatikan nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai koefisien determinasi (R^2), serta signifikansi pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*.

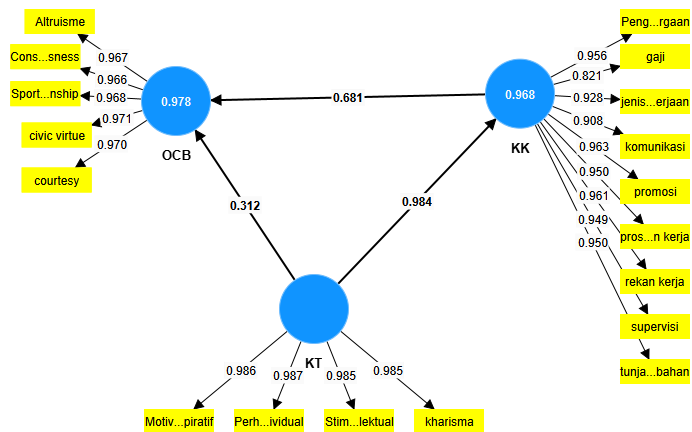
HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frek	Persent
Jenis Kelamin	Laki-laki	168	93,9
	Perempuan	11	6,1
Masa Kerja	1 Tahun	38	21,2
	2 Tahun	74	41,4
	3 Tahun	67	37,4
Posisi Kerja	Manajemen (Admin, Keuangan, HSE)	23	12,9
	Driver	67	37,4
	Pekerja	89	49,7
	Lapangan		
	Total	179	100,0

Mayoritas karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 168 orang (93,9%), sedangkan responden perempuan berjumlah 11 orang (6,1%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 2 tahun sebanyak 74 orang (41,4%), diikuti masa kerja 3 tahun sebanyak 67 orang (37,4%), dan masa kerja 1 tahun sebanyak 38 orang (21,2%). Sementara itu, berdasarkan posisi kerja, mayoritas responden merupakan pekerja lapangan sebanyak 89 orang (49,7%), diikuti driver sebanyak 67 orang (37,4%), serta karyawan pada bagian manajemen yang meliputi administrasi, keuangan, dan HSE sebanyak 23 orang (12,9%).

Pengujian Model Pengukuran



Gambar 1. Outer loading

Dari gambar 1 didapati nilai outer loading > 0.7 menunjukkan bahwa semua indicator variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Validitas Diskriminan

Tabel 2. Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.870
Kepemimpinan Transformasional	0.971
Organizational Citizenship Behavior	0.938

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel telah mencapai nilai AVE di atas 0.5, sesuai disimpulkan bahwa uji *Convergent Validity* dengan batas minimum yang disyaratkan. Dengan demikian. Dapat telah terpenuhi dan dapat diterima.

Tabel 3. Uji Cronbach Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
Kepuasan Kerja	0.981	0.983
Kepemimpinan Transformasional	0.990	0.990
Organizational Citizenship Behavior	0.984	0.984

Berdasarkan tabel 2 dapat dijabarkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Cronbach Alpha* 0,981 dan nilai *composite reliability* 0,983. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Cronbach alpha* 0,990 dan nilai *composite reliability* 0,990. *Organizational citizenship behavior* memiliki nilai *Cronbach alpha* 0,984 dan nilai *composite reliability* 0,984, menunjukkan bahwasanya konstruksi telah memenuhi persyaratan reliabel/keterkaitan karena nilai *Cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,70.

Inner Model

Analisis Inner model pada PLS-SEM dilakukan melalui beberapa tahap pemeriksaan. Tahapan analisis yang akan dilakukan yaitu uji *R-Square*, *Q-Square*, *effect size*, Path Coefficient (uji t dan p-value) dan uji mediasi.

Nilai R-Square (R²)

Tabel 4. Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
KK	0.968	0.968
OCB	0.978	0.978

Berdasarkan tabel 3 dapat dijabarkan bahwa nilai *R-square* nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.968, dengan nilai R-square adjusted yang sama yaitu 0.968. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 96,8% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional (KT) sebagai variabel prediktor. Nilai ini termasuk kategori sangat kuat, mengindikasikan bahwa KT memiliki kemampuan prediktif yang sangat besar dalam menjelaskan perubahan pada KK. Selanjutnya, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai R-

square sebesar 0.978 dan R-square adjusted sebesar 0.978, yang berarti 97,8% variasi OCB dapat dijelaskan oleh kombinasi Kepemimpinan Transformasional (KT) dan Kepuasan Kerja (KK). Nilai yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam membentuk perilaku OCB pegawai. Secara keseluruhan, nilai R-square yang diperoleh berada pada kategori sangat kuat dalam konteks PLS-SEM, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural penelitian ini memiliki daya jelaskan (explanatory power) yang sangat baik terhadap variabel-variabel endogen.

Predictive Relevance (Q²)

Tabel 5. Nilai Q-Square

	Q ² predict
Penghargaan	0.878
Gaji	0.635
jenis pekerjaan	0.823
Komunikasi	0.817
Promosi	0.909
prosedur dan peraturan kerja	0.862
rekan kerja	0.894
Supervise	0.868
tunjangan tambahan	0.876
Altruisme	0.907
Conscientiousness	0.895
Sportmanship	0.893
civic virtue	0.911
Courtesy	0.908

Berdasarkan tabel 4 dapat dijabarkan seluruh indikator pada konstruk Kepuasan Kerja (KK) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) menunjukkan nilai Q²predict yang sangat baik, dengan rentang nilai antara 0.635 hingga 0.911. Nilai Q²predict yang positif menandakan bahwa model memiliki relevansi prediktif (predictive relevance) yang kuat, sesuai kriteria bahwa Q² > 0 menunjukkan kemampuan model dalam memprediksi indikator secara akurat. Indikator-indikator seperti *promosi* (0.909), *rekan kerja* (0.894), dan *supervisi* (0.868) pada konstruk KK, serta *civic virtue* (0.911), *altruism* (0.907), dan *courtesy* (0.908) pada konstruk OCB, menunjukkan tingkat prediktabilitas yang sangat tinggi. Sementara itu, indikator *gaji* (0.635) meskipun memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, tetap berada pada kategori memadai karena berada jauh di atas batas minimal. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa model struktural mampu memberikan prediksi yang sangat kuat dan konsisten terhadap setiap indikator, sehingga memperkuat validitas model dalam konteks PLS-SEM.

Effect Size (f²)

Tabel 6. Tabel Effect Size

	KK	KT	OCB
KK			0.675
KT	30.547		0.142
OCB			

Berdasarkan tabel 5 hasil uji effect size (f²) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (KT) memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap Kepuasan Kerja (KK) dengan nilai f² sebesar 30.547, yang berada jauh di atas batas kategori “besar” menurut Cohen (0.35). Hal ini menegaskan bahwa KT merupakan prediktor dominan dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja. Selanjutnya, pengaruh KK terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki nilai f² sebesar 0.675, yang juga termasuk kategori besar, sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi substansial dalam meningkatkan perilaku OCB pegawai. Sementara itu, pengaruh KT terhadap OCB menghasilkan nilai f² sebesar 0.142, yang berada pada kategori sedang, sehingga dapat diartikan bahwa KT tetap memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan OCB, meskipun tidak sebesar efek KK. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa dalam model penelitian ini, variabel KK berperan sebagai mediator yang sangat kuat dan KT merupakan konstruk inti yang memiliki dampak besar terhadap variabel endogen dalam model.

Path Coefficient (Uji t dan p-value)

Tabel 7. Path Coefficients

	Original sample	Sample mean	SD	T	P
KK -> OCB	0.681	0.672	0.097	7.031	0.000
KT -> KK	0.984	0.984	0.003	369.309	0.000
KT -> OCB	0.312	0.321	0.097	3.198	0.001

Berdasarkan tabel 6 dapat dijabarkan hasil analisis *path coefficients* menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian ini bersifat signifikan. Pengaruh Kepuasan Kerja (KK) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki nilai koefisien sebesar 0.681 dengan nilai *t-statistic* 7.031 dan *p-value* 0.000, sehingga hubungan ini dinyatakan signifikan pada tingkat kepercayaan 99%. Selanjutnya, Kepemimpinan Transformasional (KT) terbukti memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap Kepuasan Kerja (KK) dengan koefisien jalur 0.984, *t-statistic* 369.309, dan *p-value* 0.000, yang menunjukkan pengaruh yang sangat tinggi dan signifikan secara statistik. Selain itu, KT juga berpengaruh langsung terhadap OCB dengan koefisien sebesar 0.312, *t-statistic* 3.198, dan *p-value* 0.001, yang berarti pengaruh tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99%. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa KT tidak hanya meningkatkan KK secara kuat, tetapi juga berkontribusi langsung dalam meningkatkan OCB, sementara KK berperan sebagai

prediktor penting yang memperkuat munculnya perilaku organisasi ekstra-role di kalangan karyawan.

Uji Mediasi

Tabel 8. Uji Mediasi

	Original sample	Sample mean	SD	T	P
KT -> KK -> OCB	0.670	0.661	0.0	7.0	0.0
			94	94	00

Berdasarkan tabel 7 dapat dijabarkan Hasil uji mediasi pada Tabel Indirect Effect menunjukkan bahwa jalur mediasi Kepemimpinan Transformasional (KT) → Kepuasan Kerja (KK) → Organizational Citizenship Behavior (OCB) bersifat signifikan, dengan nilai *original sample* sebesar 0.670, *t-statistic* 7.094, dan *p-value* 0.000. Nilai ini menandakan bahwa pengaruh tidak langsung KT terhadap OCB melalui KK sangat kuat dan signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 99%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara KT dan OCB. Mengingat bahwa pengaruh langsung KT terhadap OCB juga signifikan (koefisien 0.312), maka pola mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, di mana KK memperkuat dan memperjelas mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku OCB pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang transformasional tidak hanya mendorong peningkatan OCB secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai sebagai faktor psikologis kunci.

PEMBAHASAN

Determinan utama dalam membentuk perilaku organisasi yang positif melalui mekanisme psikologis yang lebih kompleks daripada sekadar hubungan sebab-akibat langsung (Denizli, 2026). Selama beberapa dekade, literatur perilaku organisasi telah mengakui bahwa efektivitas kepemimpinan tidak lagi hanya diukur berdasarkan kemampuan pemimpin mengarahkan pekerjaan atau memastikan target organisasi tercapai, tetapi juga berdasarkan kemampuannya menciptakan lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik, membangun kepercayaan, serta mengembangkan hubungan interpersonal yang berkualitas (Kyeong, 2025). Hasil penelitian ini memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja sebagai katalis yang mengubah pengalaman kerja karyawan menjadi perilaku organisasi yang lebih produktif (Mohamed et al., 2026). Artinya, kepemimpinan bukan sekadar instrumen manajerial untuk mengendalikan bawahan, melainkan mekanisme sosial yang mampu mengubah cara individu memaknai pekerjaannya (Atrizka et al., 2021). Perspektif ini sejalan dengan Transformational Leadership Theory yang dikemukakan Kim et al. (2025), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mentransformasikan kebutuhan individu dari kepentingan pribadi menuju kepentingan kolektif organisasi melalui

inspirasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Interpretasi tersebut memberikan implikasi bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh keputusan strategis yang diambil, tetapi juga oleh kemampuannya membangun kualitas hubungan psikologis dengan bawahannya (Liu et al., 2025). Hubungan tersebut menjadi semakin penting dalam organisasi modern yang ditandai oleh meningkatnya kompleksitas pekerjaan, perubahan teknologi yang cepat, serta karakteristik tenaga kerja yang semakin beragam (Asif et al., 2025). Dalam kondisi seperti ini, pendekatan kepemimpinan yang hanya mengandalkan otoritas formal cenderung kehilangan efektivitas karena karyawan tidak lagi hanya membutuhkan arahan, melainkan juga dukungan emosional, pengakuan terhadap kontribusi individu, serta kesempatan untuk berkembang (Al Hammadi et al., 2025). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis tersebut sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif bagi munculnya perilaku positif (Maula et al., 2026).

Kepuasan kerja tidak dapat dipahami semata-mata sebagai konsekuensi dari faktor ekonomi, seperti besarnya gaji atau insentif yang diterima karyawan (Bui et al., 2026). Sebaliknya, kepuasan kerja lebih tepat dipahami sebagai evaluasi afektif terhadap keseluruhan pengalaman individu selama bekerja di dalam organisasi (Firdaus et al., 2025). Ketika karyawan merasakan adanya penghargaan, kepercayaan, dukungan sosial, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, maka mereka akan mengevaluasi pekerjaannya secara lebih positif (Tran et al., 2025). Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan refleksi dari kualitas hubungan antara individu dan organisasi, bukan sekadar hasil dari sistem kompensasi. Pandangan ini memperluas pemahaman klasik mengenai kepuasan kerja yang selama ini sering kali terlalu berorientasi pada aspek material (Huang et al., 2026).

Hasil tersebut memperkuat argumentasi Herzberg melalui Two-Factor Theory yang membedakan faktor higiene dan faktor motivator. Herzberg menjelaskan bahwa kompensasi finansial hanya berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi belum tentu mampu menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan (Parashakti & Sudiro, 2025). Sebaliknya, faktor-faktor intrinsik seperti pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang justru menjadi sumber utama kepuasan kerja. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap munculnya faktor-faktor intrinsik tersebut melalui pemberian inspirasi, kepercayaan, dan perhatian individual kepada bawahan (Nasir et al., 2025). Dengan kata lain, pemimpin tidak secara langsung menciptakan kepuasan kerja, tetapi menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan individu menemukan makna dalam pekerjaannya (Nazarian et al., 2025).

Interpretasi ini menunjukkan adanya perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selama ini organisasi sering kali mengasumsikan bahwa peningkatan

kesejahteraan finansial merupakan strategi utama dalam meningkatkan kepuasan kerja (Le, 2026). Namun, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pendekatan tersebut belum tentu cukup efektif apabila tidak diikuti oleh kepemimpinan yang mampu membangun hubungan interpersonal yang sehat (Ma et al., 2025). Dalam konteks organisasi modern, karyawan semakin menghargai kualitas interaksi dengan pemimpin dibandingkan sekadar imbalan finansial. Fenomena ini sejalan dengan berkembangnya konsep *meaningful work* yang menempatkan makna pekerjaan sebagai salah satu determinan utama kesejahteraan psikologis individu di tempat kerja (Bavik & Kuo, 2026).

Lebih jauh, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja menjadi landasan penting bagi terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan ini menguatkan pandangan Dafe et al. (2026) bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang muncul ketika individu memiliki evaluasi positif terhadap organisasi. OCB pada dasarnya tidak dapat dipaksakan melalui aturan formal karena perilaku tersebut berada di luar deskripsi pekerjaan resmi (Frij et al., 2026). Oleh sebab itu, munculnya OCB sangat bergantung pada sejauh mana individu merasa bahwa organisasi telah memenuhi harapan psikologisnya. Ketika individu merasa dihargai, dipercaya, dan diperlakukan secara adil, mereka akan lebih terdorong memberikan kontribusi yang melampaui kewajiban formalnya (Asfahani, 2026).

Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan tersebut dapat dijelaskan sebagai mekanisme timbal balik sosial. Organisasi melalui pemimpinnya memberikan dukungan, perhatian, dan kesempatan berkembang kepada karyawan (Schäpers et al., 2025). Sebagai balasan, karyawan menunjukkan perilaku yang menguntungkan organisasi meskipun perilaku tersebut tidak diwajibkan secara formal (Malik, 2013). Dengan demikian, OCB merupakan bentuk *reciprocity* yang muncul karena individu merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perlakuan positif yang diterimanya (VR et al., 2026). Perspektif ini menunjukkan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan tidak semata-mata bersifat ekonomis, tetapi juga dibangun melalui pertukaran sosial yang menghasilkan kepercayaan, loyalitas, dan komitmen jangka Panjang (Khan et al., 2025).

OCB seharusnya tidak dipahami sebagai karakteristik personal yang melekat pada individu. Sebaliknya, perilaku tersebut merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu dengan lingkungan organisasi (Ünal et al., 2025). Artinya, individu yang sama dapat menunjukkan tingkat OCB yang berbeda ketika bekerja pada organisasi dengan kualitas kepemimpinan yang berbeda pula (Denizli, 2026). Perspektif ini memperkuat pendekatan kontekstual dalam perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki kontribusi besar terhadap pembentukan perilaku individu (Kyeong, 2025).

Kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang penting dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional menghasilkan OCB (Mohamed et al., 2026). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak

berlangsung secara instan, tetapi melalui proses psikologis yang bertahap (S. Zhao et al., 2025). Pemimpin terlebih dahulu membentuk persepsi positif mengenai pekerjaan, kemudian persepsi tersebut berkembang menjadi kepuasan kerja, dan pada akhirnya mendorong individu menunjukkan perilaku ekstra-peran (Verma et al., 2025). Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan kualitas kepemimpinan menjadi perilaku organisasi yang nyata (Ossa et al., 2025).

Perspektif tersebut memberikan kontribusi terhadap pengembangan *Transformational Leadership Theory*. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menjelaskan hubungan langsung antara kepemimpinan dan perilaku kerja (Qin et al., 2026). Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut jauh lebih kompleks karena melibatkan proses afektif yang berkembang di dalam diri individu (Wu et al., 2025). Artinya, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh perilaku pemimpin, tetapi juga oleh bagaimana perilaku tersebut diinterpretasikan dan dirasakan oleh karyawan (Atika, 2015). Dengan demikian, aspek psikologis menjadi elemen sentral dalam menjelaskan keberhasilan kepemimpinan transformasional (Erdurmazli, 2025).

Hasil penelitian ini sekaligus memberikan kritik terhadap praktik organisasi yang masih berorientasi pada pendekatan control (Hammami & Mejri, 2026). Banyak organisasi masih mengasumsikan bahwa perilaku positif dapat dibentuk melalui peningkatan pengawasan, evaluasi kinerja yang ketat, maupun sistem penghargaan dan hukuman (Wang et al., 2025). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela seperti OCB justru lebih banyak dipengaruhi oleh kondisi psikologis dibandingkan mekanisme kontrol formal (Tran Huy et al., 2026). Oleh karena itu, organisasi perlu menggeser orientasi manajemen dari pendekatan compliance menuju pendekatan commitment, yaitu membangun komitmen intrinsik karyawan daripada sekadar memastikan kepatuhan terhadap aturan (Wegner et al., 2025).

Dalam konteks perubahan karakteristik tenaga kerja saat ini, temuan penelitian ini menjadi semakin relevan. Generasi pekerja modern cenderung lebih menghargai organisasi yang memberikan kesempatan belajar, fleksibilitas, penghargaan terhadap kreativitas, serta hubungan kerja yang lebih egaliter (Yadav et al., 2026). Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas kepemimpinan semakin bergantung pada kemampuan membangun hubungan interpersonal yang berkualitas dibandingkan dengan penggunaan kekuasaan formal (Freitas & Serrão, 2026). Pemimpin yang gagal memahami perubahan karakteristik tenaga kerja berpotensi mengalami kesulitan dalam membangun loyalitas maupun perilaku kewargaan organisasi (Yanti et al., 2025).

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki implikasi yang lebih luas terhadap keberlanjutan organisasi. OCB yang muncul sebagai konsekuensi dari kepuasan kerja akan meningkatkan kolaborasi antarkaryawan, memperkuat koordinasi organisasi, mengurangi konflik interpersonal,

serta mempercepat proses berbagi pengetahuan (Suliaty et al., 2025). Seluruh mekanisme tersebut merupakan bentuk modal sosial (social capital) yang semakin dibutuhkan organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh karena itu, manfaat kepemimpinan transformasional tidak hanya dirasakan pada tingkat individu, tetapi juga memberikan dampak terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Yanamala & Deshpande, 2025).

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi. Temuan tersebut menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan mendorong pengembangan potensi karyawan akan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, sehingga mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penguatan kompetensi kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan kepemimpinan dan penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja menjadi strategi yang relevan untuk memperkuat kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki ruang untuk dikembangkan melalui pengujian model pada sektor organisasi yang lebih beragam serta dengan memasukkan variabel lain, seperti *work engagement*, komitmen organisasi, kepercayaan kepada pemimpin, atau budaya organisasi, sehingga mekanisme yang mendasari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB dapat dipahami secara lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh karyawan PT X di Kota Panyabungan yang telah bersedia menjadi responden dan meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada manajemen PT X atas izin, dukungan, dan fasilitasi selama proses pengumpulan data berlangsung. Penulis turut mengapresiasi berbagai masukan konstruktif dari rekan sejawat yang telah membantu penyempurnaan penelitian dan penyusunan naskah ini.

PERSETUJUAN ETIK

Penelitian ini telah memperoleh persetujuan etik dari Komite Etik Penelitian Universitas Medan Area. Seluruh responden telah diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, prosedur pelaksanaan, manfaat, serta hak mereka untuk berpartisipasi secara sukarela sebelum pengisian kuesioner dilakukan. Persetujuan (informed consent) diperoleh dari seluruh responden sebelum proses pengumpulan data. Seluruh tahapan penelitian dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip etika penelitian yang

melibatkan manusia, termasuk menjaga kerahasiaan identitas dan informasi responden.

DEKLARASI KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam pelaksanaan penelitian maupun publikasi artikel ini.

TRANSPARASI DATA

Data yang mendukung temuan penelitian ini tidak tersedia untuk publik karena mengandung informasi yang berpotensi mengidentifikasi organisasi maupun responden penelitian. Data yang telah dianonimkan dapat diberikan oleh penulis korespondensi berdasarkan permintaan yang wajar dan setelah memperoleh persetujuan sesuai dengan ketentuan etika penelitian yang berlaku.

PENDANAAN

Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga pemerintah, swasta, maupun organisasi nirlaba.

KONTRIBUSI PENULIS

All authors equally contribute to this study.

REFERENSI

- Abdulrab, M., Alwaleedi, K. A. T., Al-Mamary, Y. H., Zumrah, A. R., Al-Tahitah, A. N., & Al-Mekhlafi, A.-B. A. (2025). Beyond Leadership: How Transformational Leaders Foster Organizational Citizenship and Engagement through Psychological Empowerment. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(1), 119–145. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800507.20251601>
- Al Hammadi, M., Dayan, M., Bellibas, M. S., Tafesse, W., & Sacilotto, C. K. (2025). How Does Transformational Leadership Improve Instructional Practices? Examining the Mediation Role of Teachers' Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Role of Organizational Appreciation. *SAGE Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251367816>
- Asfahani, A. (2026). Greening the Workplace: The Power of Transformational Leadership and GHRM in Driving Employee Eco-Behavior. *Business Strategy and the Environment*, 35(4), 5707–5722. <https://doi.org/10.1002/bse.70472>
- Asif, M., Shao, Z., Sharif, M. N., Alshdaifat, S. M., & Hanaysha, J. R. (2025). Feeling empowered, acting beyond duty: A moderated-mediation model linking transformational leadership to organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica*, 260. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105642>
- Atika, S. (2015). Psychological Well-Being Pada Kepala Keluarga yang Mengalami Pemutusan Hubungan Kerja. *Psikoborneo*, 3(2), 1–16. <http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v3i2.3773>

- Atrizka, D., Andriki, E., Melisa, M., & Natasya, N. (2021). Efek Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(4), 811–819. <http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v9i4.6751>
- Bavik, A., & Kuo, C.-F. (2026). Systematic review of meta-analytic research in tourism and meta-analytic guidelines for social science. *Service Industries Journal*, 46(7–8), 649–688. <https://doi.org/10.1080/02642069.2025.2539322>
- Bui, H. T. T., Vu, X. T. M., & Tran, A. D. (2026). The moderating role of emotional intelligence in the relationship between transformational leadership, organizational citizenship behavior, innovative work behavior, and employee performance in commercial banks in Vietnam. *Human Systems Management*, 45(3), 359–378. <https://doi.org/10.1177/01672533251369706>
- Dafe, P. U., Mahembe, B., & Balogun, T. V. (2026). The transformational leadership predictors of organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 52. <https://doi.org/10.4102/sajip.v52i0.2320>
- Denizli, F. (2026). The Effect of Green Transformational Leadership on Environmental Organizational Citizenship Behavior in Healthcare Organizations: The Mediating Role of Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.70679>
- Erdurmazli, E. (2025). Transformational leadership and follower performance: Relational and motivational bases of leader behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 36(2), 129–154. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21532>
- Firdaus, L., Sabri, M. F., Jimad, H., & Ahadiat, A. (2025). EXPLORING IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ENGAGEMENT, AND COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: EVIDENCE FROM INDONESIAN LABOR UNIONS. *International Journal of Business and Society*, 26(2), 772–792. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7834.2025>
- Freitas, A. C., & Serrão, M. (2026). When extra-role work sustains congested airports: Citizenship fatigue, leadership limits, and affective commitment in ground operations. *Case Studies on Transport Policy*, 25. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2026.101836>
- Frij, R., Sefian, M. L., & Khalfouni, M. (2026). The impact of transformational leadership on employee productivity: An empirical study in moroccan companies. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(5). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026329>
- Gaybullae, O., & Strode, J. P. (2026). Transformational leadership and organizational sustainability performance: A systematic literature review of global evidence. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-026-07319-z>
- Hammami, H., & Mejri, R. (2026). Green Transformational Leadership and Social Innovation: The Role of Work Well-Being, Green Organizational Citizenship Behavior, and Digital Leadership Capabilities. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.71018>
- Huang, M., Mansor, A. N., & Mohd Kamaruzaman, F. (2026). Transformational leadership and organizational identification: mapping the mechanisms, boundaries, and outcomes through a systematic review. *Cogent Business and Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2621436>
- Iqbal, Q., Piwowar-Sulej, K., Agarwal, R., & Yaqub, M. (2025). Sustainability-Oriented Leadership and Business Strategy: Examining the Roles of Procedural Environmental Justice and Job Embeddedness. *Business Strategy and the Environment*, 34(3), 2917–2933. <https://doi.org/10.1002/bse.4133>
- Khan, K., Gogia, E. H., Shao, Z., Rehman, M. Z., & Ullah, A. (2025). The impact of green HRM practices on green innovative work behaviour: empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02417-5>
- Kim, J., Choi, W., & Yoon, J. (2025). How transformational and ethical leadership promote organizational citizenship behavior: the roles of change-related self-efficacy and leader-member exchange. *Leadership and Organization Development Journal*, 46(3), 449–464. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2024-0570>
- Kyeong, K. (2025). Do Transformational Leadership and Innovative Climate Always Enhance Employees' Innovative Behavior? Focusing on the Moderated Mediating Role of Innovative Climate on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Public Personnel Management*, 54(4), 584–621. <https://doi.org/10.1177/00910260251325269>
- Le, T. N. (2026). Transformational leadership and innovation in Vietnamese higher education: The serial mediating roles of engagement and citizenship behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 24. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v24i0.3326>
- Liu, P., Xiu, Q., & Yao, H. (2025). Exploring the Relationships Among Transformational Leadership, Teacher Retention, Communication and Organisational Citizenship Behaviour. *European Journal of Education*, 60(2). <https://doi.org/10.1111/ejed.70126>
- Ma, Y., Teng, Y., & Yan, B. (2025). How hospitality employees' pro-environmental behavior negatively affects organizational citizenship behaviors: the multilevel moderating effect of green transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 46(5), 718–737. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2024-0736>
- Malik, A. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(1), 1–16. <http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v1i4.3524>
- Maula, M. F., Jarnawi, J., Majid, M. S. A., Ibrahim, M., & Miraza, C. N. (2026). Transformational leadership, organizational support, and employee performance:

- The mediating role of organizational citizenship behavior in the public sector. *Social Sciences and Humanities Open*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.ssaoh.2026.102872>
- Mohamed, S., Youssef-Karim, L., & El Ouadoudi, S. (2026). Organizational commitment as a mediator between transformational leadership and organizational citizenship behavior: Evidence from rural public primary schools in Morocco. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(7). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026410>
- Nasir, N. S. M., Zain, M. H. M., Shahzada, M. R., Khalifa, G. S. A., & Mokhtar, M. Y. O. (2025). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Law Enforcement: An Islamic Leadership Perspective. *Global Journal Al-Thaqafah*, 230–255. <https://doi.org/10.7187/GJATSI102025-15>
- Nazarian, A., Rodríguez Molina, M. A., Velayati, R., Ruiz-Alba, J. L., & Atkinson, P. (2025). Trust in leader and positive employee outcomes: To transform or to serve in cross-cultural leadership. *International Journal of Cross Cultural Management*, 25(1), 159–182. <https://doi.org/10.1177/14705958241296322>
- Ossa, B. L., Vallejo, L. P., & Luna, M. I. (2025). Relationship Between Healthy Organisational Resources and Organisational Citizenship Behaviour of Employees in an Institution of Higher Education. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2), 497–507. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15482734>
- Parashakti, R. D., & Sudiro, A. (2025). Institutional Learning and Sustainable Performance in Public Healthcare Systems: A Moderated Mediation Analysis from Indonesia's National Health Insurance Context. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 20(11), 4863–4876. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.201126>
- Qin, W., Li, J., & Yu, M. (2026). Promote or Inhibit? The Impact of Felt Accountability on Coal Miners' Safety Citizenship Behavior for Sustainable Safety Management. *Sustainability (Switzerland)*, 18(9). <https://doi.org/10.3390/su18094199>
- Schäpers, P., Guntermann, T., Heinemann, H., & Mönke, F. W. (2025). Are Good Leaders Also Green Leaders? Differentiating Established and Environmental Leadership Styles, Their Antecedents, and Predictive Validity for Corporate Environmental Responsiveness. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 34(4), 2034–2047. <https://doi.org/10.1111/beer.12752>
- Suliaty, N. N., Sudiro, A., & Kurniawati, D. T. (2025). Smart Hospitality and Innovation: The Role of Leadership, Local Wisdom, and Technology Integration in Five-Star Hotels. *Advance Sustainable Science, Engineering and Technology*, 7(4). <https://doi.org/10.26877/asset.v7i4.2462>
- Syaifuddin, D. T., & Adam, L. O. B. (2026). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture On Employee Performance Is Mediated by Organizational Citizenship Behavior. *Quality - Access to Success*, 27(210), 316–324. <https://doi.org/10.47750/QAS/27.210.35>
- Tran Huy, P., Nguyen, H. M., Bui, T. M. P., Nguyen, K. A. T., & Nguyen, H. A. (2026). Transformational and paternalistic leadership in Vietnam: effects on employee ethical behaviors through employer brand perception. *Management Research Review*, 49(6), 685–720. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2025-0696>
- Tran, V. D., Bui, L. D. T., Le, M. T. L., Huynh, T. C., & Nguyen, H. T. (2025). Validating the factor structure of school principals' transformational leadership scale in Vietnam. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 1162–1171. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.30092>
- Ünal, A., Esenkal, F., Çelen, O., Atasoy, Ö. A., & Köktürk, N. (2025). THE EFFECT OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROCESSES IN TOURISM BUSINESSES: A SYSTEMATIC REVIEW. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science*, 15(6), 233–248. <https://doi.org/10.31407/ijees15.629>
- Verma, P., Stocchetti, A., & Dev, D. (2025). Capability Enhancement of People with Disability Through Leadership-driven CARE. *Journal of Human Values*, 31(3), 241–253. <https://doi.org/10.1177/09716858241287483>
- VR, H., Issac, A., & H M, A. J. (2026). The role of organizational citizenship behaviour in mediating the relationship between green leadership, green human resources management and sustainable business performance. *Social Responsibility Journal*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2025-1087>
- Wang, H., Yang, L., & Zhang, H. (2025). Beyond hierarchies: A comparative study of transformational leadership and workplace social capital on social worker performance outcomes. *British Journal of Social Work*, 55(8), 3815–3835. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaf120>
- Wegner, R. D. S., Estivalette, V. F. B., Matheis, T. K., & Vieira, K. M. (2025). The influence of transformational leadership for environmental sustainability on organizational citizenship behaviors. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 27(2). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v27i02.4293>
- Wu, C.-Y., Chen, C.-C., Huang, W.-S., & Hsieh, P.-S. (2025). A Study on the Impact of Hotel Supervisor Leadership Styles on Employees' Organizational Citizenship Behavior with Service Management Implications. *Queueing Models and Service Management*, 8(2), 1–15. <https://www.scopus.com/pages/publications/105008286200?origin=resultslist>
- Yadav, M., Srivastava, A. P., Alyousef, M. I., Naim, M. F., & Amoozegar, A. (2026). Leadership, Faculty Behaviour, and Educational Supply Chain Management: A Systemic Model for Fostering Entrepreneurial Intentions in Higher Education. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 25(1), 945–971. <https://doi.org/10.26803/ijlter.25.1.44>
- Yanamala, P., & Deshpande, A. (2025). Impact of Transformational Leadership Style on Customer Satisfaction During the COVID-19 Pandemic with

- Organizational Citizenship Behaviour as a Mediator in India's Pharmaceutical Industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(3), 13146–13165. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02443-5>
- Yanti, P., Gaffar, V., Harisandi, P., Ramadhani, I., Yuliawati, T., & Yusriani, S. (2025). Bibliometric and narrative review of environmental management on green behavior education for sustainable development. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 11(4), 1819–1838. <https://doi.org/10.22034/gjesm.2025.04.24>
- Zhao, D., Zhou, Z., Luo, N., Li, G., & Li, W. (2026). Fostering Teachers' Organizational Citizenship Behavior: The Impact of Transformational Leadership Through Clan Culture and Work Alienation. *Asia-Pacific Education Researcher*, 35(3), 571–580. <https://doi.org/10.1007/s40299-025-01052-3>
- Zhao, S., Renxi, W., Giglio, C., & Appolloni, A. (2025). Impact of Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviours on Organisational Green Innovation Performance: The Moderating Role of Organisational Legitimacy. *Business Strategy and the Environment*, 34(3), 3209–3225. <https://doi.org/10.1002/bse.4148>