



Komitmen Organisasi Sebagai Mediator Antara Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

I Nyoman Sudirga Yusa^{1*} | Fathorrahman¹ | Tin Agustina K¹

1. Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Jawa Timur, Indonesia

Corresponding author: I Nyoman Sudirga Yusa: sudirgayusa@gmail.com

Yusa, I. N. S., Fathorrahman., & Agustina K, T. (2026). Komitmen Organisasi Sebagai Mediator Antara Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Warmadewa Economic Development Journal*, 9(1), 64-76. doi:<https://doi.org/10.22225/wedj.9.1.2026.64-76>

Abstract. *This study evaluates the influence of transformational leadership and organizational citizenship behavior (OCB) on employee performance, with organizational commitment as an intermediary variable. The study was conducted at PT Pramana Manajemen Internasional, a hotel management company. The study employed a quantitative approach and census technique involving all employees as respondents. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling using SmartPLS 4.0 software. The results indicate that both transformational leadership and OCB have a positive and significant influence on organizational commitment and employee performance. Furthermore, organizational commitment was shown to significantly link the two independent variables to performance. These findings contribute to the understanding of leadership theory and organizational behavior and offer practical recommendations for improving human resource performance.*

Keywords: *Transformational leadership; OCB; organizational commitment; employee performance*

Abstrak. Penelitian ini mengevaluasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB) terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel perantara. Studi dilakukan pada PT Pramana Manajemen Internasional, yang bergerak di sektor manajemen perhotelan. Penelitian memakai pendekatan kuantitatif dan teknik sensus yang melibatkan seluruh karyawan sebagai responden. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi serta kinerja karyawan. Selain itu, komitmen organisasi terbukti secara signifikan menjadi penghubung antara kedua variabel independen dengan kinerja. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman teori kepemimpinan dan perilaku organisasi, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional; OCB; komitmen organisasi; kinerja karyawan

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, disertai tekanan globalisasi dan kemajuan teknologi, menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan. Salah satu strategi utama dalam menghadapi tantangan tersebut adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan produktif. Karyawan yang kompeten dan berkinerja tinggi merupakan aset penting bagi organisasi dalam mencapai

tujuan strategis. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting dalam manajemen modern. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis atau keahlian profesional, tetapi juga sangat erat kaitannya dengan aspek psikologis dan perilaku organisasi. Salah satu faktor kunci yang banyak dibahas dalam literatur manajemen adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional, khususnya, telah menjadi perhatian utama karena kemampuannya dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai kinerja yang melebihi ekspektasi. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai atasan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang membentuk budaya kerja positif dan mengembangkan potensi individu dalam tim. (Supihati, 2018), Robbins (2019), Afsar et al. (2019).

Selain kepemimpinan, perilaku kerja yang bersifat sukarela dan tidak diwajibkan secara formal — yang dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB) — juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi Gibson dalam Inkiriwang dan Wijayadne (2023). Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung membantu rekan kerja, menjaga etika profesional, dan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap organisasi. Walaupun OCB tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan, perilaku ini terbukti dapat meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan suasana kerja yang kondusif. Namun, kedua faktor tersebut — kepemimpinan transformasional dan OCB — tidak akan berdampak optimal tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dari karyawan. Komitmen organisasi merefleksikan keterikatan emosional, persepsi tanggung jawab, dan keinginan individu untuk terus menjadi bagian dari organisasi (Kusumajati, 2014; Suzana, 2017). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya menunjukkan loyalitas, semangat kerja, dan keinginan untuk memberikan kontribusi maksimal. Dalam konteks ini, komitmen organisasi dapat berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dan OCB terhadap kinerja karyawan. (Bismala, 2021; Pudjiomo & Sahrah, 2019; Ukkas & Latif, 2017).

Penelitian ini dilakukan pada PT Pramana Manajemen Internasional, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manajemen perhotelan dan memiliki perkembangan pesat pasca pandemi. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang dinamis, karakteristik SDM yang beragam, serta tantangan manajerial yang kompleks, sehingga menjadi konteks ideal untuk menguji hubungan antara kepemimpinan, OCB, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, masih terdapat inkonsistensi dalam temuan penelitian sebelumnya mengenai hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut, yang menjadi alasan kuat untuk dilakukan pengujian ulang secara empiris. (Hikmah & Nugraha, 2018; Rudini, 2024; Susilo et al., 2023) menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil sebaliknya menemukan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Lai et al., 2020; Mallick et al., 2014; Zaman et al., 2020).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama: sejauh mana komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja karyawan? Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM, serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja berbasis perilaku dan komitmen karyawan.

2. KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan perubahan positif melalui pengaruh, inspirasi, serta pemberdayaan terhadap bawahan. Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan individu dalam organisasi.

Kepemimpinan ini memiliki empat dimensi utama: *idealized influence* (pemimpin menjadi teladan dan dihormati), *inspirational motivation* (menginspirasi melalui visi masa depan), *intellectual stimulation* (mendorong karyawan berpikir kritis dan inovatif), serta *individualized consideration* (memberi perhatian dan dukungan individual). Pemimpin yang menerapkan gaya ini mampu membangun hubungan emosional yang kuat dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dalam banyak penelitian, kepemimpinan transformasional terbukti berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja individu (Kriger & Zhovtobryukh, 2016).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku kerja yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan di luar tugas formal yang ditetapkan organisasi. Organ (1998) menyatakan bahwa OCB berperan penting dalam mendukung kelancaran operasional dan efektivitas organisasi meskipun tidak dijanjikan imbalan langsung. Lima dimensi OCB menurut Organ yaitu: *altruism* (suka membantu orang lain), *courtesy* (menghindari konflik melalui komunikasi yang baik), *sportsmanship* (sikap positif meskipun menghadapi masalah), *conscientiousness* (disiplin dan bertanggung jawab), serta *civic virtue* (berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi). Individu dengan OCB tinggi biasanya menciptakan suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif. OCB tidak hanya meningkatkan kinerja tim, tetapi juga memperkuat kohesi sosial dalam organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap tempat kerjanya. Meyer dan Allen (1993) membagi komitmen menjadi tiga jenis utama: *komitmen afektif* (didorong oleh keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi), *komitmen kontinuan* (berdasarkan pertimbangan rasional terhadap biaya jika meninggalkan organisasi), dan *komitmen normatif* (dilatarbelakangi rasa kewajiban moral untuk tetap setia). Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung mempertahankan hubungan kerja jangka panjang, menunjukkan loyalitas, dan berusaha memberikan kontribusi maksimal. Komitmen juga menjadi penggerak utama perilaku positif lainnya seperti disiplin, kerjasama, dan keterlibatan kerja. Dalam beberapa studi, komitmen organisasi terbukti menjadi variabel perantara yang kuat dalam hubungan antara kepemimpinan dan hasil kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan tingkat pencapaian individu dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Robbins dan Judge (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat diukur berdasarkan indikator seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan komitmen terhadap organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi juga mencerminkan efektivitas sistem manajerial yang diterapkan. Dalam kerangka teoritis, kinerja karyawan sering dijadikan sebagai variabel dependen karena merepresentasikan output dari interaksi berbagai faktor manajerial dan perilaku organisasi.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal, yaitu untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung. Desain penelitian ini bertujuan menguji model yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Populasi dalam

penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pramana Manajemen Internasional. Karena jumlah populasi tergolong manageable, maka teknik pengambilan sampel dilakukan secara sensus, yakni seluruh anggota populasi dijadikan responden. Teknik ini digunakan untuk memastikan cakupan data yang luas dan representatif terhadap fenomena yang dikaji.

Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator-indikator yang telah tervalidasi dari berbagai teori sebelumnya. Masing-masing item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Adapun sumber konstruk dan indikator yang digunakan berasal dari Bass & Avolio (1994) untuk kepemimpinan transformasional, Organ (1998) untuk OCB, Meyer & Allen (1993) untuk komitmen organisasi, dan Robbins & Judge (2016) untuk kinerja karyawan.

Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk model yang kompleks, jumlah sampel relatif kecil, dan data tidak harus berdistribusi normal secara ketat. Pendekatan PLS juga memungkinkan peneliti untuk memahami pola hubungan laten antar variabel serta mengestimasi pengaruh langsung dan tidak langsung dengan lebih fleksibel. Proses analisis data meliputi dua tahap utama, yaitu Uji Model Pengukuran (Outer Model) dan Uji Model Struktural (Inner Model). Pengujian mediasi dilakukan berdasarkan pendekatan indirect effect, untuk melihat apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja karyawan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pramana Manajemen Internasional. Total jumlah responden yang mengisi kuesioner secara lengkap adalah seluruh populasi (sensus) yang terdiri dari berbagai departemen. Karakteristik responden diklasifikasikan berdasarkan usia, jenis kelamin, lama kerja, dan jabatan. Hasil deskripsi menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif (25–35 tahun), dengan dominasi karyawan operasional, dan sebagian besar telah bekerja di atas 2 tahun. Karakteristik Responden dapat dijabarkan pada table berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	78	69,03%
2	Perempuan	35	30,97%
	Jumlah	113	100%

Sumber: Data Hasil Penelitian, 2025

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	23-30 Tahun	83	73,45%
2	31-40 Tahun	23	20,35%
3	41-50 Tahun	6	5,31%
4	51 Tahun keatas	1	0,88%
	Jumlah	113	100%

Sumber: Data Hasil Penelitian, 2025

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal

No	Pendidikan Formal	Jumlah	Persentase
1	D3	78	69,03%
2	S1	30	26,55%
3	S2	2	1,77%
4	S3	3	2,65%
Jumlah		113	100%

Sumber: Data Hasil Penelitian, 2025

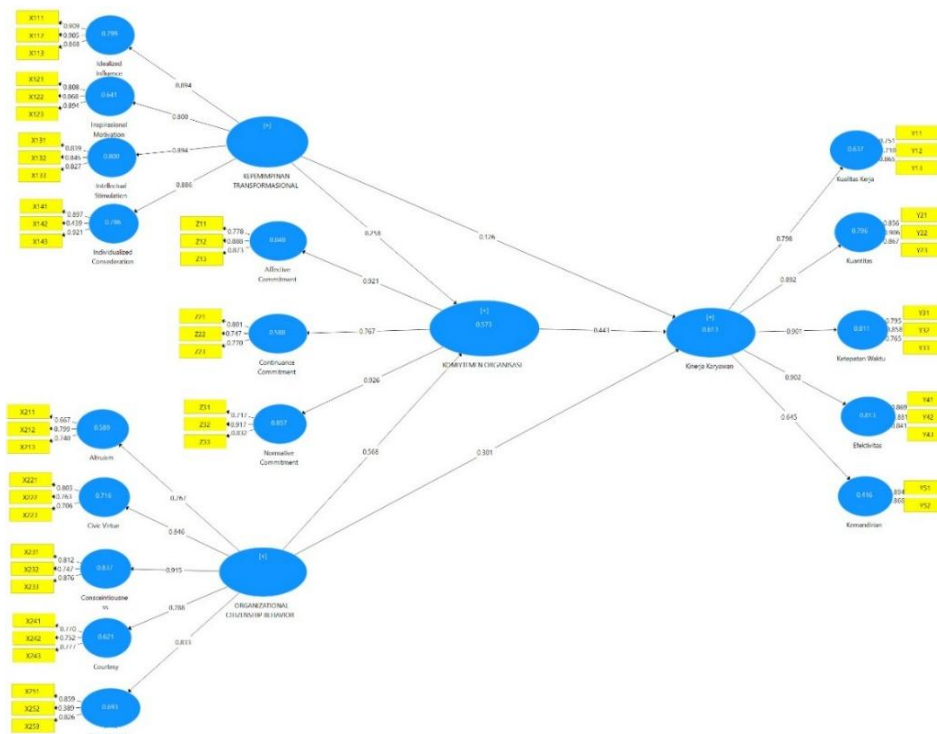
Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Lama Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-2 Tahun	59	52,21%
2	3-4 Tahun	23	20,35%
3	5-6 Tahun	10	8,85%
4	>6 tahun	21	18,58%
Jumlah		113	100%

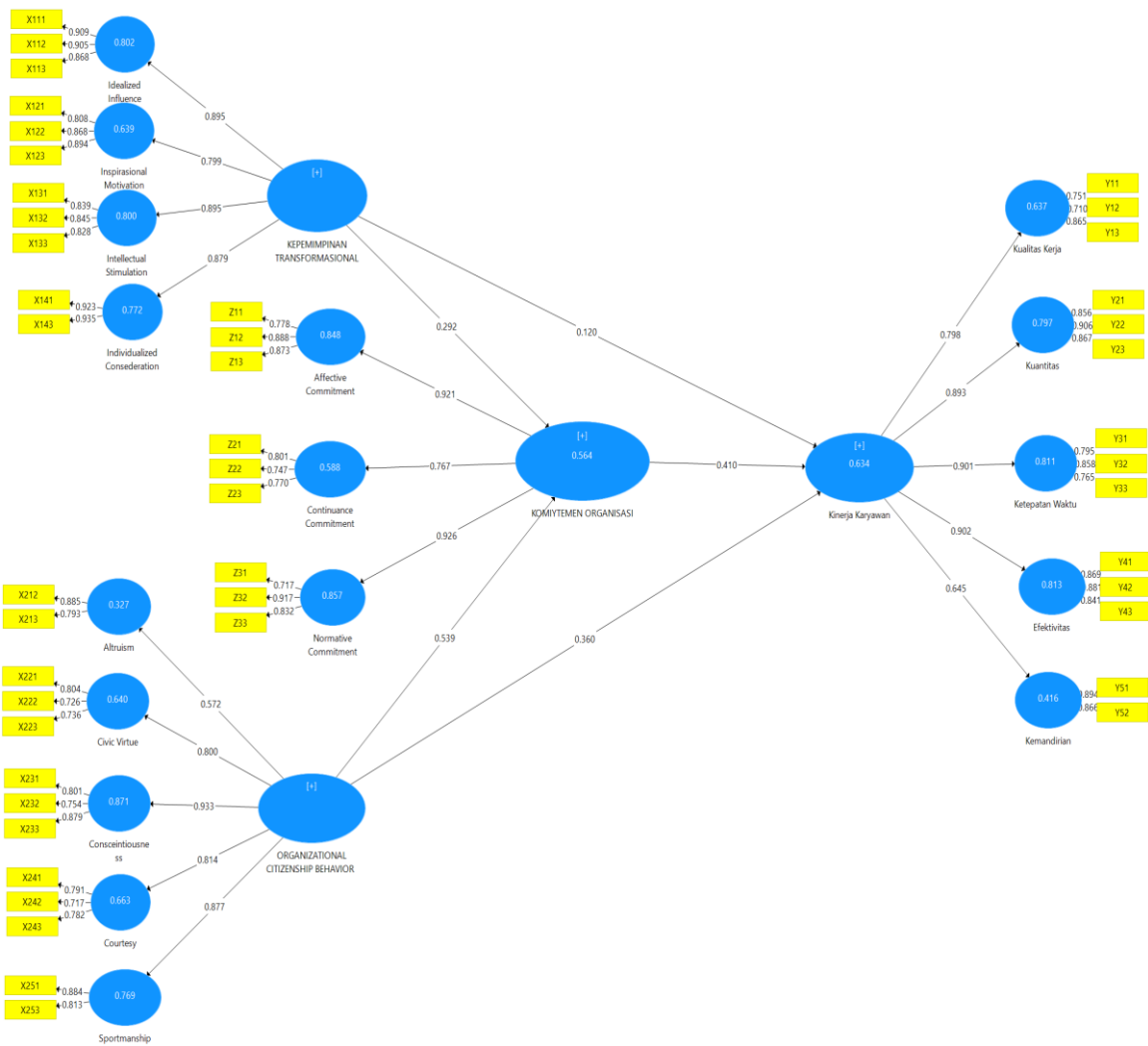
Sumber: Data Hasil Penelitian, 2025

Hasil Pengujian Outer Model

Uji outer model dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai loading factor untuk seluruh indikator berada di atas 0.7, dan nilai Average Variance Extracted (AVE) melebihi 0.5. Hal ini menandakan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara valid. Selain itu, nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dari seluruh variabel berada di atas 0.7, yang mengindikasikan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang tinggi. Uji validitas diskriminan yang menggunakan metode cross-loading juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstraknya sendiri, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki diskriminasi yang baik terhadap konstruk lainnya.



Gambar 1. Model Outer Loading (Sebelum data di drop)



Gambar 2. Model Outer Loading (Setelah data di drop)
Tabel 5. Hasil Pengujian Discriminant Validity Dengan akar kuadrat AVE

	AVE	Kepemimpinan Transformatif	Organization Citizenship Behavior	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformatif	0.760	0.872			
Organization Citizenship Behavior	0.717	0.615	0.847		
Komitmen Organisasi	0.847	0.580	0.589	0.885	
Kinerja Karyawan	0.755	0.629	0.583	0.584	0.869

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif	0,709	0,872	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,732	0,849	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,923	0,935	Reliabel
Organizational citizenship behavior	0,849	0,909	Reliabel

Sumber: Data Hasil Penelitian Tahun 2025

Hasil Pengujian Inner Model

Uji inner model dilakukan untuk menilai kualitas hubungan antar variabel laten. Nilai R-square menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan sebesar 58% oleh kepemimpinan transformasional dan OCB, sedangkan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan sebesar 64% oleh kepemimpinan transformasional, OCB, dan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki daya jelas yang kuat. Selain itu, nilai Q-square menunjukkan adanya relevansi prediktif pada model yang dikembangkan. Dengan demikian, model penelitian ini layak untuk digunakan dalam pengujian hubungan antar variabel secara lebih lanjut.

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi (R²)

Variabel	R Square
Komitmen Organisasi	0,837
Kinerja Karyawan	0,598

Setelah mengetahui koefisien R² maka langkah selanjutnya adalah menghitung *Q-square predictive relevance* sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,837^2)(1 - 0,598^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,701)(1 - 0,358) \\
 &= 1 - (0,299 \times 0,642) \\
 &= 1 - 0,192 \\
 &= 0,808
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *Q-square predictive relevance* 0,808, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini termasuk model kuat (Ghozali & Latan, 2015). Artinya sebesar 80,8% variabel kinerja karyawan dapat diprediksi oleh variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi. Sisanya yaitu sebesar 19,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Uji bootstrapping dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan antar variabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ($p < 0.05$). Nilai koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi adalah 0.612, sedangkan pengaruh OCB terhadap komitmen organisasi sebesar 0.489. Selanjutnya, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah 0.545, dan pengaruh OCB terhadap kinerja sebesar 0.471. Komitmen organisasi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien 0.519. Selain itu, uji mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja, masing-masing dengan nilai indirect effect sebesar 0.318 dan 0.254.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.150	1.414	0.158	Tidak signifikan
<i>Organizational citizenship behavior</i> -> Kinerja Karyawan	0.349	2.828	0.005	Signifikan
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.372	3.143	0.002	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	0.281	3.155	0.002	Signifikan
<i>Organizational citizenship behavior</i> -> Komitmen Organisasi	0.544	5.920	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.105	2.522	0.012	Signifikan
<i>Organizational citizenship behavior</i> -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.202	2.377	0.018	Signifikan

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan nilai T-statistik sebesar $1,414 < 1,96$ atau P-value $0,158 > 0,05$, yang berarti Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis (H1) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak atau tidak terdukung. Hasil ini memberikan bukti empiris implementasi kepemimpinan transformasional pada PT. Pramana Manajemen Internasional tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan atau baik PT. Pramana Manajemen Internasional menarapkan atau tidak menerapkan kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak apapun terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berbeda dari penelitian Pratama et al. (2020) dan Mahmud (2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan Penelitian Arifudin (2020); Qalati et al., (2022); Purwanto, (2022); Siswatiningsih et al (2018) menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Organizational citizenship behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan hasil *T-statistic* $2,828 > 1,96$ atau P-Value $0,005 < 0,05$, yang berarti *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. H2 menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima atau terdukung. Temuan empiris ini memberikan bukti sangat berharga bahwa membangun komitmen organisasi yaitu membentuk karyawan yang selalu bertahan untuk mengabdikan kepada Perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik dan mencapai tujuan organisasi secara optimal akan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga keberlanjutan Perusahaan dapat terwujud. Hasil ini mendukung hasil penelitian, Qalati et al., (2022); Ahmad Saifuddin, (2020); dan Purwanto (2020) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis terhadap pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil *T-statistic* $3,143 > 0,96$ atau P-Value $0,002 < 0,05$, yang berarti Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh

karena itu Hipotesis (H3) yang menyatakan komitmen organisasi pengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan diterima atau terdukung. Temuan empiris ini memberikan bukti sangat berharga bahwa membangun komitmen organisasi yaitu membentuk karyawan yang selalu bertahan untuk mengabdikan kepada Perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik dan mencapai tujuan organisasi secara optimal akan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga keberlanjutan Perusahaan dapat terwujud. Hasil ini sesuai dengan Ardiansyah (2021) yang menyatakan bahwa komitmen tinggi memacu karyawan untuk bertanggung jawab dan meningkatkan hasil kerja secara mandiri dan berkelanjutan.

Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi

Pengujian hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil, nilai *T-statistic* 3,155 > 0,96 atau *P-Value* 0,002, berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu hipotesis (H4) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi diterima atau terdukung. Temuan empiris ini membuktikan semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional pada PT. Pramana Manajemen Internasional akan dapat meningkatkan komitmen organisasi begitu juga sebaliknya semakin tidak maksimal implementasi kepemimpinan transformasional maka komitmen organisasi semakin rendah. Temuan ini didukung hasil penelitian sebelumnya oleh Setyawan & Rahmawati (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui penciptaan hubungan kerja yang inspiratif dan pemberdayaan pegawai.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi

Pengujian hipotesis pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap komitmen organisasi diperoleh *T-statistic* 5,920 > 1,96 atau *P-Value* 0,000 > 0,05, berarti bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu Hipotesis (H5) yang menyatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi diterima atau terdukung. Temuan empiris ini juga memberikan informasi sangat berharga terutama bagi PT. Pramana Manajemen Internasional untuk terus menumbuhkan dan mengembangkan perilaku seorang karyawan yang mau bekerja atau berkontribusi di luar pekerjaan yang menjadi tugas mereka dalam Perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Purwanto (2022) yang menjelaskan bahwa OCB meningkatkan loyalitas, rasa memiliki, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis peranan mediasi Komitmen organisasi dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *T-statistic* 2,522 > 0,96 atau *P-Value* 0,012 < 0,05, berarti komitmen organisasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis (H6) yang menyatakan Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diterima atau terdukung. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi Komitmen organisasi sebagai full mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jadi temuan ini memberi indikasi Ketika PT. Pramana Manajemen Internasional mengimplementasikan kepemimpinan transformasional wajib selalau menumbuhkan agar seluruh Karyawan PT. Pramana Manajemen Internasional untuk memiliki loyalitas tinggi untuk bertahan dalam mencapai tujuan organisasi karena hal ini akan mengakibatkan penerapan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan

penelitian Hermanto (2022) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Organisation Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis peranan mediasi komitmen organisasi dalam mempengaruhi organisation citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai T-statistic $2,377 > 1,96$ atau P-Value $0,018 < 0,05$, hal ini berarti komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis (H7) menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan diterima atau terdukung. Temuan empiris ini dapat memberikan informasi berharga bagi jajaran Komisaris dan Jajaran Pimpinan PT. Pramana Manajemen Internasional terutama dalam perekrutan Karyawan untuk menginvestigasi perilaku OCB dan Perilaku Komitmen organisasi karena variabel ini baik pengaruh langsung dan mediasinya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. . Penemuan ini sejalan dengan penelitian Huda & Farhan (2019) dan Fitriasmu (2010), yang menyatakan bahwa OCB yang tinggi meningkatkan loyalitas dan kesadaran karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja.

5. SIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen organisasi berperan penting sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat pengaruh dua variabel tersebut. Secara praktis, organisasi perlu mendorong gaya kepemimpinan yang inspiratif serta menciptakan budaya kerja yang mendukung inisiatif dan keterlibatan karyawan. Komitmen karyawan harus dipupuk melalui komunikasi yang terbuka, pengakuan atas kontribusi, dan lingkungan kerja yang positif. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup organisasi tunggal, sehingga disarankan agar penelitian lanjutan melibatkan perusahaan dari berbagai sektor untuk memperluas generalisasi hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Ahmad Saifuddin, W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic School Teachers. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7).
- Ardiansyah, M. R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu KM 12
- Arifudin, O. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kinerja. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(3), 178–187.
- Arifudin, O., Sofyan, Y., Rusmana, F. D., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kinerja Karyawan Bri Syariah Subang. *Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 157–163.
- Awais, M., Malik, M. S., & Qaisar, A. (2015). A review: The job satisfaction act as mediator between spiritual intelligence and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 203–210.
- Bass, B. M. (1985). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly*, 4(3–4), 379–382. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90043-S](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90043-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. In Sagc Publications, Inc.
- Bin Attan, J., & Mahmood, N. H. . (2019). The role of transformational leadership style in enhancing

- employees' competency for organization performance. *Management Science Letters*, 9(13), 2191–2200.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research*. Taylor & Francis Online, 10, 99–109.
- Burn, J. Mcg. (2014). Leadership. *Leon Hess Management Training and Leadership Institue*, 6(1), 1–4.
- Burns, C. E. (2004). *Pediatric Primary Care*. Elsevier B.V.
- Bustomi, A. (2020). *Pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai: Studi survei pada pegawai Kementerian Agama Kota Bandung*. UIN Sunan Gunung Djati.
- Cahyono, U. T. (2014). Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. 11(2), 68–76.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *Journal of Networks*, 8(6), 1395–1402. <https://doi.org/10.4304/jnw.8.6.1395-1402>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Fitriasmu, S. M. (2010). Evaluasi Kesuksesan Aplikasi Knowledge Management dalam Organisasi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(1).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organizations* (E. 5 (ed.)). Erlangga.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations (8th editio)*. Pearson Education.
- Herlambang, P. G. D., & Suwandana, I. M. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Mediasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD). *International Journal of Social Science and Business*, 4(1), 129–135. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i1.24070>
- Hermawanto, A. R., Ahman, E., & Supriadi, Y. N. (2022). Mediation effects of organizational commitment between organization citizenship behavior, transformational leadership, and quality of work life. *Calitatea*, 23(189), 107–117.
- Hikmah, N., & Nugraha, H. S. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Self Efficacy, Dan Organizational Citizenshipbehavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Susan Spa & Resort Bandung). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 181–188.
- Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Motivasi*.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. *Applied Social Psychology: Understanding and Managing Social Problems*, 298–318. <https://doi.org/10.1017/9781107358430.014>
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Journal of the American Health Information Management Association*, 77(1), 1–9.
- Lai, F., Tang, H., Lu, S., Lin, C., & Lee, Y. (2020). Transformational Leadership and Job Performance : The Mediating Role of Work Engagement. 1. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lee, S. H., & D, O. (2002). Employee Commitment and Firefighters: It's My Job. *Public Administration Review*, 62, 108.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational citizenship behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599>
- Mahmud, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review. 7, תרצ"ח(8.5.2017), 2005–2003.
- Mallick, E., Pradhan, R. K., Tewari, H. R., & Jena, L. K. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Job Performance and HR Practices: A Relational Perspective. *Management and Labour Studies*, 39(4),

- 449–460. <https://doi.org/10.1177/0258042X15578023>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224–247. [https://doi.org/10.1016/0041-008X\(75\)90174-X](https://doi.org/10.1016/0041-008X(75)90174-X)
- Ngo, X. T., Le, H. A., & Doan, T. K. (2022). The impact of transformational leadership style and employee creativity on organizational innovation in universities during the covid-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Letters, 10*(1), 36–53.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research, 70*, 202–213.
- Orabi, T. G. A. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies, 6*(2), 89. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9427>
- Organ, D. W. (1998). *Organizational citizenship behavior. The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M. (1997). Organizational citizenship behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Organizational citizenship behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, 82*(2), 262–270.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(1), 87–98.
- Pratama, I. G. A. A. E. B., Surtha, I. W., & I Gede Aryana Mahayasa. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima, 10*(1), 53.
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research, 3*(5), 39–45.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational citizenship behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 4*(3), 256. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10454>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior : A mediated model. *Heliyon, 8*(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahayu, S. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa Di Lau Gumba Brastagi Sumatera. *Jurnal Manajemen Tools, 12*(1), 51.
- Rebecca, A., Stephen, G., Mahima, S., Howard, M., & Shelley, M. (2013). The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Performance: In the Learning Organization Perspective. *International Journal of Business and Behavioral Sciences, 3*(8), 20–36.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3*(2), 213–223.
- Rivai, P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Prusahaan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rohendi, S. N. & A. (2016). Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi. *IV*(1), 86–100.
- Rudini, A. (2024). Pengaruh Organizational citizenship behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Asn Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal Of Innovation Research And Knowledge, 4*(2), 1235–1254.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Setyawan, D., & Rahmawati, D. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pegawai Fakultas X di Perguruan Tinggi Y*. Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis, 1(2020), 78–90. <https://doi.org/10.33479/sneb.v1i.178>

- Sinaga, N. A. S., Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(7), 34–41. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2).
- Sopiah. (2008). *Prilaku Organisasional*. Andi.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational citizenship behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 587–605.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada PT Taspen (PERSERO) kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, XIX(1), 42–50.
- Setyawan, E. J., & Utami, H. N. (2017). Hubungan Organizational Citizen Behavior (OCB) dengan Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Bunda Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(6), 157–163.
- Tran, D. T., Lee, L. Y., Nguyen, P. T., & Srisittiratkul, W. (2020). How leader characteristics and leader member exchange lead to social capital and job performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 269–278. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.269>
- Usmara, A. (2003). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Amara Books.
- Wutun, R. P. (2001). *Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan. Suatu Kajian Teori Transformasi-Transaksional*. Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Zabala-Iturriagoitia, J. M., & Edquist, C. (2012). Public Procurement for Innovation as mission-oriented innovation policy. *Research Policy*, 41(10), 1757–1769. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.022>
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>