



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Mediasi Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antar Kepemimpinan Organisasi Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT FIF Group

Dedi Irawan¹

¹Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia, dediirawanirawan960@gmail.com

Corresponding Author: dediirawanirawan960@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the effect of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB), with work-life quality and organizational commitment serving as mediating variables, among employees of PT FIFGROUP in Sleman, Yogyakarta. This study employs a quantitative approach using a survey method involving 60 employees selected through saturated sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4, and mediation analysis was conducted using IBM SPSS Statistics. The results of the study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on OCB (Original sample = 0.390; $t = 2.258$; $p = 0.024$) and Quality of Work Life (Original sample = 0.911; $t = 13.479$; $p < 0.001$), and organizational commitment (Original sample = 0.906; $t = 13.759$; $p < 0.001$). Work Life Quality also had a positive and significant effect on OCB (Original sample = 0.551; $t = 2.675$; $p = 0.008$) and significantly mediated the relationship between transformational leadership and OCB (Original sample = 0.502; $t = 2.599$; $p = 0.009$). However, organizational commitment did not have a significant effect on OCB (Original sample = 0.016; $t = 0.074$; $p = 0.941$) and did not mediate this relationship. These findings indicate that improving employees' quality of work life is an important mechanism through which transformational leadership enhances Organizational Citizenship Behavior.*

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Quality of Work Life, Organizational Commitment*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kualitas Kehidupan Kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT FIFGROUP Sleman, Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 60 karyawan yang dipilih melalui teknik pengambilan sampel jenuh (saturated sampling). Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4 dan analisis mediasi menggunakan IBM SPSS Statistics. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Original sample = 0,390; $t = 2,258$; $p =$

0,024), Kualitas Kehidupan Kerja (Original sample = 0,911; $t = 13,479$; $p < 0,001$), dan komitmen organisasi (Original sample = 0,906; $t = 13,759$; $p < 0,001$). Kualitas Kehidupan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Original sample = 0,551; $t = 2,675$; $p = 0,008$) serta memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB (Original sample = 0,502; $t = 2,599$; $p = 0,009$). Namun, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (Original sample = 0,016; $t = 0,074$; $p = 0,941$) dan tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja karyawan merupakan mekanisme penting bagi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, setiap organisasi dituntut memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab formalnya, tetapi juga bersedia memberikan kontribusi lebih bagi kemajuan organisasi. Salah satu bentuk perilaku yang dibutuhkan dalam mendukung efektivitas organisasi adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar kewajiban formal pekerjaan dan tidak secara langsung memperoleh imbalan, namun mampu memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung bersedia membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan perusahaan. Menurut Wahyudi, Bahrudin, & Sembiring. (2022), OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi, memperkuat kerja sama antarkaryawan, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

PT FIFGROUP dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu perusahaan pembiayaan terbesar di Indonesia yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan dan kerja sama antarpegawai dalam mencapai target operasional. Aktivitas perusahaan yang menuntut koordinasi lintas bagian, pelayanan pelanggan yang cepat, serta pencapaian target pembiayaan menyebabkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi sangat penting. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa karyawan, masih ditemukan kecenderungan rendahnya inisiatif membantu rekan kerja di luar tugas formal, kurangnya partisipasi dalam kegiatan organisasi, serta variasi tingkat komitmen antarpegawai. Kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk menguji faktor-faktor yang memengaruhi OCB, khususnya kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasi.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi terbentuknya perilaku OCB adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja melampaui target yang telah ditetapkan. Transformational leadership dapat memperkuat (Alif, Fathehah, Subiyanto, & Yulianto, 2025) ikatan emosional dan keterikatan psikologis organisasi dengan karyawan. Armiyanti, Sutrisna, Yulianti, Lova, & Komara. (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan mendorong berkembangnya perilaku OCB pada karyawan. Selain kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life* atau QWL) juga menjadi faktor yang berpotensi memengaruhi OCB. Tanoto & Tji, (2024) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan proses organisasi dalam merespons kebutuhan karyawan dengan menyediakan mekanisme yang memungkinkan mereka berpartisipasi dalam merancang kehidupan kerja yang lebih baik. Semakin baik kualitas

kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah komitmen organisasi. Beban, Kepuasan, & Terhadap, (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui keinginan untuk tetap bertahan dan berupaya membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar, bersedia melakukan pekerjaan di luar tugas pokoknya, serta memiliki kepedulian terhadap keberhasilan organisasi.

Pada perusahaan pembiayaan seperti PT FIFGROUP, perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki peran strategis dalam mendukung efektivitas operasional, meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, serta membantu perusahaan mencapai target bisnis yang telah ditentukan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan beberapa kondisi yang mengindikasikan bahwa perilaku OCB belum berkembang secara optimal. Sebagian karyawan masih menunjukkan rendahnya inisiatif untuk membantu rekan kerja di luar tanggung jawab formal, kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta belum memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kemajuan perusahaan. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya penerapan kepemimpinan transformasional yang belum sepenuhnya mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada seluruh karyawan, kualitas kehidupan kerja yang belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan, serta tingkat komitmen organisasi yang masih beragam pada setiap individu.

Hasil penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. (Saputro, 2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB, sedangkan Armiyanti et al. (2023) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Pada variabel kualitas kehidupan kerja, Terressa & Simarmata. (2023) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara Malang, (2023) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB. Demikian pula pada variabel komitmen organisasi, Mulyantoro & Suherman. (2022) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB karena karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung lebih bersedia melakukan perilaku ekstra peran. Sebaliknya, Gonza. (2025) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih terdapat *research gap* mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Inkonsistensi temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, maupun kondisi lingkungan kerja yang berbeda pada setiap perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memperoleh bukti empiris yang lebih komprehensif mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap OCB pada karyawan PT FIFGROUP. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan perilaku OCB melalui penguatan kepemimpinan transformasional, peningkatan kualitas kehidupan kerja, dan pengembangan komitmen organisasi.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan data dari populasi atau sampel tertentu menggunakan instrumen penelitian yang telah terstandarisasi. Data yang diperoleh dianalisis secara statistik karena berbentuk numerik (Sugiyono, 2019). Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4 melalui pendekatan *Partial Least Squares Structural*

Equation Modeling (PLS-SEM) serta IBM SPSS untuk melakukan uji mediasi. untuk menguji hubungan antarvariabel sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Pengumpulan data dilaksanakan di Daerah Istimewa Yogyakarta pada bulan Mei 2026, dengan mempertimbangkan karakteristik responden pada perusahaan tersebut yang relevan dengan tujuan penelitian.

Populasi penelitian meliputi seluruh karyawan PT FIFGROUP Sleman 1 yang beroperasi di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan jumlah populasi sebanyak 60 karyawan. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (*sensus*) yang termasuk dalam metode *nonprobability sampling*, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Jumlah sampel tersebut dinilai memadai karena metode PLS-SEM memiliki kemampuan menganalisis model dengan ukuran sampel yang relatif kecil, serta lebih berorientasi pada kemampuan prediksi dan pengujian hubungan antarvariabel daripada melakukan generalisasi terhadap populasi secara keseluruhan.

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT FIFGROUP. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, yang terdiri atas pilihan jawaban mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Penelitian ini melibatkan empat variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB), yang seluruh indikatornya diadaptasi dari instrumen penelitian terdahulu. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, meliputi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi model struktural, uji mediasi, serta pengujian hipotesis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Deskripsi responden disusun untuk memberikan pemahaman mengenai profil demografis dan latar belakang responden yang menjadi sumber data, sehingga dapat membantu dalam menafsirkan hasil penelitian secara lebih komprehensif.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Ket.	Jumlah	Presentase
Jenis kelamin	Laki-Laki	28	47%
	Perempuan	32	53%
Umur	19-30 th	55	92%
	31-40 th	5	8%
Status Kepegawaian	Pegawai tetap	31	52%
	Pegawai tidak tetap	29	48%
Pendidikan terakhir	SMA/Sederajat	43	73%
	D1/D2/D3/D4	2	2%
	S1/S2/S3	15	25%

Sumber: data diolah 2026

Berdasarkan Tabel 1, penelitian ini melibatkan sebanyak 60 responden dengan karakteristik yang beragam. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 32 orang (54%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 28 orang (47%). Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 19–30 tahun, yaitu sebanyak 55 orang (92%), sementara responden berusia 31–40 tahun hanya berjumlah 5 orang (8%). Dari sisi status kepegawaian, sebanyak 31 responden (52%) merupakan pegawai tetap dan 29 responden (48%) merupakan pegawai tidak tetap, sehingga menunjukkan proporsi yang relatif seimbang. Adapun berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/ sederajat sebanyak 43 orang (73%), diikuti oleh lulusan S1/S2/S3 sebanyak 15 orang (25%), sedangkan lulusan D1/D2/D3/D4 berjumlah 2 orang (3%). Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan

bahwa mayoritas karyawan PT FIFGROUP Cabang Yogyakarta didominasi oleh karyawan perempuan, berusia produktif antara 19–30 tahun, memiliki status sebagai pegawai tetap, serta berlatar belakang pendidikan SMA/ sederajat. Karakteristik tersebut memberikan gambaran mengenai profil responden yang menjadi sumber data dalam penelitian ini.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk laten secara akurat dan konsisten. Pengujian validitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai *factor loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas yang baik apabila nilai *factor loading* lebih besar dari 0,70, meskipun nilai pada rentang 0.60–0.70 masih dapat diterima apabila memenuhi kriteria tertentu. Hasil pengujian kualitas instrumen disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Pemuatan Faktor	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (rho_C)	Rata-rata varians yang diekstraksi (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.803	0.865	0.867	0.903	0.650
	KT2	0.821				
	KT3	0.781				
	KT4	0.817				
	KT5	0.809				
Kualitas Kehidupan Kerja	KKK1	0.802	0.928	0.930	0.941	0.667
	KKK2	0.811				
	KKK3	0.812				
	KKK4	0.748				
	KKK5	0.831				
	KKK6	0.801				
	KKK7	0.853				
	KKK8	0.870				
Komitmen Organisasi	KO1	0.786	0.794	0.792	0.879	0.709
	KO2	0.868				
	KO3	0.870				
Organizational Citizenship Behavior	OCB1	0.741	0.878	0.881	0.908	0.623
	OCB2	0.789				
	OCB3	0.797				
	OCB4	0.792				
	OCB5	0.743				
	OCB6	0.859				

Sumber: data diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 2, seluruh indikator penelitian memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *factor loading* pada setiap indikator yang berada di atas 0.70, yaitu berkisar antara 0.741 hingga 0.870. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa seluruh indikator memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk laten yang diukur sehingga mampu merepresentasikan masing-masing variabel penelitian secara memadai. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* masing-masing sebesar 0.650; 0.667; 0.709; dan 0.623. Seluruh nilai AVE tersebut telah melampaui batas minimum 0.50, sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians indikator-indikator penyusunnya.

Pengujian reliabilitas juga menunjukkan hasil yang sangat baik. Variabel Kepemimpinan Transformasional memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.865, rho_A sebesar 0.867, dan *Composite Reliability* (rho_C) sebesar 0.903. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja memiliki nilai

Cronbach's Alpha sebesar 0.928, ρ_A sebesar 0.930, dan *Composite Reliability* (ρ_C) sebesar 0.941. Selanjutnya, variabel Komitmen Organisasi memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.794, ρ_A sebesar 0.792, dan *Composite Reliability* (ρ_C) sebesar 0.879. Sementara itu, variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.878, ρ_A sebesar 0.881, dan *Composite Reliability* (ρ_C) sebesar 0.908. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0.70, sehingga menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan mampu menghasilkan pengukuran yang reliabel. Secara keseluruhan, hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria pengukuran yang direkomendasikan dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam menguji hubungan antarvariabel serta hipotesis penelitian.

Uji Model Fit

Uji kesesuaian model (model fit) dalam penelitian ini dilakukan untuk menilai tingkat kecocokan antara model penelitian yang diusulkan dengan data empiris yang diperoleh, yang selanjutnya disajikan secara rinci pada Tabel 3.

Tabel 3. Model Fit		
	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
<i>SRMR</i>	0.135	0.136
<i>d_ ULS</i>	4.632	4.660
<i>d_ G</i>	5.581	5.627
<i>NFI</i>	0.440	0.439

Sumber: data diolah 2026

Berdasarkan Tabel 3, hasil evaluasi model fit menunjukkan bahwa nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) pada *Saturated Model* sebesar 0.135 dan pada *Estimated Model* sebesar 0.136. Nilai tersebut berada di atas batas rekomendasi sebesar 0.10, sehingga mengindikasikan bahwa model belum memiliki tingkat kesesuaian (*goodness of fit*) yang optimal. Menurut Hair et al. (2021), model dikatakan memiliki tingkat kecocokan yang baik apabila nilai SRMR berada di bawah 0.10, sedangkan nilai yang lebih tinggi menunjukkan masih terdapat perbedaan antara matriks korelasi yang diobservasi dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model.

Selanjutnya, nilai *d_ ULS* pada *Saturated Model* sebesar 4.632 dan pada *Estimated Model* sebesar 4.660, sedangkan nilai *d_ G* masing-masing sebesar 5.581 dan 5.627. Kedua ukuran tersebut merupakan indeks ketidaksesuaian (*discrepancy measures*) antara data empiris dengan model yang diestimasi. Dalam pendekatan PLS-SEM, nilai *d_ ULS* dan *d_ G* umumnya digunakan sebagai informasi pendukung dan lebih tepat dievaluasi melalui proses *bootstrapping*, sehingga tidak memiliki nilai batas (*cut-off*) yang bersifat absolut.

Meskipun nilai SRMR (0,135) dan NFI (0,440) belum memenuhi kriteria *goodness of fit* yang ideal, kondisi tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa model penelitian tidak layak digunakan. Dalam pendekatan PLS-SEM, evaluasi model lebih difokuskan pada kemampuan prediksi, validitas konstruk, reliabilitas, serta signifikansi hubungan antarvariabel dibandingkan ukuran model fit secara keseluruhan (Hair et al., 2021). Oleh karena itu, selama model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, model masih dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Dengan demikian, hasil penelitian ini tetap dapat diinterpretasikan secara ilmiah meskipun indeks *goodness of fit* belum optimal.

R-Square

Selanjutnya, besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dianalisis melalui nilai R-Square. Hasil pengujian R-Square disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. R-Square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R Square adjusted</i>
Kualitas Kehidupan Kerja	0.829	0.826
Komitmen Organisasional	0.821	0.818
<i>organizational citizenship behavior</i>	0.873	0.866

Sumber: data diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4, nilai R Square (R^2) menunjukkan kemampuan variabel-variabel eksogen dalam menjelaskan varians pada variabel endogen dalam model penelitian. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0.829 dengan *Adjusted R Square* sebesar 0.826. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebesar 82.9% variasi Kualitas Kehidupan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model, sedangkan sisanya sebesar 17.1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Selanjutnya, variabel Komitmen Organisasi memperoleh nilai R^2 sebesar 0.821 dan *Adjusted R Square* sebesar 0.818. Hal ini mengindikasikan bahwa 82.1% variasi Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh konstruk yang memengaruhinya dalam model penelitian, sementara 17.9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Sementara itu, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai R^2 sebesar 0.873 dengan *Adjusted R Square* sebesar 0.866. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 87.3% variasi OCB dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian, sedangkan 12.7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Nilai *Adjusted R Square* digunakan untuk memberikan estimasi yang lebih akurat karena telah disesuaikan dengan jumlah prediktor dalam model. Menurut Hair et al. (2021), nilai R^2 sebesar 0.75 dikategorikan kuat, 0.50 dikategorikan sedang, dan 0.25 dikategorikan lemah dalam konteks *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dengan demikian, seluruh variabel endogen dalam penelitian ini memiliki nilai R^2 di atas 0.75, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang kuat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara substansial.

Nilai R^2 yang relatif tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik. Namun demikian, nilai tersebut juga perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena berpotensi mengindikasikan adanya hubungan yang sangat kuat antarvariabel independen. Oleh sebab itu, penelitian ini juga memperhatikan hasil pengujian validitas diskriminan dan reliabilitas konstruk yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel masih mampu menjelaskan konstruk yang berbeda secara memadai. Dengan demikian, tingginya nilai R^2 lebih mencerminkan kuatnya kemampuan prediksi model dibandingkan adanya masalah overfitting.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui arah dan signifikansi pengaruh antarvariabel dalam model penelitian, dengan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Koefisien Jalur (Path Coefficient)

		Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik O/STDEV	P-Values	Ket
H1	Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0.390	0.353	0.173	2.258	0.024	Signifikan
H2	Kepemimpinan Transformasional -> Kualitas Kehidupan Kerja.	0.911	0.893	0.068	13.479	0.000	Signifikan
H3	Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasional	0.906	0.892	0.066	13.759	0.000	Signifikan
H4	Kualitas Kehidupan Kerja -> OCB.	0.551	0.564	0.206	2.675	0.008	Signifikan
H5	Komitmen Organisasional -> OCB.	0.016	0.031	0.211	0.074	0.941	Tidak Signifikan

Sumber: data diolah 2026

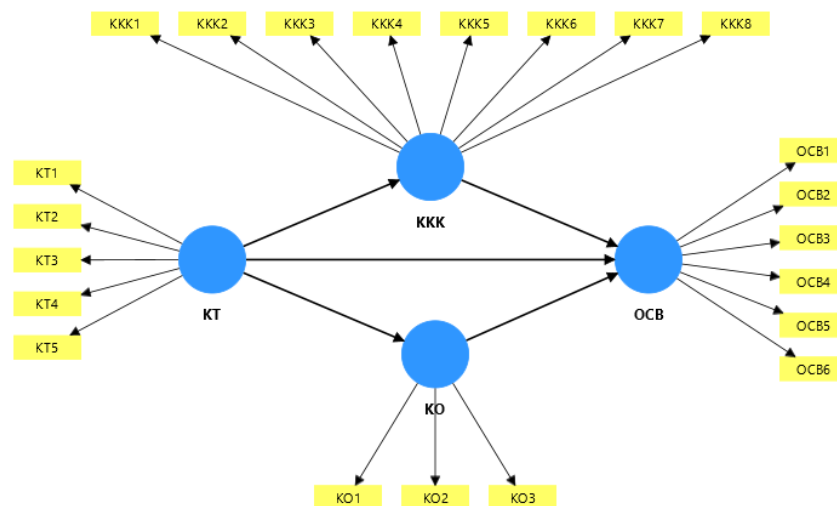
Berdasarkan hasil pengujian *path coefficient* pada Tabel 5, seluruh hipotesis yang diajukan menunjukkan hasil yang bervariasi. Hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0.390, nilai *T-statistic* sebesar 2.258, dan *P-value* sebesar 0.024 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan oleh karyawan.

Selanjutnya, Hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja juga diterima. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.911, dengan nilai *T-statistic* sebesar 13.479 dan *P-value* sebesar 0.000 ($< 0,05$). Nilai koefisien yang tinggi mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin efektif seorang pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian kepada bawahannya, maka semakin baik pula kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi juga terbukti secara empiris. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.906, nilai *T-statistic* sebesar 13.759, serta *P-value* sebesar 0.000, sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan loyalitas, keterikatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pada Hipotesis 4 (H4), yaitu kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.551, nilai *T-statistic* sebesar 2.675, dan *P-value* sebesar 0.008. Karena nilai *P-value* lebih kecil dari 0.05, maka hipotesis diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Berbeda dengan hipotesis sebelumnya, Hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak didukung oleh hasil penelitian. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.016,

nilai *T-statistic* sebesar 0.074, dan *P-value* sebesar 0.941, yang jauh melebihi batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT FIGROUP Cabang Yogyakarta. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi belum tentu diikuti dengan meningkatnya perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti gaya kepemimpinan maupun kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan. Pada Gambar 1 Menunjukkan hasil implementasi dari olah data Smart PLS 4 dalam penelitian ini



Gambar 1. Model Penelitian

Uji Mediasi

Tabel 6. Uji Mediasi

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik O/STDEV	P-Values	Ket
H6 Kepemimpinan Transformasional -> Kualitas Kehidupan Kerja -> OCB	0.502	0.506	0.193	2.599	0.009	Signifikan
H7 Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasional - > OCB.	0.014	0.027	0.186	0.076	0.939	Tidak Signifikan

Sumber: data diolah 2026

Berdasarkan hasil uji mediasi pada Tabel 6, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kualitas Kehidupan Kerja menunjukkan nilai *original sample* (O) sebesar 0.502, dengan *T-statistic* sebesar 2.599 dan *P-value* sebesar 0.009. Nilai *P-value* yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut bersifat signifikan. Dengan demikian, Kualitas Kehidupan Kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, sehingga mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu, hipotesis mediasi

yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap OCB dinyatakan diterima.

Sebaliknya, hasil pengujian mediasi melalui Komitmen Organisasional menunjukkan nilai *original sample* (O) sebesar 0.014, dengan *T-statistic* sebesar 0.076 dan *P-value* sebesar 0.939. Karena nilai *P-value* jauh melebihi batas signifikansi 0.05, maka pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional belum mampu berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan OCB. Dengan kata lain, pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tidak disalurkan melalui peningkatan Komitmen Organisasional pada konteks penelitian ini. Oleh sebab itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap OCB dinyatakan ditolak.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap OCB

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan karyawan akan mendorong munculnya perilaku kerja yang melampaui tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan (Nohe & Hertel, 2017). Berdasarkan hasil penelitian, indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan "Pemimpin saya menjadi panutan dalam bekerja" (rerata = 4.00). Hal ini menunjukkan bahwa aspek keteladanan pemimpin masih perlu ditingkatkan agar pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku karyawan semakin optimal. Rendahnya nilai pada indikator tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya memandang pemimpin sebagai sosok teladan dalam menjalankan pekerjaan. Dalam teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, keteladanan (*idealized influence*) merupakan salah satu dimensi utama yang mampu membangun kepercayaan, rasa hormat, dan kekaguman bawahan terhadap pemimpin. Ketika pemimpin belum sepenuhnya menjadi panutan, karyawan cenderung kurang terdorong untuk meniru perilaku positif yang mendukung organisasi, termasuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan demikian, peningkatan keteladanan pemimpin diharapkan dapat memperkuat munculnya perilaku sukarela karyawan seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Pemimpin memberikan motivasi untuk mencapai tujuan bersama" (rerata = 4.43), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan adanya dorongan dan inspirasi dari pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sholikhah. (2021) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan tersebut menjelaskan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kecenderungan karyawan untuk melakukan berbagai perilaku sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT FIFGROUP. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, terutama dalam aspek keteladanan, motivasi, komunikasi, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan agar perilaku OCB semakin berkembang.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui pemberian motivasi, perhatian terhadap kebutuhan individu, komunikasi yang efektif, serta dorongan untuk mengembangkan potensi karyawan sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki pengalaman kerja yang lebih positif (Tang, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian, indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan "Pemimpin saya menjadi panutan dalam bekerja" (rerata = 4.00). Hasil ini menunjukkan bahwa aspek keteladanan pemimpin masih perlu ditingkatkan karena dapat memperkuat persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang positif. Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Pemimpin memberikan motivasi untuk mencapai tujuan bersama" (rerata = 4.43). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan adanya dorongan dan inspirasi dari pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi tidak hanya mendukung pencapaian target organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung pengembangan diri karyawan, yang merupakan salah satu aspek penting dalam kualitas kehidupan kerja (Putra, Herawati, & Kurniawan, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hidayati & Maria, (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi, inspirasi, dukungan, dan perhatian kepada bawahannya dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap kondisi kerja yang mereka alami. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan PT FIFGROUP. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, terutama melalui peningkatan motivasi, komunikasi yang terbuka, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, dan keteladanan pemimpin agar kualitas kehidupan kerja karyawan semakin baik.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen organisasional

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Pemimpin transformasional mampu membangun hubungan yang kuat dengan bawahannya melalui pemberian inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta dorongan untuk mencapai tujuan bersama. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan menjadi bagian penting dari organisasi sehingga mendorong munculnya rasa keterikatan, loyalitas, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Pitchford, 2019). Berdasarkan hasil penelitian, indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan "Pemimpin saya menjadi panutan dalam bekerja" (rerata = 4.00). Hasil ini menunjukkan bahwa aspek keteladanan pemimpin masih perlu ditingkatkan karena dapat memperkuat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Pemimpin memberikan motivasi untuk mencapai tujuan bersama" (rerata = 4.43), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan adanya dukungan dan inspirasi dari pemimpin. Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi tersebut dapat memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi serta meningkatkan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ragil & Solovida. (2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta motivasi kepada bawahannya akan meningkatkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasakan dukungan dan perhatian dari pemimpinnya cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, menunjukkan dedikasi yang tinggi, serta memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Eliyana & Ma, 2019).

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT FIFGROUP. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, terutama melalui peningkatan motivasi, komunikasi yang efektif, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta keteladanan pemimpin agar loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi semakin kuat.

Pengaruh Kualitas kehidupan Kerja terhadap OCB

Hasil pengujian H4 menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Kualitas kehidupan kerja yang baik mencerminkan lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan untuk berkembang, hubungan sosial yang harmonis, serta sistem kerja yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Couture, Chouinard, Fortin, & Hudon, 2017). Ketika karyawan merasakan kondisi kerja yang positif, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (Prasetyo, Farhanindya, & Mawaddah, 2025). Berdasarkan hasil analisis deskriptif, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah "Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan setiap hari" (rerata = 4.05), yang menunjukkan masih terdapat karyawan yang belum sepenuhnya merasakan kenyamanan dalam bekerja. Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan karier di tempat kerja" (rerata = 4.43), yang menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan peluang pengembangan diri yang baik sehingga mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Kaligis, Trang, & Saerang. (2022) yang menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, tingkat kepuasan yang lebih tinggi, serta kemauan yang lebih besar untuk melakukan perilaku di luar tugas formal yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT FIFGROUP. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui penyediaan kesempatan pengembangan karier, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, serta pemberian dukungan yang memadai kepada karyawan.

Pengaruh Komitmen organisasi terhadap OCB

Hasil pengujian H5 menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun komitmen organisasional cenderung meningkatkan perilaku OCB, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Dengan demikian, keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi belum tentu secara langsung mendorong munculnya

perilaku sukarela di luar tuntutan pekerjaan formal. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah "Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini meskipun ada tawaran pekerjaan lain" (rerata = 3.98). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih mempertimbangkan peluang kerja yang lebih baik di luar organisasi, sehingga komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) belum sepenuhnya kuat. Kondisi tersebut dapat menjadi salah satu penyebab komitmen organisasional belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB (Novianti, 2020). Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini" (rerata = 4.23), yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kebanggaan terhadap organisasi. Namun, rasa bangga tersebut belum sepenuhnya diwujudkan dalam perilaku OCB yang konsisten.

Ketidaksignifikanan pengaruh komitmen organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan terhadap organisasi belum tentu diwujudkan dalam perilaku ekstra-peran. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik responden penelitian yang didominasi oleh karyawan berusia 19–30 tahun, yang umumnya masih berada pada tahap pengembangan karier sehingga lebih berorientasi pada pencapaian target kerja dan peluang karier di masa depan. Selain itu, karakteristik pekerjaan pada perusahaan pembiayaan seperti PT FIFGROUP yang menekankan pencapaian target operasional memungkinkan karyawan lebih memfokuskan upaya pada penyelesaian tugas utama dibandingkan melakukan perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, meskipun karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, komitmen tersebut belum cukup kuat untuk mendorong munculnya Organizational Citizenship Behavior secara signifikan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Mulyantoro & Suherman. (2022) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Perbedaan hasil penelitian ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik responden, lingkungan kerja, dan kondisi organisasi yang berbeda. Pada PT FIFGROUP, perilaku OCB tampaknya lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja dibandingkan komitmen organisasional. Selain itu, mayoritas responden berusia 19–30 tahun, yang cenderung memiliki mobilitas karier lebih tinggi sehingga komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi belum menjadi faktor utama yang mendorong munculnya OCB. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional belum menjadi faktor yang berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT FIFGROUP. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih memfokuskan upaya pada penguatan kepemimpinan transformasional dan peningkatan kualitas kehidupan kerja yang terbukti lebih efektif dalam mendorong perilaku OCB.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan Kualitas kehidupan kerja sebagai mediasi

Hasil pengujian H6 menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga meningkatkan OCB melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta menciptakan hubungan kerja yang positif akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung perkembangan karyawan (Hermanto, Srimulyani, & Pitoyo, 2024). Berdasarkan hasil penelitian, indikator kepemimpinan transformasional dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Pemimpin memberikan motivasi untuk mencapai tujuan

bersama" (rerata = 4.43), sedangkan pada variabel kualitas kehidupan kerja indikator tertinggi adalah "Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan karier di tempat kerja" (rerata = 4.43). Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memotivasi karyawan turut meningkatkan persepsi terhadap kesempatan pengembangan diri, sehingga mendorong munculnya perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (Kurniawati et al., 2024). Sementara itu, indikator kualitas kehidupan kerja dengan nilai rata-rata terendah adalah "Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan setiap hari" (rerata = 4,05), yang menunjukkan bahwa aspek kenyamanan kerja masih dapat ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Hermanto et al. (2024) yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Keberhasilan Quality of Work Life sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan berkembang, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi. Ketika karyawan merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik, mereka terdorong untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui perilaku Organizational Citizenship Behavior sebagaimana dijelaskan dalam Social Exchange Theory. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku OCB dalam organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT FIFGROUP. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional sekaligus terus meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui penyediaan kesempatan pengembangan karier, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, serta pemberian dukungan yang memadai kepada karyawan

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan Komitmen organisasi sebagai mediasi

Hasil pengujian H7 menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, peningkatan OCB pada karyawan PT FIFGROUP tidak dijelaskan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediator, melainkan lebih dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional atau melalui mekanisme lain, seperti kualitas kehidupan kerja. Berdasarkan hasil penelitian, indikator komitmen organisasional dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini" (rerata = 4.23), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki rasa bangga dan keterikatan emosional terhadap perusahaan. Namun, tingginya rasa bangga tersebut belum mampu mendorong munculnya perilaku OCB secara signifikan (Alifa & Ulya, 2023). Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah "Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini meskipun ada tawaran pekerjaan lain" (rerata = 3.98), yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih mempertimbangkan peluang kerja di luar organisasi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) relatif lebih rendah sehingga belum mampu berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Ragil & Solovida. (2020) yang menemukan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian tersebut

menjelaskan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku OCB. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi (Halimsetiono & Santosa, 2021). Perbedaan hasil penelitian ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik responden dan kondisi organisasi yang berbeda. Pada PT FIFGROUP, perilaku OCB tampaknya lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja dibandingkan komitmen organisasional. Selain itu, mayoritas responden berusia 19–30 tahun yang cenderung memiliki orientasi pengembangan karier lebih dinamis sehingga komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi belum menjadi faktor utama yang mendorong munculnya OCB. Sebaliknya, komitmen organisasi tidak berhasil menjadi mediator karena komitmen yang dimiliki karyawan lebih bersifat afektif terhadap organisasi dan belum sepenuhnya diwujudkan dalam perilaku ekstra-peran. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks PT FIFGROUP, perilaku OCB lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja sehari-hari dibandingkan oleh rasa keterikatan terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional belum mampu menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT FIFGROUP. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih memfokuskan upaya pada penguatan kepemimpinan transformasional dan peningkatan kualitas kehidupan kerja sebagai strategi yang lebih efektif untuk mendorong perilaku OCB.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasional. Selain itu, kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta terbukti mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Sebaliknya, komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan OCB pada karyawan PT FIFGROUP lebih efektif dilakukan melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan peningkatan kualitas kehidupan kerja dibandingkan hanya meningkatkan komitmen organisasional.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu cabang PT FIFGROUP dengan jumlah responden yang relatif terbatas sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perusahaan pembiayaan maupun organisasi lainnya. Kedua, penelitian menggunakan desain cross-sectional sehingga hubungan kausal antarvariabel belum dapat diamati secara dinamis dalam jangka panjang. Ketiga, penelitian hanya melibatkan tiga variabel independen sehingga masih terdapat faktor lain seperti kepuasan kerja, *employee engagement*, budaya organisasi, maupun *perceived organizational support* yang berpotensi memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui lingkungan kerja yang kondusif dan kesempatan pengembangan karier, serta mempertahankan hubungan kerja yang positif agar perilaku OCB karyawan semakin meningkat. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian, menambah jumlah responden, serta memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, atau *employee engagement* agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

REFERENSI

- Alif, V., Fathehah, N., Subiyanto, D., & Yulianto, E. (2025). *Pengaruh Transformational Leadership dan Quality of Work Life Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Commitment Organizational Pada PT Rumah Bersama Seluler*. 9(1), 89–100. <https://doi.org/10.29408/jpek.v9i1.29221>
- Alifa, S. S., & Ulya, L. L. (2023). *Journal of Social and Industrial Psychology The Relationship of Organizational Commitment with Organizational Citizenship*. 12(2), 62–69.
- Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1061–1070. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>
- Beban, P., Kepuasan, D. A. N., & Terhadap, K. (2022). *Pengaruh beban, stres, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi*. 04(02), 279–288.
- Couture, É. M., Chouinard, M., Fortin, M., & Hudon, C. (2017). *The relationship between health literacy and quality of life among frequent users of health care services : a cross-sectional study*. 1–6. <https://doi.org/10.1186/s12955-017-0716-7>
- Eliyana, A., & Ma, S. (2019). transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Gonza, F. (2025). Teacher Commitment and Job Satisfaction : Implications for Education Policy in Manabi. *SAGE Open*, (December), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440251390863>
- Halimsetiono, E., & Santosa, W. N. (2021). *Komitmen Organisasi Karyawan dan Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. 2(2), 69–77.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Hidayati, T., & Maria, S. (2023). ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEDIATES THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES ' WORK LIFE QUALITY AT. *Journal of Open Research*, 2(8), 649–663.
- Kaligis, G. J., Trang, I., & Saerang, R. (2022). Kualitas Kehidupan Kerja, Pengembangan Karir, Harga Diri dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Bank Sulutgo Cabang Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1857–1868.
- Kurniawati, D. T., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., Brawijaya, U., Margaretha, M., Manajemen, P. S., ... Brawijaya, U. (2024). *Transformational leadership , quality of work life , and organizational citizenship behavior : Work motivation as mediation Kepemimpinan transformasional , kualitas kehidupan kerja , dan organizational citizenship behavior : Motivasi kerja sebagai mediasi*. 24(November), 45–60.
- Malang, U. M. (2023). *The Effect of Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Work Engagement*. 03(01). <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i01.25439>
- Mulyantoro, H., & Suherman, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi melalui Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan. *Labs: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 27(2), 53–62. <https://doi.org/10.57134/labs.v27i2.18>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior : A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms*. 8(August), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Novianti, K. R. (2020). DOES ORGANIZATIONAL COMMITMENT MATTER ? LINKING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH. *Journal of Applied Management*, (200), 335–345.

- Pitchford, N. J. (2019). *Secondary Benefits to Attentional Processing Through Intervention With an Interactive Maths App*. 10(November). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02633>
- Prasetyo, Y., Farhanindya, H. H., & Mawaddah, N. A. (2025). *Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan : Peranan Quality of Work Life dan Komitmen Organisasi*. 10(1), 106–119.
- Putra, A. T., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(4), 1751–1765. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i4.1974>
- Ragil, Z., & Solovida, G. T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 41–50. <https://doi.org/10.35829/magisma.v8i2.91>
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA*, 9(2), 1103–1119.
- Sholikhah, Z. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN RENDAH HATI, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN MOTIVASI PELAYANAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PEGAWAI SEKTOR PUBLIK. *Jurnal Pro Bisnis*, 14(1), 53–67.
- Tang, S. M. (2021). *Transformational leadership and quality of work life : A mediation model of trust climate*. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.14)
- Tanoto, M., & Tji, J. (2024). *PERAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA PT XYZ DI TANJUNG PRIOK TAHUN 2023*. 8(1), 106–112.
- Terressa, S. A., & Simarmata, N. I. P. S. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan di PT . Toba Pulp Lestari. *Journal Of Social Science Research*, 3(1990), 445–460.
- Wahyudi, W., Bahrudin, U., & Sembiring, E. S. K. (2022). Perubahan struktur organisasi: Bagaimana implikasinya terhadap peluang karier dan perilaku kewargaan organisasi? *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 31–39. <https://doi.org/10.56721/jisdsm.v1i1.63>