

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap OCB Melalui Komitmen Organisasional

The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on OCB Through Organizational Commitment

¹Tagor Rifandi Silalahi*, ²Marihot Manulang, ³Arizal

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning
Pekanbaru, Riau, Indonesia

*e-mail: tagor.rs@gmail.com

(received: 28 Juli 2026, revised: 29 Juli 2026, accepted: 31 Juli 2026)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh temuan empiris awal terkait rendahnya tingkat altruism, civic virtue, dan conscientiousness serta dominannya ego sektoral pada objek penelitian. Metode kuantitatif dengan desain eksplanatori survei digunakan dalam penelitian ini. Populasi terdiri dari 115 orang karyawan bagian Cleaning Service pada PT Karya Fia Utama Riau. Melalui teknik sampling jenuh, seluruh populasi dijadikan sampel. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan Komitmen Organisasional. Komitmen Organisasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Lebih lanjut, analisis efek mediasi mengonfirmasi bahwa Komitmen Organisasional mampu menjadi mediator parsial komplementer dalam menjembatani pengaruh Kepemimpinan Transformasional maupun Budaya Organisasi terhadap OCB. Penerapan kepemimpinan yang inspiratif dipadukan dengan internalisasi budaya kolaboratif yang kuat krusial untuk menumbuhkan komitmen afektif yang bermuara pada optimalisasi perilaku kewargaan di tempat kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, OCB, Komitmen Organisasional.

Abstract

This study aims to examine and analyze the effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB), both directly and indirectly through Organizational Commitment as a mediating variable. The quantitative method with an explanatory survey design was employed. The population comprised 115 Cleaning Service employees at PT Karya Fia Utama Riau. Using a saturated sampling technique, the entire population was taken as the sample. Primary data were collected via Likert-scale questionnaires and analyzed using the Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach with SmartPLS 3 software. The results demonstrated that Transformational Leadership and Organizational Culture have a positive and significant direct impact on both OCB and Organizational Commitment. Organizational Commitment was also proven to positively and significantly influence OCB. Furthermore, the mediation analysis confirmed that Organizational Commitment acts as a complementary partial mediator, effectively bridging the impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on OCB. The application of inspirational leadership combined with a strong collaborative culture is crucial for fostering affective commitment, which ultimately optimizes citizenship behavior in the workplace.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, OCB, Organizational Commitment.

1 Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling vital dan determinan dalam sebuah organisasi. Di era persaingan bisnis global yang dinamis, perusahaan tidak lagi dapat bertahan hanya dengan mengandalkan karyawan yang menjalankan tugas sebatas deskripsi jabatan formal (in-role behavior). Kontribusi ekstra yang melampaui kewajiban kerja, dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB), menjadi sangat krusial. Karyawan dengan OCB yang tinggi tidak hanya berfokus pada target individu, namun secara sukarela bersedia membantu rekan kerja, memberikan saran konstruktif, serta menjaga keharmonisan organisasi.

Namun, kondisi ideal ini belum sepenuhnya terwujud di PT Karya Fia Utama Riau. Fenomena di lapangan menunjukkan tingkat ketidakhadiran karyawan yang mencapai 34% per triwulan dan rendahnya inisiatif altruism antar rekan kerja. Partisipasi sukarela dalam kegiatan organisasi (civic virtue) berada di bawah angka 40%, serta terdapat indikasi lemahnya kesadaran berorganisasi yang terlihat dari tingginya angka pekerjaan ulang (rework) sebesar 18-22%. Fenomena ego sektoral antar departemen dan pola komunikasi instruksional dari pimpinan disinyalir menjadi akar permasalahan kurang berkembangnya budaya proaktif ini.

Untuk memecahkan permasalahan ini, peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi sangat mendasar. Pemimpin yang mampu menstimulasi intelektual dan memberikan perhatian individual akan membangkitkan komitmen kolektif. Komitmen organisasional ini, terutama komitmen afektif, sangat diperlukan untuk menjembatani pengaruh nilai-nilai organisasi dan arahan pemimpin menjadi tindakan nyata. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara komprehensif pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi terhadap OCB melalui peran mediasi komitmen organisasional guna memberikan masukan strategis bagi manajemen SDM PT Karya Fia Utama

2 Tinjauan Literatur

Hubungan antara individu dan organisasi dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang digagas oleh Blau (1964). Teori ini mengasumsikan bahwa ketika perusahaan memberikan sumber daya sosio-emosional seperti dukungan kepemimpinan dan budaya inklusif, karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya. Bentuk timbal balik ini diwujudkan

melalui komitmen organisasional yang mendalam dan perilaku ekstra peran yang mendukung kelancaran fungsi organisasi. Keterikatan timbal balik yang dilandasi rasa kepercayaan (trust) merupakan pendorong paling efektif bagi munculnya inisiatif sukarela dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional berperan sebagai agen perubahan utama yang berfokus pada transformasi identitas dan kapasitas pengikut. Berbeda dengan pendekatan transaksional yang mengandalkan imbalan material, pemimpin transformasional menggunakan empat dimensi—pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual—untuk memperluas cakrawala berpikir karyawan. Kepemimpinan ini telah terbukti secara empiris meningkatkan komitmen afektif serta memotivasi karyawan untuk berkontribusi melampaui ekspektasi. Bersama dengan hal tersebut, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang menjadi panduan perilaku. Budaya yang adaptif dan mendorong kolaborasi menciptakan lingkungan psikologis yang aman bagi karyawan. Lingkungan kerja yang suportif ini memperkuat identifikasi karyawan terhadap visi perusahaan, yang pada gilirannya mengkristal menjadi komitmen organisasional.

Penelitian ini memiliki kebaruan pada pengujian peran mediasi parsial komplementer komitmen organisasional dalam struktur hubungan Structural Equation Modeling di sektor jasa Cleaning Service , suatu domain di mana tuntutan beban fisik sering kali menutupi kebutuhan aspek dukungan emosional. Berdasarkan sintesis literatur, dirumuskan tujuh hipotesis penelitian yang mencakup pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap OCB (baik secara langsung maupun dimediasi oleh komitmen organisasional).

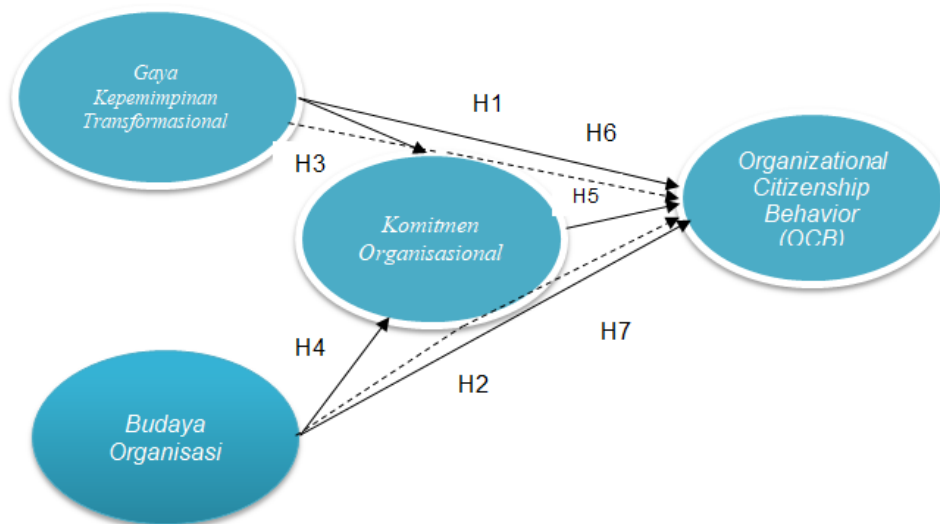
3 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif dengan jenis survei eksplanatori (explanatory survey research) yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Lokasi penelitian ditetapkan di PT Karya Fia Utama Riau dengan waktu pelaksanaan dari bulan April hingga Juni 2026. Subjek dalam penelitian ini merupakan karyawan pada divisi Cleaning Service . Mengingat populasi hanya berjumlah 115 orang, peneliti menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga keseluruhan anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Data primer dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur dengan menggunakan Skala Likert (rentang skor 1 hingga 5, dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Variabel eksogen terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transformatif (diukur melalui 15 indikator) dan Budaya Organisasi (14 indikator). Variabel mediasi adalah Komitmen Organisasional (12 indikator), sedangkan variabel endogen adalah Organizational Citizenship Behavior / OCB (15 indikator). Teknik analisis data dilakukan melalui dua tahap evaluasi model yaitu Outer Model untuk validitas dan reliabilitas, serta Inner Model untuk pengujian hipotesis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3

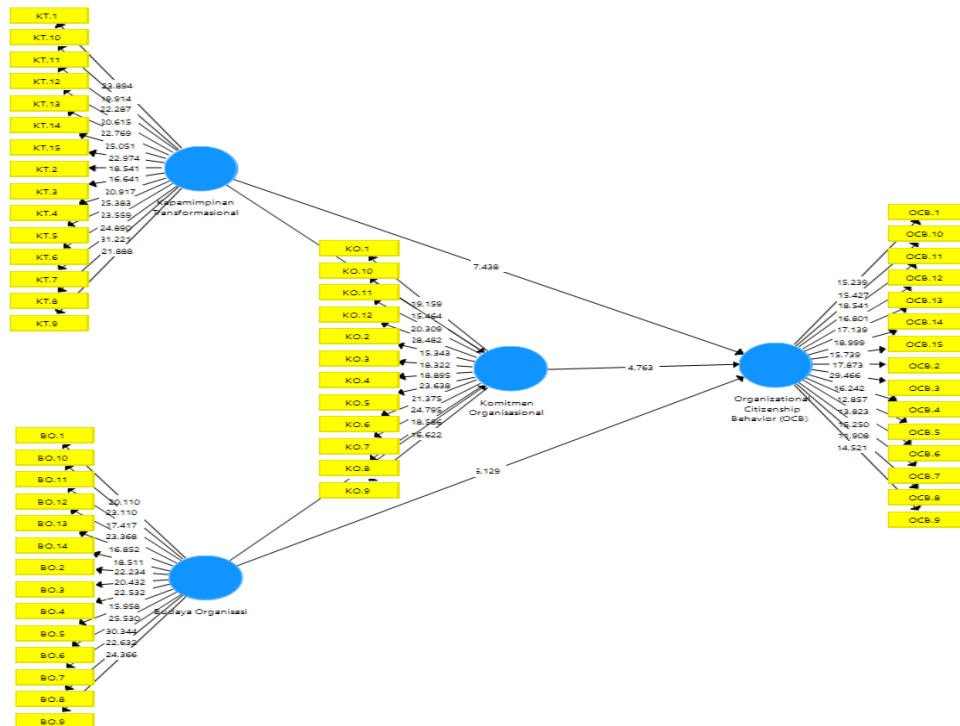
4 Hasil dan Pembahasan

Karakteristik demografis responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berjenis kelamin laki-laki (54,8%), berada pada rentang usia produktif 25–35 tahun (41,7%), memiliki latar belakang pendidikan tingkat SMA/SMK (80,9%), dan telah memiliki masa kerja di atas 6 tahun (31,3%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat kematangan pengalaman dan loyalitas dasar yang cukup memadai.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Konseptual

Hasil evaluasi Outer Model membuktikan bahwa seluruh instrumen telah memenuhi kriteria validitas konvergen (nilai loading factor > 0,7 dan AVE > 0,5), validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker, serta reliabilitas konstruk yang memuaskan dengan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha masing-masing berada jauh di atas 0,70. Selanjutnya, pengujian bebas dari multikolinearitas (Common Method Variance) terpenuhi dengan indikator nilai VIF < 5.



Gambar di atas menampilkan visualisasi model persamaan struktural (Structural Equation Modeling) hasil bootstrapping menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Lingkaran berwarna biru merepresentasikan variabel laten penelitian, sedangkan kotak berwarna kuning merepresentasikan indikator pengukur variabel tersebut. Angka pada garis panah merupakan nilai t-statistik yang berfungsi menguji signifikansi hubungan, baik antara variabel dengan indikatornya maupun hubungan antarvariabel. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 (pada tingkat signifikansi 5%).

Tabel 1 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect) Hubungan

Hubungan	Koef.	STDEV	T-Stat	P-Val	Keterangan
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional	0.343	0.065	5.286	0.000	Signifikan
Budaya Organisasi → OCB	0.347	0.057	6.129	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transformatif → Komitmen Organisasional	0.648	0.060	10.808	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transformatif → OCB	0.491	0.066	7.438	0.000	Signifikan
Komitmen Organisasional → OCB	0.327	0.069	4.763	0.000	Signifikan

Pengujian hipotesis efek langsung pada Tabel 1 menunjukkan keseluruhan nilai T-Statistic lebih besar dari 1,96 dan P-Value di bawah 0,05. Hal ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi secara simultan memberikan dampak positif yang sangat kuat. Variabel Kepemimpinan Transformatif muncul sebagai determinan paling dominan dengan sumbangsih koefisien pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan (0,648). Teladan pimpinan yang mampu berbaur dan membimbing terbukti sangat krusial dalam mencairkan kebekuan organisasi.

Tabel 2 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hubungan	Koef.	STDEV	T-Stat	P-Val	Ket.
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional → OCB	0.112	0.034	3.337	0.001	Sig.
Kepemimpinan Transformatif → Komitmen Organisasional → OCB	0.212	0.052	4.076	0.000	Sig.

Berdasarkan Tabel 2, pengujian mediasi mengonfirmasi bahwa Komitmen Organisasional secara signifikan bertindak sebagai variabel mediasi parsial komplementer (karena pengaruh langsung juga signifikan). Keunggulan penelitian ini terletak pada temuan bahwa kesetiaan afektif (rasa saling memiliki dan peduli terhadap identitas perusahaan) bukan sekadar produk turunan, melainkan sebuah jembatan esensial. Fasilitas budaya kerja dan keteladanan atasan tidak akan langsung direspons dengan inisiatif lembur atau penolakan ego-sektoral, tanpa terlebih dahulu memicu komitmen rasa kekeluargaan dalam batin pekerja.

5 Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi merupakan faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap munculnya perilaku sukarela karyawan (OCB) di PT Karya Fia Utama Riau. Temuan penting lainnya mengungkapkan bahwa Komitmen Organisasional terbukti berhasil memediasi hubungan tersebut secara parsial komplementer. Keberadaan pemimpin yang inspiratif dan berfokus pada pendekatan humanis (individual consideration) memiliki daya ungkit paling dominan dibandingkan sekadar merombak nilai institusi. Dengan demikian, investasi pada program pengembangan kapabilitas kepemimpinan menengah menjadi rekomendasi krusial bagi manajemen guna meningkatkan kinerja kolaboratif secara eksponensial.

Referensi

- [1] Afsari, N. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 45-55.
- [2] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- [3] Andini, R., & Surya, I. B. K. (2022). Pengaruh komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 145–158.
- [4] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- [5] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- [6] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- [7] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- [8] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- [9] Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60–71.
- [10] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- [11] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. Dalam G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (hal. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- [12] Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- [13] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- [14] Dewi, A. A. I., & Suharto, R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai mediator. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 278–292.
- [15] Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [16] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

- [17] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- [18] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- [19] Hidayat, R., & Kusuma, A. H. P. (2023). Dampak kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja dan OCB. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 14(1), 55–70.
- [20] Junaidi, & Arizal, N. (2024). Pengaruh hak psikologis dan iklim keterlibatan karyawan terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan mediasi komitmen afektif organisasi di Kecamatan Kandis. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 21(1).
- [21] Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10.
- [22] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- [23] Lamidi. (2009). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderating kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Swasta di PKU Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 9(1), 12–22.
- [24] Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International management: Culture, strategy, and behavior* (11th ed.). McGraw-Hill.
- [25] Mahardika, I. G. N. A., & Rahyuda, A. G. (2020). Peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 9(8), 3098–3119.
- [26] Manulang, M. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. CV. Andi Offset.
- [27] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- [28] Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- [29] Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- [30] Munthe, R. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Siak. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 4(2), 141–148.
- [31] Munthe, R. A., Al Ucok, I., & Siswanto, D. (2024). The influence of communication and work culture on work motivation and its impact on work performance. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2).
- [32] Neuman, W. L. (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- [33] Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2023). Transformational leadership, organizational culture, and organizational citizenship behavior: Evidence from Vietnamese organizations. *Journal of Business Research*, 155, 1–14.
- [34] Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- [35] Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- [36] Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- [37] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- [38] Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, N. P., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- [39] Pratama, A., Sudibya, I. G. A., & Rahyuda, A. G. (2021). Budaya organisasi dan komitmen organisasional: Implikasinya terhadap OCB karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 10(5), 411–430.
- [40] Rahman, U., Nurdibyanandaru, D., & Retnowati, S. (2021). Organizational commitment as a mediator between transformational leadership and employee OCB. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 11(3), 198–207.

- [41] Rahmawati, N., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dengan mediasi kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional. *Jurnal Ekonomi*, 14(4), 1719–1732.
- [42] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- [43] Salfitri, M., Muryanto, F., Ijan, M. C., Suryandari, & Djaja, D. K. (2024). Analisis gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan personality terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *YUME: Journal of Management*, 7(2), 1020–1038.
- [44] Sari, N. M. D. P., & Wibowo, I. M. A. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 16(2), 189–200.
- [45] Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- [46] Septiani, H. S., et al. (2025). The effect of work life balance and organizational commitment on turnover intention with career development as a moderating variable. *Journal of Management Studies*, 1, 125–136.
- [47] Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- [48] Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- [49] Sujarweni, V. W. (2014). *Metodologi penelitian*. Pustaka Baru Press.
- [50] Wibowo. (2011). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Rajawali Pers.
- [51] Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- [52] Zaky, M. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 76–86.