

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Mediator Terhadap Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Cirebon

Agus Umar Akmad¹, Edy Hartono², Dedi Muhammad Siddiq³

¹⁻³Universitas Swadaya Gunung Jati

agus.124240008@ugj.ac.id¹, edy.hartono@ugj.ac.id², dedisiddiq@ugj.ac.id³

ABSTRACT.

OCB emerges as a response to positive reciprocal relationships between individuals and organizations. When employees feel treated fairly, appreciated, and supported, they tend to contribute more than formally expected. The formation of OCB is influenced by several factors, such as leadership style, work motivation, and organizational commitment. This research used quantitative explanatory research. The population was all employees of the Cirebon BI Representative Office, and the sample size was 100 employees. Data collection techniques included both in-person and online methods using the Google Forms platform. Data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software. The results of this study 1) Transformational leadership has a positive and significant effect on the OCB of KPw BI Cirebon employees. 2) Work motivation does not affect the OCB of KPw BI Cirebon employees. 3) Transformational leadership has a positive and significant effect on the organizational commitment of KPw BI Cirebon employees. 4) Work motivation has a positive and significant effect on the organizational commitment of KPw BI Cirebon employees. 5) Organizational commitment has a positive and significant effect on the OCB of KPw BI Cirebon employees. 6) Organizational commitment has a positive and significant effect on the OCB of KPw BI Cirebon employees. 7) Organizational commitment is able to mediate the influence of work motivation on the OCB of KPw BI Cirebon employees.

Keywords: *Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, Komitmen Organisasional*

ABSTRAK.

OCB muncul sebagai respons terhadap hubungan timbal balik yang positif antara individu dan organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, dihargai, dan didukung, mereka cenderung memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan secara formal. Dalam membentuk OCB dipengaruhi beberapa komponen yang mempengaruhi seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasional. Penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai KPw BI Cirebon dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang pegawai. Teknik pengumpulan data melalui metode secara langsung dan secara online menggunakan platform google form. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pegawai KPw BI Cirebon. 2) Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap OCB

pegawai KPw BI Cirebon. 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai KPw BI Cirebon. 4) Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai KPw BI Cirebon. 5) Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pegawai KPw BI Cirebon. 6) Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pegawai KPw BI Cirebon. 7) Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap OCB pegawai KPw BI Cirebon.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, Komitmen Organisasional

PENDAHULUAN

Dalam konteks kerja modern, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipahami sebagai perilaku sukarela yang dilakukan pegawai untuk memberikan kontribusi melampaui tugas formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Meskipun tidak diwajibkan secara struktural, OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Organ pada akhir 1980-an, yang menekankan perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi (Organ, 1988; Jianmin, 2024).

Perilaku OCB umumnya muncul sebagai respons terhadap hubungan positif antara individu dan organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, dihargai, dan didukung, mereka cenderung memberikan kontribusi di luar kewajiban formal. Fenomena ini sejalan dengan Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan Blau (1964), yang menekankan pentingnya interaksi sosial berbasis prinsip timbal balik. Khan et al. (2025) menunjukkan bahwa dimensi OCB mencakup perilaku membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam membentuk OCB. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi elemen kunci yang mampu memperkuat hubungan sosial antara pemimpin dan bawahan, serta mendorong terciptanya iklim kerja yang mendukung pertukaran sosial yang positif. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan visi yang kuat yang memotivasi pegawai untuk bekerja menuju tujuan bersama (Ng, 2017).

Fenomena ini relevan di lingkungan Bank Indonesia, termasuk KPw BI Cirebon, yang menghadapi tantangan transformasi digital dan tuntutan akuntabilitas publik. Perubahan proses bisnis berbasis teknologi menuntut pemimpin untuk tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan pegawai agar mampu beradaptasi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga merupakan komponen penting dalam membentuk perilaku OCB. Gagné dan Deci (2019) menyatakan bahwa terdapat variasi signifikan dalam tingkat motivasi karyawan, yang memengaruhi keterlibatan

dan dedikasi mereka dalam bekerja. Motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk terlibat secara lebih proaktif dalam perilaku ekstra peran (Cerasoli et al., 2014).

Berdasarkan berbagai studi, komitmen organisasional terbukti memainkan peran krusial dalam mendorong munculnya perilaku OCB. Komitmen ini mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Wicaksono dan Masykur (2021) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki kontribusi signifikan terhadap perilaku OCB. Selain sebagai faktor langsung, komitmen organisasional juga berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan OCB (Cohen, 2007).

Penelitian Prabowo (2014) serta Muhammad dan Rahardja (2021) menegaskan bahwa komitmen organisasional secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap OCB, khususnya dalam konteks organisasi publik. Meyer et al. (2015) juga menekankan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh paling kuat terhadap munculnya perilaku OCB. Dengan mempertimbangkan temuan-temuan tersebut, pemilihan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini menjadi relevan dan strategis. Komitmen organisasional tidak hanya memperkuat hubungan antarvariabel, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang mendorong munculnya OCB di lingkungan KPw BI Cirebon.

OCB diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini karena perilaku ekstra peran tersebut merupakan indikator penting efektivitas organisasi, terutama pada institusi yang mengandalkan kolaborasi lintas fungsi seperti KPw BI Cirebon. OCB mencerminkan sejauh mana kepemimpinan, motivasi, dan komitmen pegawai bertransformasi menjadi kontribusi nyata di tempat kerja.

Penelitian ini memiliki relevansi strategis karena masih terbatasnya kajian yang menguji secara simultan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam konteks sektor publik di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Bank Indonesia.

TINJAUAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada kemampuan pemimpin untuk menumbuhkan semangat kerja, memperkuat komitmen, serta memotivasi bawahan melalui pengaruh yang inspiratif dan perhatian terhadap pengembangan individu (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan ini berfokus pada perubahan nilai, pola pikir, dan budaya kerja secara berkelanjutan (Yukl, 2010). Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta relevan dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang dinamis dan kompleks (Northouse, 2016; Robbins & Judge, 2017). Dimensi Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu

pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Keempat dimensi tersebut bertujuan menyelaraskan nilai dan aspirasi bawahan dengan tujuan organisasi. Indikator kepemimpinan transformasional mencakup keteladanan dan integritas pemimpin, kemampuan menyampaikan visi yang jelas dan inspiratif, dorongan terhadap pemikiran kritis dan inovasi, serta perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan serta pengembangan individu (Bass & Avolio, 1994; Harsoyo, 2022; Nur et al., 2021).

Motivasi Kerja

McClelland (1987) melalui *Three Needs Theory* menyatakan bahwa perilaku kerja individu didorong oleh kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Pemahaman kebutuhan dominan karyawan membantu organisasi menyusun strategi motivasi yang lebih efektif. Motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja (Robbins, 2001). Herzberg membedakan faktor motivator dan faktor higienis yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja (Liu, 2024). Motivasi kerja terbentuk dari interaksi faktor internal dan eksternal (Sutrisno, 2019; Yusuf & Suhada, 2024). Motivasi kerja terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berkaitan dengan kepuasan, minat, dan makna kerja (Herzberg, 1959; Robbins, 2008; Tremblay et al., 2009). Motivasi ekstrinsik berkaitan dengan imbalan, pengakuan, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi (Herzberg, 1959; Robbins, 2008; Tremblay et al., 2009). Indikator motivasi intrinsik meliputi kenikmatan terhadap pekerjaan, kepuasan menyelesaikan tugas, kesesuaian nilai pribadi, kebanggaan, kesempatan berkembang, serta makna kerja. Indikator motivasi ekstrinsik mencakup dorongan gaji, pengakuan, promosi, penghindaran konsekuensi negatif, pemenuhan harapan sosial, dan kewajiban moral (Tremblay et al., 2009).

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan ikatan psikologis individu dengan organisasi yang tercermin dalam keinginan bertahan, kontribusi optimal, dan penerimaan nilai organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen juga mencerminkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Mowday et al., 1982). Meyer dan Allen (1991) membagi komitmen organisasional menjadi komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif memiliki pengaruh dominan terhadap loyalitas dan semangat kerja, terutama ketika didukung kepemimpinan transformasional (Pulido-Martos et al., 2024; Tanoto & Charista, 2024). Indikator komitmen organisasional mencakup kebanggaan dan keterikatan emosional (afektif), rasa kewajiban moral dan balas budi (normatif), serta pertimbangan biaya, stabilitas, dan alternatif kerja (berkelanjutan) (Meyer & Allen, 1991; Pritanadhira, 2019; Fauziah, 2015).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam tugas formal namun berdampak positif terhadap efektivitas organisasi (Organ dalam Kaswan, 2017; Robbins, 2008). OCB dilakukan atas inisiatif pribadi dan tidak diatur dalam sistem penghargaan organisasi (Worku & Debela, 2024). Dimensi dan Indikator. Dimensi OCB meliputi altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue (Organ et al., 2006). Indikatornya tercermin dalam sikap menolong, kedisiplinan, sikap positif, kesopanan, serta partisipasi aktif dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap OCB dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku ekstra peran (Munawar et al., 2023). Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap OCB, terutama ketika pekerjaan dianggap bermakna dan sesuai nilai pribadi (Solovida, 2020). Komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap OCB (Unawure et al., 2023; Universitas Pamulang, 2024).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan menguji dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel dalam kerangka model konseptual. Fokus analisis diarahkan pada pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB), dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ialah di lingkungan KPw BI Cirebon. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis KPw BI Cirebon sebagai representasi Bank Indonesia di daerah, yang memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas-tugas kebanksentralan, termasuk pengelolaan sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas.

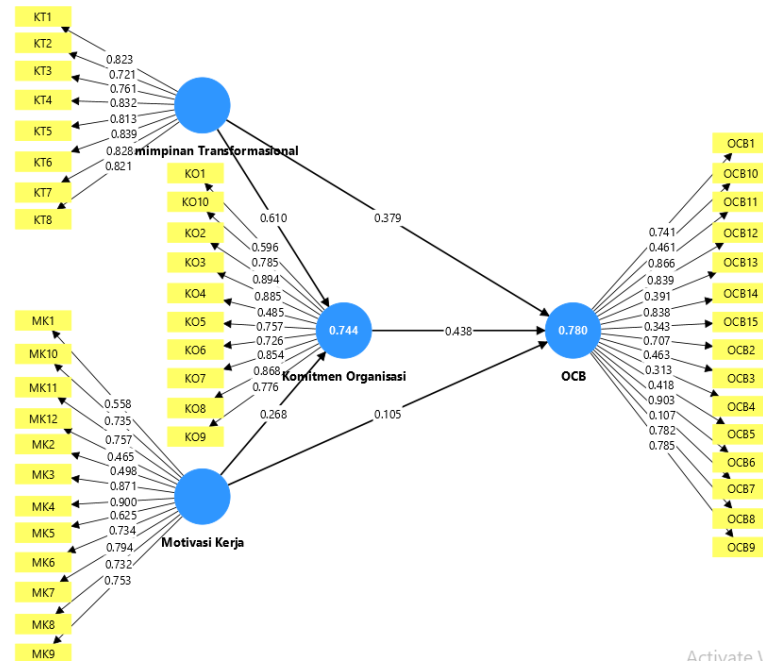
Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini, populasi yang digunakan mencakup seluruh pegawai KPw BI Cirebon yang melaksanakan tugas kedinasan dalam berbagai fungsi operasional maupun strategis. Metode pengambilan sampel yang diterapkan adalah sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden karena jumlahnya relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau sepenuhnya yaitu sebanyak 100 pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

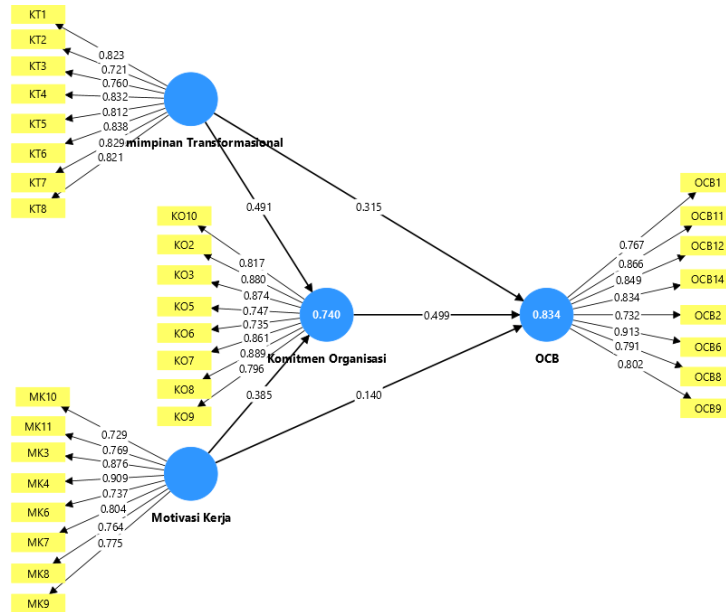
Analisis SEM

Evaluasi Outer Model



Gambar 1. Outer Model (Pra Eliminasi)

Nilai loading factor untuk sebagian besar indikator pada setiap variabel tercatat melebihi 0,70, sehingga validitasnya dianggap terpenuhi sesuai hasil analisis dengan SmartPLS 4 yang ditunjukkan pada gambar sebelumnya. Beberapa indikator ditemukan dengan nilai loading faktor yang berada di bawah 0,70. Pada variabel komitmen organisasional, dua indikator yaitu KO1 (0,596) dan KO4 (0,485) tidak memenuhi kriteria. Pada variabel motivasi kerja, terdapat empat indikator yang tidak valid, yaitu MK1 (0,558), MK2 (0,498), MK5 (0,625), dan MK12 (0,465). Sedangkan pada variabel organizational citizenship behavior (OCB), terdapat tujuh indikator dengan nilai rendah, yaitu OCB3 (0,463), OCB4 (0,313), OCB5 (0,418), OCB7 (0,107), OCB10 (0,461), OCB13 (0,391), dan OCB15 (0,343). Indikator dengan nilai <0,70 tersebut dihapus karena tingkat validitasnya rendah. Penghapusan dilakukan untuk memastikan model tidak terpengaruh secara negatif pada tahap pengujian berikutnya.



Gambar 2. Outer Model (Pasca Eliminasi)

Berdasarkan gambar sebelumnya, berikut dijelaskan hasil *outer loading* setelah dilakukan pemrosesan ulang dengan menghapus indikator-indikator yang tidak memenuhi kriteria melalui algoritma PLS-SEM:

Convergent Validity

Tabel 6 Evaluasi Loading Factor

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values	
Komitmen Organisasi	KO2	0.880	0.878	0.034	26.222	0.000	
	KO3	0.874	0.873	0.033	26.573	0.000	
	KO5	0.747	0.745	0.054	13.832	0.000	
	KO6	0.735	0.735	0.057	12.902	0.000	
	KO7	0.861	0.859	0.037	23.259	0.000	
	KO8	0.889	0.888	0.025	35.353	0.000	
	KO9	0.796	0.795	0.051	15.653	0.000	
	KO10	0.817	0.817	0.039	21.193	0.000	
	Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.823	0.824	0.031	26.354	0.000
		KT2	0.721	0.718	0.068	10.613	0.000
KT3		0.760	0.760	0.057	13.335	0.000	
KT4		0.832	0.830	0.041	20.351	0.000	
KT5		0.812	0.811	0.035	23.171	0.000	
KT6		0.838	0.837	0.038	21.793	0.000	
KT7		0.829	0.829	0.035	23.470	0.000	
KT8		0.821	0.819	0.043	19.304	0.000	

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
Motivasi Kerja	MK3	0.876	0.876	0.023	38.431	0.000
	MK4	0.909	0.909	0.017	54.897	0.000
	MK6	0.737	0.737	0.062	11.945	0.000
	MK7	0.804	0.802	0.040	20.049	0.000
	MK8	0.764	0.764	0.066	11.662	0.000
	MK9	0.775	0.774	0.045	17.148	0.000
	MK10	0.729	0.727	0.055	13.208	0.000
	MK11	0.769	0.767	0.044	17.449	0.000
Organizational Citizenship Behaviour	OCB1	0.767	0.765	0.055	13.959	0.000
	OCB2	0.732	0.729	0.058	12.659	0.000
	OCB6	0.913	0.912	0.017	53.391	0.000
	OCB8	0.791	0.789	0.050	15.901	0.000
	OCB9	0.802	0.798	0.057	14.029	0.000
	OCB11	0.866	0.865	0.033	26.322	0.000
	OCB12	0.849	0.850	0.038	22.311	0.000
	OCB14	0.834	0.834	0.042	19.804	0.000

Tabel di atas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* setelah proses eliminasi indikator. Nilai *loading factor* untuk semua indikator yang tersisa tercatat melebihi 0,70, sehingga validitasnya dianggap terpenuhi dan dinilai mampu merepresentasikan konstruk laten secara akurat.

Discriminant Validity

Tabel 7 Nilai Cross Loading

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja	OCB
KO2	0.724	0.880	0.707	0.765
KO3	0.732	0.874	0.715	0.771
KO5	0.713	0.747	0.723	0.690
KO6	0.610	0.735	0.611	0.627
KO7	0.719	0.861	0.670	0.799
KO8	0.747	0.889	0.717	0.818
KO9	0.657	0.796	0.681	0.663
KO10	0.691	0.817	0.726	0.689
KT1	0.823	0.767	0.776	0.758
KT2	0.721	0.538	0.690	0.571

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja	OCB
KT3	0.760	0.663	0.693	0.638
KT4	0.832	0.703	0.753	0.762
KT5	0.812	0.656	0.745	0.654
KT6	0.838	0.671	0.746	0.725
KT7	0.829	0.737	0.809	0.744
KT8	0.821	0.697	0.753	0.711
MK3	0.827	0.733	0.876	0.793
MK4	0.852	0.758	0.909	0.828
MK6	0.651	0.615	0.737	0.699
MK7	0.746	0.668	0.804	0.646
MK8	0.667	0.584	0.764	0.570
MK9	0.747	0.672	0.775	0.635
MK10	0.675	0.645	0.729	0.602
MK11	0.722	0.667	0.769	0.613
OCB1	0.740	0.725	0.682	0.767
OCB2	0.687	0.731	0.657	0.732
OCB6	0.771	0.787	0.769	0.913
OCB8	0.661	0.651	0.666	0.791
OCB9	0.622	0.688	0.590	0.802
OCB11	0.714	0.767	0.689	0.866
OCB12	0.754	0.726	0.764	0.849
OCB14	0.734	0.715	0.753	0.834

Dari data pada tabel sebelumnya, diketahui bahwa nilai cross loading tertinggi untuk setiap indikator terdapat pada konstruk yang diukur, bukan pada variabel lain. Indikator-indikator yang digunakan dinyatakan memenuhi kriteria discriminant validity, yang memungkinkan setiap variabel dibedakan secara memadai. Validitas diskriminan tidak hanya dinilai dari nilai cross loading, tetapi juga melalui pemeriksaan AVE. Sebuah model dianggap memenuhi kriteria apabila setiap konstruk memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 8. AVE

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	0.649	Valid
2	Komitmen Organisasional	0.683	Valid
3	Motivasi Kerja	0.636	Valid
4	Organizational Citizenship Behaviour	0.674	Valid

Nilai AVE yang tercantum pada tabel menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu kepemimpinan transformasional (0,649), komitmen organisasional (0,683), motivasi kerja (0,636), dan OCB (0,674), memiliki nilai di atas 0,50. Dengan demikian, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi. Metode *Fornell-Larcker Criterion* digunakan sebagai alternatif untuk menilai validitas diskriminan, di mana perbandingan dilakukan terhadap akar kuadrat AVE masing-masing konstruk.

Tabel 9 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	KT	KO	MK	OCB
Kepemimpinan Transformasional	0.926			
Komitmen organisasional	0.827	0.848		
Motivasi Kerja	0.806	0.798	0.840	
Organiztional Citizenship Behaviour	0.868	0.821	0.851	0.884

Berdasarkan pengujian Fornell-Larcker Criterion, nilai masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan transformasional (0,926), komitmen organisasional (0,848), motivasi kerja (0,840), dan OCB (0,884), tercatat lebih besar daripada korelasi antarvariabel lainnya. Oleh karena itu, validitas diskriminan dianggap terpenuhi untuk semua konstruk dalam model penelitian.

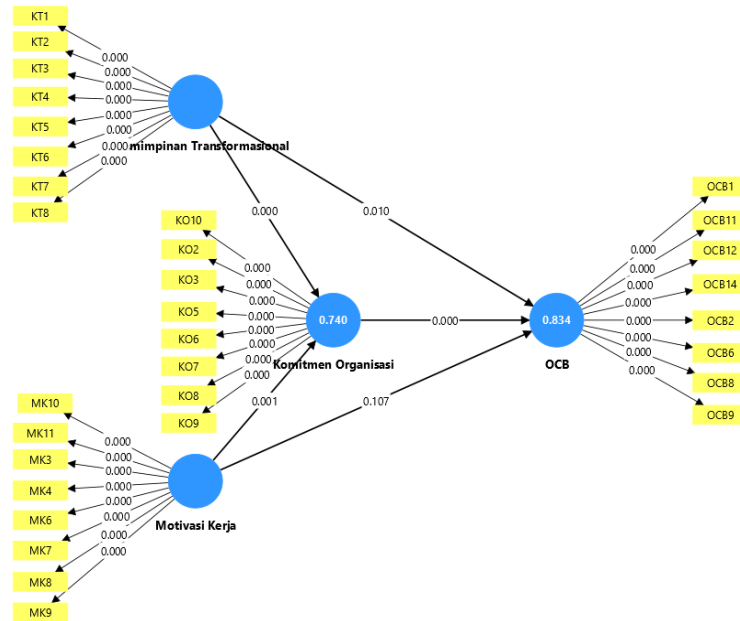
Reliabilitas

Tabel 10. *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.926	0.922	Reliabel
Komitmen organisasional	0.936	0.933	Reliabel
Motivasi Kerja	0.923	0.917	Reliabel
Organiztional Citizenship Behaviour	0.932	0.930	Reliabel

Dari hasil pengujian, diketahui bahwa nilai Composite Reliability seluruh variabel laten mencapai angka $\geq 0,70$, sehingga reliabilitas model dinyatakan tinggi. Sementara itu, nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh juga memenuhi standar, yaitu $\geq 0,60$, yang menandakan konsistensi dan reliabilitas indikator pada setiap variabel.

Evaluasi Inner Model



Gambar 2 Inner Model (Model Struktural)

Hasil di atas menjelaskan mengenai hasil *path coefficient*, *indirect effect*, *R-square* (R^2), *f-square* (F^2), uji *goodness of fit*.

a. Pengaruh Langsung

Tabel 11. Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0.315	0.318	0.134	2.344	0.010	H ₁ diterima
Motivasi Kerja -> OCB	0.140	0.149	0.113	1.242	0.107	H ₂ ditolak
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasional	0.491	0.500	0.123	3.986	0.000	H ₃ diterima
Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasional	0.385	0.379	0.121	3.175	0.001	H ₄ diterima

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Komitmen Organisasional - > OCB	0.499	0.487	0.115	4.351	0.000	H ₅ diterima

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPw BI Cirebon, sehingga hipotesis diterima. Sebaliknya, motivasi kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB, meskipun arah hubungannya positif, sehingga hipotesis ditolak.

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, demikian pula motivasi kerja yang juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Selanjutnya, komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen organisasional berperan penting dalam mendorong perilaku OCB, serta menjadi mekanisme kunci yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap OCB pegawai.

b. Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 12. Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi -> OCB	0.245	0.241	0.079	3.105	0.001	Mampu memediasi
Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasi -> OCB	0.192	0.185	0.077	2.495	0.006	Mampu memediasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berperan signifikan sebagai variabel mediasi. Komitmen organisasional terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

(OCB) pegawai KPw BI Cirebon secara positif dan signifikan. Selain itu, komitmen organisasional juga secara signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan OCB pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, tetapi juga sangat bergantung pada terbentuknya komitmen organisasional sebagai mekanisme penguat hubungan tersebut.

R-square (R²)

Tabel 13 Nilai R-Square

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Komitmen Organisasi	0.740	0.734
2	Organizational Citizenship Behaviour	0.834	0.829

Berdasarkan data diatas, angka temuan *Adjusted R-Square* bagi komitmen organisasional sebesar 0,734. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjelaskan sekitar 73,4% variasi komitmen organisasional, sementara variabel lain di luar model penelitian memengaruhi 26,6% sisanya. *Adjusted R-Square* untuk OCB bernilai 0,829, yang diinterpretasikan sebagai bukti bahwa 82,9% variasi OCB diterangkan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional. Sementara 17,1% muncul disebabkan hal lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

F-Square (F²)

Tabel 14 Nilai F-Square

Hubungan Variabel	<i>f Squares</i>	Pengaruh substantif
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen organisasi	0.131	Kecil
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0.075	Kecil
Komitmen Organisasi -> OCB	0.391	Besar
Motivasi Kerja -> Komitmen organisasi	0.080	Kecil
Motivasi Kerja -> OCB	0.016	Kecil

Berdasarkan hasil tersebut, pengaruh substantif yang paling besar terjadi pada variabel komitmen organisasional terhadap OCB dengan F² yang dikategorikan kuat sebesar 0,391. Peneliti menemukan pengaruh substantif yang kecil pada beberapa hubungan, yaitu kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional (0,131), kepemimpinan transformasional terhadap OCB (0,075), motivasi kerja terhadap komitmen organisasional (0,080), serta motivasi kerja terhadap OCB (0,016).

Goodness of Fit

Tabel 15 Hasil Uji *Goodness of Fit*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.060	Fit
2	d_ULS	> 0,05	1.874	Fit
3	d_G	> 0,05	2.648	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{tabel}$ (df = 96; $X^2_{tabel} = 74.40054$)	1036.252	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.709	Fit

Model dinyatakan berada dalam kategori *acceptable fit* berdasarkan hasil pengujian sesuai yang ditampilkan pada tabel. Temuan ini menunjukkan bahwa model sesuai dengan data, sehingga peneliti menyimpulkan bahwa model yang diusulkan mampu merepresentasikan hubungan antarvariabel secara akurat.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai KPw BI Cirebon. Gaya kepemimpinan yang inspiratif, visioner, dan berorientasi pada pengembangan pegawai mendorong munculnya perilaku ekstra peran di luar tugas formal. Temuan ini selaras dengan penelitian Khairudin (2020), Natasya (2022), serta Novianti & Herfianti (2024) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan motivasi intrinsik dan perilaku OCB melalui pengaruh positif dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai KPw BI Cirebon. Tinggi atau rendahnya motivasi tidak secara langsung mendorong perilaku sukarela. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB tidak hanya dipengaruhi oleh dorongan internal, tetapi lebih ditentukan oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan Maulana (2023) serta Wulandari & Utari (2023) yang menyatakan bahwa motivasi lebih berperan pada pelaksanaan tugas formal dibandingkan perilaku ekstra peran.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai KPw BI Cirebon. Pemimpin yang mampu memberi inspirasi, dukungan, dan teladan memperkuat rasa memiliki serta loyalitas pegawai terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan Dewi et al. (2022), Sebastian & Andri (2024), serta Abouraia &

Othman (2017) yang menegaskan peran kepemimpinan transformasional dalam membangun keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi dan kesediaan untuk mendukung tujuan institusi. Temuan ini selaras dengan penelitian Setiawan et al. (2022), Suratno & Fauzan (2023), serta Kariyamin et al. (2020) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam memperkuat komitmen pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai KPw BI Cirebon. Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi cenderung menunjukkan perilaku membantu, kerja sama, dan kontribusi sukarela bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sucipto & Gunawan (2020), Takdir & Ali (2020), serta Badaruddin et al. (2023) yang menegaskan bahwa komitmen merupakan determinan utama munculnya OCB.

Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen pegawai, yang selanjutnya mendorong perilaku ekstra peran. Temuan ini selaras dengan Pratama & Mujiati (2019) serta Adiyanto (2020) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB.

Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap OCB. Motivasi yang tinggi memperkuat komitmen pegawai, yang kemudian memicu perilaku sukarela. Temuan ini sejalan dengan Vita & Setyowati (2022), Aryani (2016), dan Prayuda (2024) yang menegaskan bahwa komitmen berperan sebagai penghubung utama antara motivasi dan OCB. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa OCB terbentuk melalui peran kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan terutama komitmen organisasional. Kepemimpinan dan motivasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga bekerja melalui pembentukan komitmen sebagai mekanisme kunci. Implikasi praktisnya, KPw BI Cirebon perlu memperkuat kapasitas kepemimpinan transformasional, menciptakan sistem motivasi non-finansial yang

berkelanjutan, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keterikatan emosional pegawai guna mendorong OCB sebagai bagian dari budaya kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menghasilkan simpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang nyata terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) pegawai KPw BI Cirebon. Semakin konsisten penerapan kepemimpinan inspiratif, semakin besar kecenderungan pegawai untuk melakukan tindakan ekstra peran di luar tugas formal.
2. Motivasi kerja tidak terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan kata lain, peningkatan motivasi tidak secara langsung memicu perilaku sukarela, karena faktor seperti komitmen organisasi dan kepemimpinan lebih dominan.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi arahan, dan menciptakan hubungan harmonis akan memperkuat keterikatan pegawai pada organisasi.
4. Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasional. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan loyalitas dan kesediaan mendukung tujuan institusi.
5. Komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Pegawai dengan komitmen tinggi lebih bersedia membantu rekan kerja dan melaksanakan tugas tambahan demi keberhasilan organisasi.
6. Komitmen organisasional menjadi mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB. Peningkatan komitmen akibat kepemimpinan inspiratif mendorong munculnya perilaku ekstra peran.
7. Komitmen organisasional juga memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap OCB. Motivasi yang tinggi memperkuat komitmen, yang pada akhirnya memicu tindakan sukarela di luar deskripsi pekerjaan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan simpulan yang diperoleh, berikut rekomendasi yang dapat diberikan:

1. Untuk lembaga, khususnya Bank Indonesia, disarankan agar terus memperkuat motivasi dan komitmen pegawai melalui penerapan kepemimpinan transformasional. Pemimpin sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan kenyamanan sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mendorong efektivitas organisasi secara menyeluruh.
2. Untuk penelitian selanjutnya, perlu diperhatikan keterbatasan studi ini yang hanya menyoroti pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja

terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Peneliti berikutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, atau karakteristik individu. Selain itu, penggunaan metode campuran (mixed methods) dan objek penelitian yang lebih beragam akan meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, M. A., & Febrina, R. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan produktivitas kerja terhadap kinerja pegawai di KPw BI Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 145–158.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and re-conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2019). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In B. F. Schneider & A. M. Freeman (Eds.), *Psychology and management in organizations*. Cambridge University Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Munawar, M., Sari, D. P., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 112–123.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.