

Pengaruh *Transformational Leadership*, *Quality of Work Life*, dan *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Mala Septiani¹, Tantri Yanuar Rahmat Syah²

Program Studi Manajemen, Universitas Esa Unggul^{1,2}

malaseptiani1234@student.esaunggul.ac.id¹, tantri.yanuar@esaunggul.ac.id²

ABSTRACT.

In the current development of the manufacturing industry, competition among companies has become increasingly intense, requiring organizations to encourage employee behaviors that go beyond formal job requirements, such as organizational citizenship behavior. This study aims to fill the knowledge gap regarding the influence of transformational leadership and quality of work life on organizational citizenship behavior with organizational commitment among employees of manufacturing companies in Tangerang. Data were collected through an online questionnaire in December 2025. The study employed LISREL analysis with a sample of 155 respondents selected using purposive sampling. The results indicate that quality of work life has a positive effect on organizational commitment. Transformational leadership positively affects both quality of work life and organizational citizenship behavior. Organizational commitment also positively influences organizational citizenship behavior. However, transformational leadership does not positively affect organizational commitment, and quality of work life does not positively affect organizational citizenship behavior. This study provides theoretical and practical contributions to human resource management, particularly regarding the role of transformational leadership, quality of work life, and organizational commitment in enhancing organizational citizenship behavior. Future research is expected to further examine extra-role behavior and its implications for organizational outcomes.

Keyword: Transformational Leadership; Quality of Work Life; Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behavior.

ABSTRAK.

Dalam perkembangan industri manufaktur saat ini, persaingan antar perusahaan semakin ketat sehingga organisasi dituntut untuk mendorong perilaku kerja karyawan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, seperti *organizational citizenship behavior*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan pengetahuan mengenai pengaruh *transformational leadership* dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *organizational commitment* pada karyawan perusahaan manufaktur di Tangerang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring pada bulan Desember 2025. Penelitian ini menggunakan LISREL dengan jumlah sampel sebanyak 155 responden yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil menunjukkan pengaruh terbesar adalah *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *quality of work life* dan *organizational citizenship behavior*. *Organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. *Transformational leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* dan *quality of work life* tidak berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran

transformational leadership, *quality of work life*, dan *organizational commitment* dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada sektor manufaktur. Penelitian selanjutnya diharapkan perilaku kerja ekstra peran dalam perusahaan dapat memperkuat kepemimpinan transformasional dan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang mendukung pembentukan komitmen organisasi.

Kata Kunci: *Transformational Leadership; Quality of Work Life; Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behavior.*

PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur memperoleh keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai organisasi yang superior melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Perusahaan harus memiliki strategi yang mampu mendorong produktivitas dan nilai kinerja karyawan agar dapat mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Ketika karyawan hanya berperan sebagai pelaksana instruksi kerja, dinamika organisasi modern kini menuntut keterlibatan aktif karyawan dalam penciptaan nilai organisasi (Hermanto *et al.*, 2024). *Transformational leadership* menjadi salah satu pendekatan penting yang mampu menggerakkan keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai organisasi yang superior melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif karena mampu mendorong produktivitas dan nilai kinerja karyawan agar dapat mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Tian *et al.*, 2020).

Hubungan dan proses dinamis antara pemimpin dan karyawan dalam kerangka *transformational leadership* telah menarik perhatian peneliti untuk dieksplorasi. Dengan keterlibatan aktif pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian individual, serta keteladanan moral, karyawan akan merasa menjadi bagian penting dari organisasi, sehingga tercipta nilai sosial dan kinerja yang lebih tinggi bagi perusahaan (Manoppo, 2020). *Transformational leadership* juga terbukti dalam kepuasan dan komitmen bagi karyawan yang berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja secara pasif (Meria *et al.*, 2022).

Selain *transformational leadership*, *quality of work-life* juga menjadi faktor penting yang memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Di sektor manufaktur, karyawan sering menghadapi tekanan kerja tinggi, tuntutan produksi, dan keseimbangan kerja, kehidupan yang tidak ideal. *Quality of work-life* yang baik mencakup rasa aman, keadilan, kesempatan berkembang, dan hubungan kerja yang harmonis, yang pada akhirnya berpengaruh kepada kepuasan, loyalitas, dan motivasi karyawan (Hermanto *et al.*, 2024). Ketika karyawan merasa lingkungan kerjanya mendukung dan adil, mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi dan bersedia menunjukkan perilaku sukarela di luar peran formalnya. *Organizational commitment* merupakan faktor penting lain yang mencerminkan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Komitmen yang kuat tidak hanya mencerminkan loyalitas, tetapi juga kesediaan untuk berkontribusi lebih terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nurjanah *et al.*, 2020). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan rasa tanggung jawab,

kepedulian, serta perilaku positif dalam bekerja, seperti membantu rekan kerja, menaati aturan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Perilaku tersebut dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*, yang berperan penting dalam membangun efektivitas dan keunggulan kompetitif organisasi (Soelton *et al.*, 2023).

Penelitian mengenai *transformational leadership*, *quality of work life*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior* telah dilakukan sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan karena mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual yang menumbuhkan dedikasi dan semangat kerja (Tian *et al.*, 2020, Jufrizen *et al.*, 2023, Hermanto *et al.*, 2024, Firdaus *et al.*, 2025, Wegner *et al.*, 2025, Abdulrab *et al.*, 2025 dan Jan *et al.*, 2025). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berpengaruh kepada kinerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang bermakna dan memperkuat hubungan interpersonal antaranggota organisasi. Selain itu, *transformational leadership* terbukti berpengaruh terhadap *quality of work life*, karena pemimpin yang memberikan dukungan moral dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan mampu membentuk persepsi karyawan terhadap keseimbangan dan kenyamanan kerja (Akter *et al.*, 2021, Ibrahim *et al.*, 2023, Heridiansyah *et al.*, 2024 dan Hermanto *et al.*, 2024). Sementara penelitian lain menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* karena gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan visi yang jelas kepada karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada tugas, tetapi juga pada pengembangan potensi, nilai, dan kepercayaan diri bawahan. Karakteristik inilah yang membuat karyawan lebih terikat secara emosional pada organisasi (Hermanto *et al.*, 2024, Yuntina *et al.*, 2025, Abdulmawla *et al.*, 2025, Gazi *et al.*, 2025 dan Firdaus *et al.*, 2025).

Dalam konteks organisasi *quality of work life* memiliki peran penting dalam mendukung munculnya rasa keterikatan emosional serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Alzamel *et al.*, 2020, Abebe & Assemie, 2023 dan Minocha *et al.*, 2025). Selain itu, *quality of work life* yang baik memiliki kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan, dan berkontribusi melampaui tanggung jawab formal, yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (Hermanto *et al.*, 2024 dan Dewangan & Goswami, 2025). Sementara penelitian lain menunjukkan bahwa *organizational commitment* berperan sebagai pendorong utama munculnya *organizational citizenship behavior*, karena karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap organisasi cenderung berperilaku positif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Khan *et al.*, 2021, Howladar & Rahman, 2021, Das & Mohanty, 2024, Hermanto *et al.*, 2024 dan Firdaus *et al.*, 2025).

Penelitian sebelumnya sebagian besar terfokus pada sektor pendidikan dan jasa, oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational*

citizenship behavior, *quality of work life* dan *organizational commitment* pada sektor manufaktur. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dengan menganalisis pengaruh *transformational leadership*, *quality of work life*, dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada sektor manufaktur. Diharapkan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam peran kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku positif karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan manufaktur dalam efektivitas kepemimpinan dan membangun budaya kerja kolaboratif yang berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada sejauh mana pemimpin mampu menumbuhkan kepercayaan, membangun visi bersama, serta mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Tian *et al.*, 2020). *Transformational leadership* sangat penting bagi organisasi karena dapat digunakan untuk membangun motivasi, kepercayaan, dan semangat kerja karyawan dalam mencapai tujuan bersama (Manoppo, 2020). Organisasi modern harus berorientasi pada *transformational leadership* karena gaya kepemimpinan ini menjadi dasar terciptanya komitmen karyawan dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Meria *et al.*, 2022 dan Kustiawan *et al.*, 2022).

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang bernilai strategis bagi organisasi, karena dapat memperkuat loyalitas karyawan dan mendorong komitmen untuk tetap bertahan dalam perusahaan (Yuwono *et al.*, 2023). Pemimpin yang menerapkan gaya *transformational leadership* mampu menularkan semangat perubahan positif kepada karyawan, di mana pengaruh moral, visi bersama, dan inspirasi kerja yang diberikan dapat menyebar luas dalam organisasi serta kinerja secara keseluruhan (Atmaja & Putri, 2024). Rendahnya penerapan *transformational leadership* dapat menyebabkan menurunnya motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada melemahnya komitmen serta rendahnya kontribusi optimal terhadap organisasi. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional secara efektif diperlukan untuk menjaga motivasi dan memperkuat komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Asif *et al.*, 2025 dan Huang *et al.*, 2025).

Quality Of Work Life

Quality of work-life adalah kemampuan suatu organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, termasuk rasa aman, keadilan, kesempatan berkembang, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi, serta kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Pio & Lengkong, 2020). *Quality of work-life* merupakan kondisi dinamis yang berkaitan dengan lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, sistem penghargaan, dan keseimbangan kehidupan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan serta harapan karyawan terhadap organisasi (Akter *et al.*, 2021). *Quality of work-life* dapat ditentukan melalui pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan terhadap lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta mendukung kesejahteraan dan pengembangan diri (Hermawanto *et al.*, 2022 dan Hermawati *et al.*, 2022).

Cara karyawan memandang pekerjaannya yaitu dengan melibatkan kenyamanan, kesejahteraan, dan keseimbangan antara kehidupan kerja serta pribadi yang dirasakan dalam lingkungan organisasi (Heridiansyah *et al.*, 2024). *Quality of work-life* merupakan kesuksesan organisasi terhadap kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugasnya secara optimal (Hermanto *et al.*, 2024). *Quality of work life* yang konsisten dan berkelanjutan merupakan faktor penting dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi (Minocha *et al.*, 2025 dan Bayati *et al.*, 2025).

Organizational Commitment

Nurjanah *et al.* (2020) menyebutkan *organizational commitment* sebagai salah satu yang menentukan sikap, motivasi, dan perilaku karyawan serta memiliki peran besar dalam menjaga stabilitas dan keberhasilan organisasi. Menurut Marzuki *et al.* (2022) *organizational commitment* mencakup seluruh aspek emosional dan rasional yang melekat pada diri karyawan, termasuk rasa memiliki terhadap organisasi, kepercayaan terhadap nilai dan tujuan perusahaan, kesediaan untuk berkontribusi lebih, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka Panjang. Sumardjo & Supriadi (2023) Organisasi perlu menumbuhkan dan memelihara komitmen karyawan secara berkelanjutan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang terbuka, serta sistem penghargaan yang adil, sehingga loyalitas karyawan dapat dipertahankan dan organisasi mampu menarik individu yang kompeten.

Organizational commitment tercermin dari hubungan emosional, rasa memiliki, serta kesediaan karyawan untuk berkontribusi aktif dalam mencapai tujuan bersama. *Organizational commitment* berperan dalam menumbuhkan loyalitas karyawan, serta mendorong perilaku positif yang mendukung pencapaian tujuan dan citra organisasi (Abebe & Assemie, 2023). Komitmen organisasi terbentuk dari dimensi afektif, normatif, dan kontinuan, yang masing-masing mencerminkan keterikatan emosional, kewajiban moral untuk bertahan, serta pertimbangan rasional mengenai konsekuensi meninggalkan organisasi, sehingga memengaruhi tingkat keterlibatan dan kinerja karyawan (Das & Mohanty, 2024). *Organizational commitment* merupakan bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang tercermin dari keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kesediaan untuk berkontribusi lebih, serta keyakinan

terhadap nilai dan tujuan yang diemban organisasi (Mohammed *et al.*, 2025 dan Irfan *et al.*, 2025).

Organizational Citizenship Behavior

Soelton *et al.* (2023) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Heridiansyah *et al.* (2024) mencatat bahwa *organizational citizenship behavior* dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu perilaku membantu rekan kerja, perilaku kepatuhan terhadap aturan dan norma organisasi, serta perilaku partisipatif dalam mendukung tujuan dan kegiatan organisasi. *Organizational citizenship behavior* juga dapat diketahui melalui perilaku sukarela karyawan yang membantu rekan kerja, mematuhi aturan organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan tanpa mengharapkan imbalan langsung (Hermanto *et al.*, 2024 dan Abuowda *et al.*, 2024).

Sun *et al.* (2024) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan kekuatan dalam hubungan antara individu dan organisasi yang tercermin melalui tindakan sukarela di luar peran formal. Perilaku ini berperan penting dalam membangun kerja sama, efektivitas organisasi, serta komitmen karyawan terhadap nilai dan tujuan. *Organizational citizenship behavior* dapat diartikan sebagai sikap individu yang memiliki rasa tanggung jawab sosial tinggi, bersedia membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nugroho *et al.*, 2024 dan Darmawan *et al.*, 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *survey* yang dilakukan pada pegawai tetap perusahaan manufaktur di wilayah Tangerang, dengan pengumpulan data melalui kuesioner daring menggunakan *Google Form*. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap sektor manufaktur, sedangkan sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria masa kerja minimal satu tahun dan usia 22–45 tahun, serta memenuhi jumlah minimal 155 responden berdasarkan ketentuan jumlah indikator. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan empat skala penilaian (1 = sangat tidak setuju sampai 4 = sangat setuju) yang terdiri dari 31 item pernyataan untuk mengukur variabel *transformational leadership* (7 item), *quality of work life* (4 item), *organizational commitment* (4 item), dan *organizational citizenship behavior* (16 item). Teknik pengumpulan data dilakukan secara daring, kemudian dianalisis melalui uji validitas menggunakan analisis faktor dengan kriteria $KMO > 0,5$, *factor loading* $\geq 0,5$, serta uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$ dengan bantuan SPSS. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel melalui *pre-test*, analisis lanjutan dilakukan menggunakan perangkat lunak LISREL melalui tahapan spesifikasi model, estimasi parameter, dan pengujian *Goodness of Fit* (Chi-square, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, dan

TLI), serta pengujian hipotesis berdasarkan nilai *t-value* > 1,96 untuk menentukan signifikansi hubungan antarvariabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

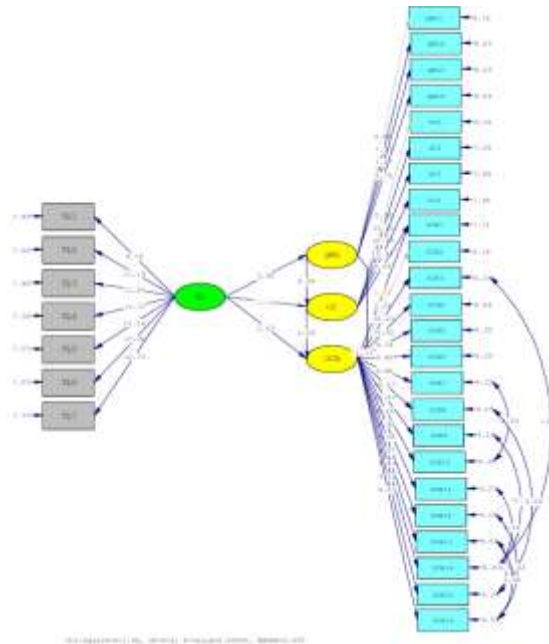
Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilaksanakan secara online melalui Google Formulir, diperoleh sebanyak 155 responden yang memenuhi kriteria penelitian yang telah ditentukan. Dari data yang diperoleh, responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 120 orang (77,42%), sedangkan responden perempuan berjumlah 35 orang (22,58%). Berdasarkan tempat tinggal, mayoritas responden bertempat tinggal di Tangerang, yaitu sebanyak 130 responden (83,87%), sementara sisanya berdomisili di Jakarta dan Bogor. Seluruh responden berada pada rentang usia 22–45 tahun, dengan mayoritas responden berada pada kelompok usia 30–37 tahun, yaitu sebanyak 66 responden (42,58%). Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK, yaitu sebanyak 101 responden (65,16%), diikuti oleh responden berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 44 responden (28,39%). Berdasarkan posisi di perusahaan, mayoritas responden merupakan pegawai produksi, yaitu sebanyak 87 responden (56,13%), diikuti oleh pegawai administrasi/support, pegawai kualitas, serta pegawai teknis/maintenance. Profil responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan usia produktif dengan latar belakang pendidikan menengah dan posisi kerja operasional, yang dinilai relevan dengan tujuan penelitian. Profil responden penelitian secara lengkap disajikan pada bagian lampiran 4.

Seluruh variabel penelitian dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factor* di atas 0,50. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas dilakukan dengan batasan minimal nilai *construct reliability* sebesar 0,60 dan *variance extracted* sebesar 0,50. Nilai *construct reliability* untuk variabel *transformational leadership* (TL) sebesar 0,908, *quality of work life* (QWL) sebesar 0,811, *organizational commitment* (OC) sebesar 0,864, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,951, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel. Sementara itu, nilai *variance extracted* (VE) untuk variabel *transformational leadership* (TL) sebesar 0,585, *quality of work life* (QWL) sebesar 0,526, *organizational commitment* (OC) sebesar 0,615, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,549.

Selanjutnya, hasil uji struktural dengan melihat nilai R^2 pada tiap persamaan diperoleh hasil sebagai berikut: pertama, variabel *quality of work life* (QWL) dipengaruhi oleh *transformational leadership* (TL) dengan nilai R^2 sebesar 0,50, yang menunjukkan bahwa 50% variasi *quality of work life* dapat dijelaskan oleh *transformational leadership*, sedangkan 50% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Kedua, variabel *organizational commitment* (OC) dipengaruhi oleh *transformational leadership* (TL) dengan nilai R^2 sebesar 0,46, yang berarti 46% variasi *organizational commitment* dapat dijelaskan oleh *transformational leadership*, sementara 54% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Ketiga, variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh *transformational leadership* (TL) dengan nilai R^2 sebesar 0,43, sehingga dapat diartikan bahwa 43%

variasi *organizational citizenship behavior* dijelaskan oleh *transformational leadership*, sedangkan 57% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pada uji kesesuaian model, hasil analisa menunjukkan bahwa seluruh item *Chi Square*, RMSEA, ECVI, AIC, CAIC, Fit index, Critical N dan GFI hasilnya dapat diterima dan memenuhi kriteria *good fit*. Berikut hasil penelitian yang digambarkan dalam diagram T Value:



Gambar 1. Path Diagram T-value

Berdasarkan Path Diagram T-Value sebagaimana gambar 1 diatas, maka dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Sumber: Data Olahan LISREL (2026)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	2,43	Data mendukung hipotesis
H2	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>quality of work-life</i> .	5,98	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> .	-1,60	Data tidak mendukung hipotesis
H4	<i>Quality of work-life</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> .	6,28	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Quality of work-life</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	-1,26	Data tidak mendukung hipotesis
H6	<i>Organizational commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	2,28	Data mendukung hipotesis

Dari hasil pada tabel di atas diketahui terdapat 2 hipotesis dengan nilai T-Value kurang dari 1,96, sehingga dapat dikatakan bahwa data tidak mendukung hipotesis. Hipotesis yang tidak didukung yaitu H3 *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, H5 *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Sementara itu, 4 hipotesis lainnya, yaitu H1, H2, H4 dan H6, mendukung hipotesis karena memiliki nilai T-Value di atas 1,96. Dapat disimpulkan bahwa **data dalam penelitian ini sebagian besar mendukung hipotesis yang diajukan.**

Pembahasan

Penelitian ini mengeksplorasi dan menguji secara empiris pengaruh *transformational leadership*, *quality of work life*, dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hubungan antarvariabel dianalisis untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional mampu mendorong perilaku kerja ekstra peran karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi sebagai mekanisme psikologis yang mendasarinya. Model penelitian ini dibangun untuk menjelaskan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan peran formal dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Hermanto *et al.*, 2024).

Transformational leadership memberikan dampak positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini mendukung pandangan sebelumnya bahwa dalam menunjukkan perilaku kerja ekstra peran, karyawan cenderung mempertimbangkan bagaimana gaya kepemimpinan yang mereka terima di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan visi, inspirasi, serta perhatian individual pada akhirnya mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi aktif dalam organisasi. Oleh karena itu, terdapat peluang besar bagi organisasi melalui penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan individu (Abdulrab *et al.*, 2025). Fokus utama manajemen seharusnya diarahkan pada penguatan praktik kepemimpinan transformasional sebagai faktor penting dalam membentuk perilaku ekstra peran karyawan. Selain kepemimpinan transformasional, penting pula untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi *organizational citizenship behavior* secara menyeluruh (Jan *et al.*, 2025).

Transformational leadership secara positif mempengaruhi *quality of work life*. Hal tersebut tercermin dari persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang dirasakan lebih aman, mendukung, dan manusiawi ketika dipimpin oleh pemimpin yang mampu memberikan motivasi, perhatian individual, serta dorongan pengembangan diri. Gaya kepemimpinan transformasional memungkinkan karyawan merasakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, kenyamanan dalam bekerja, serta keadilan dalam organisasi. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa peran pemimpin transformasional sangat penting dalam *quality of work life* karyawan, karena mampu memenuhi

kebutuhan psikologis dan sosial karyawan secara lebih optimal (Heridiansyah *et al.*, 2024). Penerapan kepemimpinan transformasional yang konsisten akan mendorong terciptanya kualitas kehidupan kerja yang lebih baik, sehingga karyawan cenderung menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang positif terhadap organisasi (Hermanto *et al.*, 2024).

Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *transformational leadership* terhadap *organizational commitment*. Temuan ini menerangkan bahwa meskipun karyawan menilai kepemimpinan transformasional secara positif, hal tersebut belum cukup untuk membentuk keterikatan psikologis jangka panjang terhadap organisasi. *Organizational commitment* cenderung terbentuk ketika karyawan merasakan adanya kepastian karier, sistem kompensasi yang adil, serta kebijakan organisasi yang memberikan rasa aman dan stabilitas kerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional belum mampu secara langsung menciptakan komitmen organisasi yang kuat tanpa didukung oleh faktor-faktor struktural tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian Willyana *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak selalu menjadi determinan utama dalam *organizational commitment*. Dengan kata lain, fokus utama organisasi dalam membangun komitmen karyawan perlu diarahkan pada pemenuhan kebutuhan kerja yang bersifat jangka panjang, tidak hanya pada aspek gaya kepemimpinan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Hal ini tercermin dari respon karyawan yang merasa nyaman dan aman dalam bekerja ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta memberikan perlakuan yang adil. *Quality of work life* yang baik membantu organisasi dalam keterikatan emosional dan loyalitas karyawan, yang tercermin dari keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi terbaiknya. Dengan demikian, *quality of work life* berperan penting dalam membangun *organizational commitment* yang kuat sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diberikan organisasi kepada karyawan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, dimana kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan mendorong persepsi positif dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi (Hermanto *et al.*, 2024 dan Minocha *et al.*, 2025).

Pada penelitian ini ditemukan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini tercermin dari respon karyawan yang merasa nyaman dan puas dengan kondisi kerja yang diberikan organisasi, namun kondisi tersebut belum tentu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja ekstra peran. Karyawan cenderung menjalankan tugas sesuai dengan peran formal yang telah ditetapkan meskipun kualitas kehidupan kerja dirasakan baik. Dengan kata lain, *organizational citizenship behavior* tidak secara otomatis meningkat seiring dengan meningkatnya *quality of work life*, karena perilaku tersebut

juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti dorongan motivasional, nilai intrinsik, kepemimpinan, serta komitmen terhadap organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian Lestari *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *quality of work life* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selanjutnya, hasil penelitian ini membuktikan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja ekstra peran secara sukarela. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan keinginan karyawan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk melakukan tindakan di luar kewajiban formal. Karyawan yang berkomitmen akan lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, dan berpartisipasi aktif dalam aktivitas organisasi. Hasil temuan ini didukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *organizational commitment* merupakan determinan penting *organizational citizenship behavior* (Khan *et al.*, 2021 dan Howladar & Rahman, 2021).

Hasil analisis menunjukkan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga kualitas kehidupan kerja tidak secara langsung mendorong munculnya perilaku kerja ekstra peran pada karyawan. Sebaliknya, *transformational leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, yang menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran lebih dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang inspiratif, visioner, dan mampu membangun motivasi intrinsik karyawan dibandingkan oleh persepsi terhadap kondisi kerja. *Organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, namun *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, sehingga komitmen organisasi dalam konteks ini tidak menjadi faktor yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan perilaku ekstra peran. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa *organizational citizenship behavior* lebih kuat dipengaruhi secara langsung oleh *transformational leadership* dibandingkan oleh *quality of work life*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Seluruh hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat hubungan pada beberapa variabel yang diteliti, meskipun tidak semua hubungan antarvariabel terbukti signifikan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berperan penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* dan *quality of work life*, sehingga kepemimpinan transformasional terbukti mampu mendorong perilaku kerja ekstra peran sekaligus membentuk persepsi positif terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan. Namun demikian, *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi lebih dipengaruhi oleh faktor kontekstual, terutama kondisi dan kualitas lingkungan kerja.

Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, serta *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sementara itu, *quality of work life* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kualitas kehidupan kerja menjadi fondasi utama dalam membangun komitmen organisasi, sedangkan kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis sebagai prediktor dominan dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi melalui pengaruh langsung kepada karyawan. Secara manajerial, organisasi perlu mengembangkan kepemimpinan transformasional yang inspiratif serta meningkatkan kualitas kehidupan kerja untuk memperkuat komitmen dan mendorong perilaku kerja ekstra peran yang berkelanjutan. Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan dari sisi konteks wilayah, metode pengumpulan data yang berbasis kuesioner daring, serta nilai koefisien determinasi yang menunjukkan adanya faktor lain di luar model, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek, menggunakan metode yang lebih beragam, dan menambahkan variabel lain yang relevan agar hasil penelitian semakin komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- Asif, M., Shao, Z., Sharif, M. N., Alshdaifat, S. M., & Hanaysha, J. R. (2025). Feeling empowered, acting beyond duty: A moderated-mediation model linking transformational leadership to organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica*, 260, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105642>
- Firdaus, L., Sabri, M. F., Jimad, H., Ahadiat, A., & Yuningsih. (2025). Exploring impact of transformational leadership, engagement, and commitment on organizational citizenship behavior: Evidence from Indonesian labor unions. *International Journal of Business and Society*, 26(2), 772–792. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7834.2025>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning, EMEA.
- Heridiansyah, J., Wahyudi, Budiyo, R., & Setiyanti, S. W. (2024). Enhancing organizational citizenship behavior using transformational leadership: Role of quality of work life. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 7050–7062. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3523>
- 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), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>

- Hermawanto, A. R., Ahman, E., & Supriadi, Y. N. (2022). Mediation effects of organizational commitment between organization citizenship behavior, transformational leadership, and quality of work life. *Quality - Access to Success*, 23(189), 107–117. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.13>
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: The mediating effect of organizational commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Jan, N. A., Subramani, A. K., Ramkumar, C., & Chandrasekaran, S. (2025). Transformational leadership's impact on organisational citizenship: Mediating roles of organisational learning and affective commitment. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 24(1), 23–41. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2025.143787>
- Jufrizen, Farisi, S., Muslih, & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1–12. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01)
- Khan, S. K., Memon, M. A., Cheing, A., & Ting, H. (2021). Organizational citizenship behaviour and the mediating role of organizational commitment: A study of private universities. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 14–32. <https://doi.org/10.33736/IJBS.3160.2021>
- Minocha, A., Lakhera, G., Patra, B. C., Bhatia, S., & Singh, R. K. (2025). Impact of quality of work life and job satisfaction on organisational commitment among academicians. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 12(2), 149–163. <https://doi.org/10.1504/IJBPIM.2025.146539>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior (OCB). *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Sun, H., Lee, L., & Tang, H. W. V. (2024). The relationship between transformational leadership, teachers' organizational commitment, and organizational citizenship behavior: An integrated investigation using meta-analysis and structural equation modeling. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 9682–9697. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00732>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>