

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Tengah)

Jauza Rahmatika Putri¹, Ahmad Zaenuri²

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia¹
Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia²

Email: jauzarahmatika@gmail.com¹, ahmadzaenuri@mail.unnes.ac.id

Abstract: *Organizational citizenship behavior (OCB) is one of the aspects that supports organizational effectiveness because it reflects employees' willingness to contribute beyond their formal job duties. The results of the preliminary study at BBPMP Central Java Province indicate that employees' OCB is still not optimal, particularly in terms of willingness to contribute beyond formal duties and active participation in organizational activities. This objective study to analysis the effects of transformational leadership and organizational commitment on organizational citizenship behavior through job satisfaction as a mediating variable among employees of BBPMP Central Java Province. A survey was used as part of a quantitative approach with a causal explanatory level for this study. There were 193 employees in the study population, and the Yamane formula was used to pick a sample of 130 respondents with a 5% margin of error. The research data came from a 1–5 Likert scale surveys and interviews to get a better idea of the study problems. They were then analysed using PLS-SEM software with SmartPLS 4.0. The finding shown that transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction have positive and significant effects on organizational citizenship behavior. Transformational leadership and organizational commitment also have positive and significant effects on job satisfaction. In addition, job satisfaction mediates the effects of transformational leadership and organizational commitment on organizational citizenship behavior.*

Keywords: *Transformational Leadership; Organizational Commitment; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior.*

Abstrak: *Organizational citizenship behavior (OCB) adalah salah satu aspek yang mendukung efektivitas organisasi karena mencerminkan kesediaan pegawai memberi kontribusinya di luar tugas formal. Hasil studi pendahuluan pada BBPMP Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai masih belum optimal, khususnya pada aspek kesediaan memberi kontribusinya di luar tugas formal dan partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Tujuannya studi ini guna menganalisa pengaruhnya *transformational leadership* dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada pegawai BBPMP Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan tingkat eksplanasi kausalitas. Populasi penelitian terdiri atas 193 pegawai dengan jumlah sampel sebanyak 130 responden yang ditentukan menggunakan rumus Yamane dengan *sampling error* sebesar 5%. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert 1-5 dan wawancara untuk memperoleh informasi awal mengenai permasalahan penelitian, serta dianalisa memakai PLS-SEM dengan *software* SmartPLS 4.0. Temuan memperlihatkan *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *job satisfaction* ada pengaruhnya positif signifikan pada *organizational citizenship behavior*. *Transformational leadership* dan *organizational commitment* juga ada pengaruhnya positif signifikan pada *job satisfaction*. Selain itu, *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* dan *organizational commitment* pada *organizational citizenship behavior*.*

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional; Komitmen Organisasi; Kepuasan Kerja; Perilaku Sukarela Karyawan.*

PENDAHULUAN

Organisasi publik maupun swasta menghadapi tuntutan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang semakin dinamis sebagai dampak globalisasi yang mengubah pola interaksi antarnegara dan organisasi (C. Sinaga et al., 2025). Kondisi tersebut menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama yang berperan menggerakkan dan mengelola seluruh sumber daya organisasi (I. Sinaga & Rahman, 2025). Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui sistem manajemen yang mampu memanfaatkan kemampuan pegawai secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Nugroho, 2022). Pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal turut menentukan keberlangsungan organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan (Zulkarnain, 2021). Organisasi yang memiliki sumber daya manusia berkualitas cenderung mampu meningkatkan efektivitas kerja sekaligus mendorong perkembangan organisasi secara berkelanjutan (G. A. M. Putri et al., 2022).

Pada organisasi sektor publik, peran sumber daya manusia diwujudkan melalui Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama penyelenggaraan pemerintahan. ASN bertanggung jawab melaksanakan tugas pemerintahan dengan penuh kesetiaan dan ketaatan terhadap ketentuan yang berlaku (Yanti et al., 2024). ASN juga dituntut memiliki moral, etika, dan kompetensi untuk mewujudkan pelayanan publik yang adil, transparan, dan akuntabel (Sadikin, 2025). Reformasi birokrasi terus dilaksanakan untuk membangun tata kelola pemerintahan yang baik melalui perubahan pada struktur organisasi dan sistem kelembagaan (Nuh et al., 2022). Transformasi MSDM ASN meliputi perubahan budaya kerja, sistem karier, digitalisasi kepegawaian, serta kepemimpinan bisa memberi dorongan perilaku ekstra pegawai ataupun *organizational citizenship behavior* (A. A. Putri & Nugrohoseno, 2025; Triutama et al., 2024).

Organizational citizenship behavior (OCB) merujuk pada tindakan-tindakan yang secara sukarela dilakukan oleh karyawan yang melampaui apa yang diharapkan dari mereka dalam pekerjaan mereka, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi secara aktif, dan memberikan pelayanan yang melampaui ekspektasi perusahaan (Dwiyanto et al., 2022). Perilaku tersebut tidak tampak secara langsung dalam sistem penghargaan organisasi, tetapi memberikan dampak terhadap efektivitas individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan (Bortnowska & Seiler, 2024). OCB juga mampu mengurangi ketegangan antarpegawai, memperkuat kerja sama, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif (Yaqien & Latib, 2023). Munculnya perilaku OCB dipengaruhi oleh berbagai kondisi organisasi maupun sikap individu dalam bekerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *job satisfaction* merupakan beberapa faktor yang dapat mendorong munculnya OCB pada pegawai (Fathiyah, 2021).

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan dalam organisasi karena dinilai mampu mendorong perilaku positif pegawai dibandingkan kepemimpinan transaksional (Maulana et al., 2022). Organisasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung memiliki pegawai dengan perilaku OCB yang lebih baik (Wulandari et al., 2022). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pegawai untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta berperan sebagai pelatih dan pembimbing dalam pelaksanaan tugas (Ratag et al., 2023; Hassanah, 2023). Gaya kepemimpinan tersebut juga meningkatkan keterlibatan pegawai karena pemimpin memperoleh kepercayaan dan dukungan dari bawahannya (Lestari et al., 2025). Dalam organisasi publik, *transformational leadership* dinilai efektif mendorong ASN menjadi lebih proaktif, inovatif, dan memiliki komitmen yang tinggi (Triutama et al., 2024).

Temuan terkait "pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB" masih memperlihatkan temuan berbeda-beda. Beberapa studi membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif pada OCB karena pemimpin mampu membangun kepercayaan sehingga pegawai terdorong menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal (Saluy et al., 2024; Dwiyanto et al., 2022; Nelwan & Lengkon, 2024). Penelitian lain menyebutkan *transformational leadership* tidak ada pengaruhnya pada OCB (Maulana et al., 2022; Ramadhani & Suhana, 2024). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungannya antara *transformational leadership* dan OCB masih memerlukan pengujian pada konteks organisasi yang berbeda. Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap* yang masih perlu dikaji lebih lanjut.

Organizational commitment juga dipandang sebagai faktornya memengaruhi *organizational citizenship behavior* karena mencerminkan ikatan emosional, kepercayaan, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi (Rahman & Luthfianti, 2025). Komitmen ini menunjukkan keterlibatan individu dalam organisasi yang disertai keyakinan serta kesediaan untuk mempertahankan keanggotaannya (Mahardita & Noermijati, 2023; Fahlevi & Jarodi, 2022). Seseorang yang sangat berkomitmen

terhadap pekerjaannya cenderung merasa sangat bertanggung jawab atas cara ia melakukannya. Ia tidak hanya menjalankan tugas resminya, tetapi juga siap melakukan hal-hal lain untuk membantu kelompoknya. Hal-hal tersebut membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien dalam jangka panjang (Chabib & Wahyuningsih, 2022; Hermawati et al., 2023).

Sejumlah studi memperlihatkan *organizational commitment* ada pengaruhnya positif pada *organizational citizenship behavior* karena makin tinggi komitmen pegawai, makin besar kecenderungannya mereka untuk berperilaku melebihi tuntutan formal pekerjaan (Zahra & Siregar, 2023; Annisa et al., 2024; Rahman & Luthfianti, 2025). Namun, terdapat temuan berbeda yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap OCB (Chabib & Wahyuningsih, 2022; Prasetyo & Mas'ud, 2021). Perbedaan temuan studi tersebut memperlihatkan hubungannya antara *organizational commitment* dan OCB masih bersifat inkonsisten. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengaruh *organizational commitment* terhadap OCB belum memiliki hasil yang sama di berbagai penelitian. Oleh karena itu, diperlukan pengujian empiris lebih lanjut terhadap hubungan tersebut.

Job satisfaction merupakan evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya yang dapat menimbulkan perasaan puas maupun tidak puas (Chabib & Wahyuningsih, 2022). Kepuasan kerja menggambarkan respons emosional pegawai pada beragam aspeknya pekerjaan yang dapat meningkatkan kecenderungan munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) (Handyaningrum & Tanuwijaya, 2023). Pegawai yang merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi (Kurniawati et al., 2024). Kepuasan tersebut mendorong pegawai tetap bertahan dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi meskipun menghadapi kondisi kerja kurang menguntungkan (Pardede et al., 2023). Organisasi perlu menjaga konsistensi kepuasan kerja melalui lingkungan kerja mendukung serta hubungannya baik antara pegawai dan atasan sehingga kontribusi pegawai terhadap organisasi dapat terus meningkat (Deliasari & Yudhanegara, 2025; Tahir & Novianto, 2025).

Hasil penelitian mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap OCB masih menunjukkan temuan yang berbeda. Penelitian oleh Handyaningrum & Tanuwijaya (2023), Utami et al. (2022), Priyanto & Arifin (2025) memperlihatkan *job satisfaction* ada pengaruhnya positif pada OCB. Ketika para pekerja merasa bahagia, mereka cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja mereka dan memberikan kontribusi positif bagi lingkungan kerja. Namun, penelitian oleh Rahim (2026) memperoleh hasil yang berbeda dengan menyatakan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap OCB karena perilaku ekstra pegawai juga dipengaruhi oleh karakteristik individu maupun kondisi organisasi. Perbedaan temuan memperlihatkan hubungannya antara *job satisfaction* dan OCB masih memerlukan pengujian lanjutan.

Social Exchange Theory (SET) dicetuskan Blau pada 1964 menjelaskan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi (Lestari et al., 2025). Teori ini menyatakan bahwa jika sebuah perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawannya dan memberikan imbalan yang tepat kepada mereka, para karyawan tersebut akan lebih cenderung memberikan kontribusi lebih besar bagi perusahaan (Lestari et al., 2025). Komitmen dan motivasi karyawan untuk tetap bekerja di suatu organisasi akan sangat tinggi apabila mereka merasa dihargai dan bekerja dalam lingkungan yang positif (Aprilianti & Shofiyah, 2024). Berdasarkan perspektif SET, *transformational leadership* dan *organizational commitment* mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui terciptanya kepuasan kerja pegawai. Hubungan timbal balik tersebut menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan perilaku organisasi dengan kontribusi sukarela pegawai.

Hasil penelitian mengenai peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi masih menunjukkan temuan yang berbeda. Pada hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior* (OCB), penelitian oleh Febrika & Suhana (2024), Andiningtyas et al. (2025), serta Arsyadana et al. (2025) memperlihatkan *job satisfaction* mempunyai peranan jadi variabel mediasi antara pengaruhnya *transformational leadership* pada OCB. Namun, Fahreza et al. (2023) menemukan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Ketidakkonsistenan serupa juga terlihat pada hubungan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi antara *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian oleh Saluy et al. (2024) serta Hermawati et al. (2023) membuktikan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap OCB, sedangkan studi Sunaris et al. (2022) dan Rasyid et al. (2024) tidak adanya efek mediasi tersebut.

Studi pendahuluan dilakukan terhadap 30 pegawai BBPMP Provinsi Jawa Tengah untuk memperoleh gambaran awal mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil pra-survei menunjukkan bahwa 60% responden menyatakan tidak bersedia menyelesaikan pekerjaan melebihi jam kerja

pada dimensi *conscientiousness*, sedangkan 53,3% responden menyatakan tidak berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan instansi pada dimensi *civic virtue*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perilaku OCB pegawai masih belum optimal, terutama dalam kesediaan memberikan kontribusi di luar tugas formal dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan perilaku OCB dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas di BBPMP Provinsi Jawa Tengah. Fenomena ini menjadi indikasi awal bahwa perilaku OCB pegawai masih memerlukan perhatian lebih lanjut.

Hasil pra-survei kemudian dikonfirmasi melalui wawancara dengan pihak yang membidangi pengelolaan sumber daya manusia di BBPMP Provinsi Jawa Tengah. Informan menjelaskan bahwa kesediaan pegawai untuk bekerja di luar jam kerja dipengaruhi oleh kondisi personal dan operasional sehingga sebagian pegawai memilih menyelesaikan pekerjaannya pada waktu atau tempat yang lebih memungkinkan. Tingkat partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi juga masih bervariasi karena dipengaruhi proses penyesuaian organisasi serta karakteristik masing-masing pegawai. Kegiatan yang memerlukan tanggung jawab tambahan di luar tugas utama masih didominasi oleh pegawai yang memperoleh penugasan tertentu. Hasil wawancara tersebut memperkuat bahwa perilaku OCB pegawai di BBPMP Provinsi Jawa Tengah masih memerlukan penguatan, khususnya pada aspek kontribusi sukarela dan partisipasi aktif dalam organisasi.

Hasil penelitian terdahulu yang masih menunjukkan inkonsistensi serta fenomena yang ditemukan di BBPMP Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership*, *organizational commitment*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior* masih perlu dikaji lebih lanjut. Perbedaan utama penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang dilakukan pada Aparatur Sipil Negara di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan hasil penelitian terdahulu dengan menganalisa "pengaruh *transformational leadership* dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada ASN di BBPMP Provinsi Jawa Tengah". Adanya harapan pada studi ini bisa memperluas bukti empiris terkait faktornya memengaruhi *organizational citizenship behavior* pada instansi pemerintah.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Social Exchange Theory (SET) dikemukakan oleh Homans pada tahun 1958 serta dikembangkan oleh Blau pada tahun 1964 untuk menjelaskan hubungan sosial melalui proses pertukaran dan timbal balik. Homans (1958) memandang pertukaran sosial pada tingkat individu berdasarkan pertimbangan keuntungan dan kerugian dalam suatu hubungan sosial, sedangkan Blau (1964) menekankan proses timbal balik serta kemampuan satu pihak memengaruhi pihak lain. *Social Exchange Theory* menjelaskan interaksi sosial sebagai proses pertukaran antara individu dan organisasi yang didasarkan pada prinsip timbal balik (Aprilianti & Shofiyah, 2024). Individu melakukan tindakan secara sukarela dengan mempertimbangkan reaksi yang bermanfaat dari pihak lain serta manfaat yang diharapkan dari suatu hubungan (Ahmad et al., 2023). Individu juga menilai hubungan berdasarkan pengorbanan yang dikeluarkan dibandingkan dengan imbalan yang didapat dari hubungannya tersebut (Suryawan et al., 2021).

Dalam lingkungan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan merupakan salah satu bentuk pertukaran sosial yang dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai. Sebagai bentuk timbal balik, para pemimpin yang memahami kebutuhan karyawan mereka dan memberikan pujian yang tepat dapat memotivasi mereka yang merasa didukung dan dihargai untuk menunjukkan fokus yang lebih besar serta OCB (Lestari et al., 2025). Ketika para pekerja merasa dihargai dan tertarik pada pekerjaan mereka, mereka cenderung ingin tetap bekerja di perusahaan tersebut. (Aprilianti & Shofiyah, 2024). Perspektif tersebut dapat menjelaskan hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational commitment* dengan *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction*. Perlakuan positif dalam hubungan kerja dapat mendorong kepuasan kerja pegawai yang selanjutnya meningkatkan kesediaan untuk memberikan kontribusi sukarela bagi organisasi.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Transformational leadership mampu membangun dorongan bagi pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui pelaksanaan tugas formal (Lestari et al., 2025). Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan OCB melalui kemampuan pemimpin memperkuat komunikasi, memantau kondisi pegawai, serta mempermudah koordinasi dan konsultasi pekerjaan antarpegawai (Dwiyanto et al., 2022). Hubungan kerja yang didukung kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi

(Dwiyanto et al., 2022). Temuan tersebut didukung studi Dewi et al. (2022), Hamid et al. (2022), dan Saluy et al. (2024) memperlihatkan *transformational leadership* ada pengaruhnya positif pada OCB. Berlandaskan uraiannya tersebut, hal ini hipotesa pertama pada studi ini yakni.

H1: *Transformational Leadership* ada pengaruhnya positif pada *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational commitment merupakan keinginan kuat pegawai guna tetap menjadi bagian dari organisasi yang disertai loyalitas terhadap pekerjaan dan nilai-nilai organisasi (Budiyo & Kasmir, 2023). Komitmen organisasi juga tercermin melalui kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, menerima tujuan dan nilai organisasi, serta berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sarwanto & Wiwoho, 2025). Komitmen organisasi yang kuat dapat menumbuhkan keterikatannya emosional pegawai pada organisasi hingga memberi dorongan guna berperilaku OCB (Pratama & Arninda, 2025). Temuan tersebut didukung oleh penelitian Rafli & Ahmadi (2025) dan Safitri et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* ada pengaruhnya positif signifikan pada OCB. Berlandaskan uraiannya tersebut, hal ini hipotesa kedua pada studi ini yakni.

H2: *Organizational Commitment* ada pengaruhnya positif pada *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Job satisfaction merujuk pada seorang karyawan memandang pekerjaannya, yang tercermin dari seberapa nyaman mereka, seberapa puas mereka dengan pekerjaannya, dan seberapa bersedia mereka bekerja keras tanpa merasa terpaksa (Sisko & Yuliaty, 2024). Pegawai mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya memperlihatkan perilaku positif, seperti membantu rekan kerja, menjaga etika dan norma kerja, serta bersikap proaktif dalam mendukung aktivitas organisasi sebagai bentuk OCB (Sudirman & Arninda, 2025). Kepuasan kerja yang didukung pemanfaatan kemampuan secara optimal, penghargaan yang sesuai, lingkungan kerja positif, dan hubungan kerja yang baik dapat mendorong pegawai menunjukkan perilaku sukarela yang melebihi tuntutan pekerjaan formal (Nalvin et al., 2024). Penelitian Ximenes et al. (2022) juga mendukung bahwa *job satisfaction* ada pengaruhnya positif pada OCB. Berlandaskan uraiannya tersebut, hal ini hipotesa ketiga pada studi ini yakni.

H3: *Job Satisfaction* ada pengaruhnya positif pada *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Transformational leadership dipandang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan sehingga pemimpin dapat memahami kebutuhan dan harapan pegawai dengan lebih baik (Sabtoni et al., 2024). Peningkatan kepuasan kerja pegawai dalam organisasi juga dipengaruhi oleh efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional (Saluy et al., 2024). Kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara konsisten dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung sehingga meningkatkan rasa nyaman serta kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas (Suryawan et al., 2021). Penelitian Budiyo & Kasmir (2023) menunjukkan bahwa *transformational leadership* ada pengaruhnya positif signifikan pada *job satisfaction*. Berlandaskan uraiannya tersebut, hal ini hipotesa keempat pada studi ini yakni.

H4: *Transformational Leadership* ada pengaruhnya positif pada *Job Satisfaction*

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction*

Organizational commitment mendorong kebahagiaan di tempat kerja karena karyawan yang sangat berkomitmen sering kali merasa lebih memiliki ikatan dengan organisasi, benar-benar tertarik pada pekerjaan mereka, dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi (Siregar & Yasmin, 2025). Komitmen organisasi yang tinggi juga dapat membuat pegawai merasakan kepuasan kerja yang lebih baik karena adanya rasa memiliki terhadap organisasi serta keyakinan bahwa kontribusi yang diberikan dihargai (Sarwanto & Wiwoho, 2025). Kondisi tersebut mendorong pegawai bekerja dengan lebih antusias dan menikmati pekerjaannya (Sarwanto & Wiwoho, 2025). Penelitian Budiyo & Kasmir (2023) serta Nam & Lan (2022) menunjukkan bahwa *organizational commitment* ada pengaruhnya positif signifikan pada *job satisfaction*. Berlandaskan uraiannya tersebut, hal ini hipotesa kelima pada studi ini yakni.

H5: *Organizational Commitment* ada pengaruhnya positif pada *Job Satisfaction*

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi

Transformational leadership tidak hanya mempunyai dampak langsung pada OCB, namun dapat memengaruhi OCB melalui *job satisfaction* sebagai jalur mediasi. Penelitian Arsyadana et al. (2025) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi, membangun komunikasi yang baik, serta mendukung pengembangan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong munculnya perilaku OCB. Temuan tersebut didukung oleh Sofiah & Sholihah Husna (2025) menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional secara efektif dapat membuat para pekerja lebih bahagia dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat memicu perilaku OCB. Hal ini juga diperkuat oleh Andiningtyas et al. (2025) yang menemukan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai penghubung antara *transformational leadership* dan OCB melalui mekanisme apresiasi serta kepuasan kerja pegawai. Berlandaskan uraiannya tersebut, hal ini hipotesa kelima pada studi ini yakni.

H6: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* pada *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi

Organizational commitment tidak hanya mempunyai pengaruhnya langsung pada perilaku kerja pegawai, namun bisa meningkatkannya *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui peran mediasi *job satisfaction*. Hal ini terjadi karena pegawai yang memiliki loyalitas, rasa memiliki terhadap organisasi, serta keselarasan dengan tujuan organisasi cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian Sarwanto & Wiwoho (2025) menunjukkan bahwa *organizational commitment* dapat meningkatkan OCB melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kondisi tersebut mendorong pegawai untuk melakukan perilaku yang melebihi tuntutan formal pekerjaan. Temuan tersebut didukung oleh Hermawati et al. (2023) yang juga menemukan bahwa *job satisfaction* menjadi penghubung antara *organizational commitment* dan OCB karena perubahan perilaku yang dipengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat menentukan kualitas perilaku OCB sumber daya manusia dalam organisasi. Berlandaskan uraiannya tersebut, hal ini hipotesa kelima pada studi ini yakni.

H7: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Organizational Commitment* pada *Organizational Citizenship Behavior*

METODE PENELITIAN

Studi ini memakai pendekatannya kuantitatif dengan metodologi survei dan tingkat eksplanasi bersifat kausalitas. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh *transformational leadership* dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), baik langsung serta tidak langsung melalui *job satisfaction* jadi variabel mediasi. Menurut (Sugiyono, 2023), jenis metode penelitian kuantitatif terdiri atas metode survei dan eksperimen. Penelitian survei dengan tingkat eksplanasi kausalitas memandang hubungan antarvariabel sebagai hubungan sebab-akibat untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Studi ini dilaksanakan di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Tengah dengan objek penelitian yaitu pegawai ASN BBPMP Provinsi Jawa Tengah.

Istilah "populasi" pada studi adalah sekelompok orang atau benda yang dipilih untuk diteliti karena memiliki kualitas dan ciri-ciri tertentu. Berdasarkan hal tersebut, peneliti dapat menarik kesimpulan (Sugiyono, 2023). Populasi studi ini mencakup keseluruhan pegawai di BBPMP Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan data Divisi Kepegawaian tahun 2026, jumlah pegawai aktif di BBPMP Provinsi Jawa Tengah sebanyak 193 pegawai. Populasi tersebut termasuk populasi terhingga karena jumlah elemennya dapat diketahui dan dihitung secara pasti. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret hingga Agustus 2026.

Sampel adalah bagiannya dari jumlah serta karakteristiknya dimiliki oleh populasi pada studi (Sugiyono, 2023). Pengambilan sample dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan biaya, tenaga, dan waktu untuk meneliti keseluruhan populasi. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Yamane dengan *sampling error* sebesar 5% untuk memperoleh jumlah sampel yang representatif. Berlandaskan temuan perhitungannya, terdapat jumlah sample dipakai

pada studi ini adalah yakni 130 pegawai. Sampel penelitian tersebut berasal dari pegawai ASN BBPMP Provinsi Jawa Tengah.

Pendapat Sugiyono (2023), datanya didapat langsung dari lapangan disebut data primer, sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen atau arsip yang relevan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner dan wawancara kepada pegawai ASN BBPMP Jawa Tengah. Kuesioner disusunnya berlandaskan indikator tiap variabel penelitian dan tanggapan responden diukurinya memakai skala Likert 1-5 untuk menilai sikap, pandangan, serta persepsi terhadap fenomena sosial (Sugiyono, 2023). Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi awal mengenai permasalahan penelitian dan menggali informasi secara lebih mendalam terkait fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2023). Peneliti menggunakan jenis wawancara tidak terstruktur, yakni teknik pengumpulan data yang bersifat fleksibel. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari bahan pustaka berupa buku, artikel, situs web, jurnal, dan publikasi ilmiah terdahulu yang relevan.

HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Penelitian

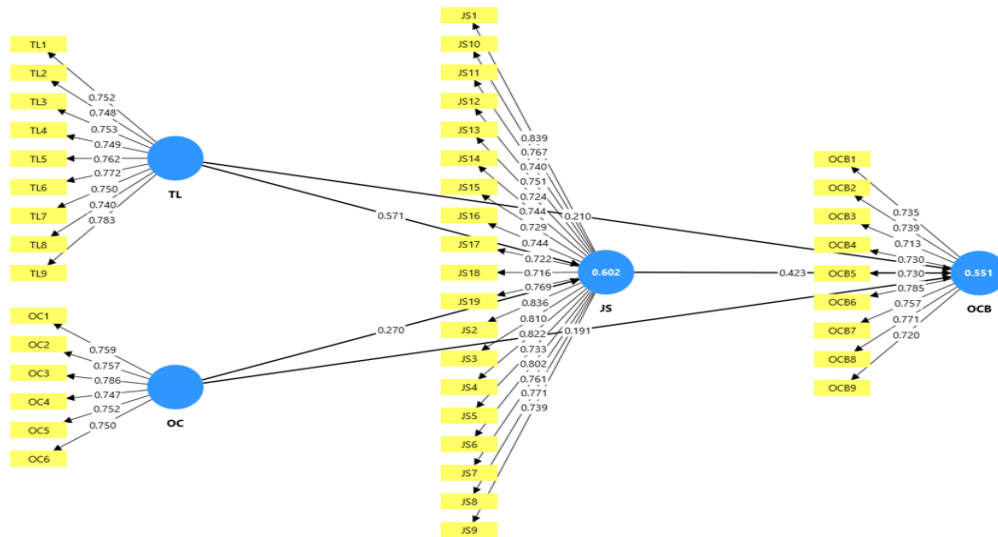
Penelitian ini melibatkan 130 responden adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Jawa Tengah. Karakteristik responden dalam penelitian ini dideskripsikan berdasarkan usia, masa kerja, dan posisi atau jabatan. Berlandaskan usia, responden didominasi oleh kelompok 41-50 tahun ada 66 orang (50,8%). Kelompok usia di atas 50 tahun menjadi kelompok terbesar kedua dengan 49 orang (37,7%), sedangkan kelompok usia ≤ 30 tahun merupakan kelompok paling sedikit dengan 1 orang (0,8%). Komposisi tersebut memperlihatkan mayoritas responden ada pada kelompok usia 41 tahun ke atas.

Berlandaskan masa kerja, mayoritas responden mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun, yakni ada 106 orang (81,5%). Responden dengan masa kerja 6-10 tahun ada 18 orang (13,8%), sedangkan masa kerja 1-5 tahun ada 6 orang (4,6%). Distribusi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun di lingkungan instansi. Berdasarkan posisi atau jabatan, responden didominasinya oleh pelaksana ada 65 orang (50%). Responden dengan jabatan fungsional ada 64 orang (49,2%), sedangkan posisi struktural hanya ada 1 orang (0,8%).

Komposisi responden berdasarkan usia, masa kerja, dan posisi atau jabatan menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh pegawai dengan usia 41 tahun ke atas dan masa kerja lebih dari 10 tahun. Karakteristik tersebut juga memperlihatkan bahwa responden sebagian besar berada pada posisi pelaksana dan fungsional. Kelompok usia dan masa kerja yang dominan memperlihatkan responden mempunyai latar pengalaman kerja yang relatif panjang dalam menjalankan tugas di instansi. Distribusi posisi atau jabatan menunjukkan bahwa responden penelitian terutama berasal dari pegawai pelaksana dan fungsional.

2. Outer Model

Inilah model pengukuran, yang juga dikenal sebagai outer model, yang menggambarkan hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator yang mewakilinya dalam analisis PLS-SEM. Melalui uji validitas dan reliabilitas, outer model ini dievaluasi untuk menilai seberapa baik indikator-indikator tersebut dapat mengukur variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian (Ghozali & Kusumadewi, 2023).



Gambar 1 Outer Model

3. Uji Validitas

Pengujian validitas konvergen dilaksanakan guna memastikannya bahwa konstruk dan indikatornya dipakai bisa mengukur variabel studi secara memadai (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50 dan nilai *outer loadings* > 0,70. Pengujian validitas konvergen pada studi ini dilaksanakan memakai SmartPLS 4.0 dan hasilnya disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 1 Hasil *Outer Loading*

Instrumen	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Keterangan
TL1	0.752				Valid
TL 2	0.748				Valid
TL 3	0.753				Valid
TL 4	0.749				Valid
TL 5	0.762				Valid
TL 6	0.772				Valid
TL 7	0.750				Valid
TL 8	0.740				Valid
TL 9	0.783				Valid
OC1		0.759			Valid
OC2		0.757			Valid
OC3		0.786			Valid
OC4		0.747			Valid
OC5		0.752			Valid
OC6		0.750			Valid
JS1			0.839		Valid
JS2			0.836		Valid

JS3			0.810		Valid
JS4			0.822		Valid
JS5			0.733		Valid
JS6			0.802		Valid
JS7			0.761		Valid
JS8			0.771		Valid
JS9			0.739		Valid
JS10			0.767		Valid
JS11			0.740		Valid
JS12			0.751		Valid
JS13			0.724		Valid
JS14			0.744		Valid
JS15			0.729		Valid
JS16			0.744		Valid
JS17			0.722		Valid
JS18			0.716		Valid
JS19			0.769		Valid
OCB1				0.735	Valid
OCB2				0.739	Valid
OCB3				0.713	Valid
OCB4				0.730	Valid
OCB5				0.730	Valid
OCB6				0.785	Valid
OCB7				0.757	Valid
OCB8				0.771	Valid
OCB9				0.720	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SmartPLS 4.0, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid karena nilai *outer loadings* pada seluruh indikator telah memenuhi *statistical cut-off value*, yaitu > 0,70. Temuan memperlihatkan indikatornya dipakai sudah memenuhi kriterianya validitas konvergen serta bisa merepresentasikannya konstruk diukur.

Tabel 2 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i>	0.573	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	0.575	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	0.586	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.552	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan hasil pengujian, seluruh variable studi, yakni *transformational leadership*, *organizational commitment*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior*, memiliki nilai AVE > 0,50 sesuai dengan *statistical cut-off value*. Temuan memperlihatkan keseluruhan variabel sudah memenuhi kriterianya validitas konvergen berlandaskan nilainya AVE. Maka dari itu, konstruk dipakai pada studi ini dikatakan mampu menjelaskan indikator-indikator yang merepresentasikannya secara valid.

4. Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk dalam penelitian ini dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk menilai konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i>	0.907	0.923	Reliable
<i>Organizational Commitment</i>	0.853	0.890	Reliable
<i>Job Satisfaction</i>	0.960	0.964	Reliable
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.898	0.917	Reliable

Sumber: Data primer diolah, 2026

Temuan pengujian reliabilitas memperlihatkan keseluruhan variabel studi ini mempunyai nilainya *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* melebihi 0,70. Temuan memperlihatkan keseluruhan konstruknya pada studi ini sudah memenuhi kriterianya reliabilitas yang sudah ditetapkan.

5. Uji Validitas Diskriminan

Dalam studi ini, Kriteria Fornell-Larcker digunakan untuk memeriksa validitas diskriminan. Hal ini dilaksanakan dengan melaksanakan perbandingan akar kuadrat dari AVE untuk tiap konstruk dengan nilai asosiasi dari konstruk-konstruk lainnya.

Tabel 4 Nilai Fornell-Larcker

	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
<i>Transformational Leadership</i>	0.757			
<i>Organizational Commitment</i>	0.659	0.758		
<i>Job Satisfaction</i>	0.749	0.646	0.765	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.653	0.603	0.704	0.743

Sumber: Data primer diolah, 2026

Melihat hal tersebut bisa dikatakan nilainya akar kuadrat AVE pada setiap konstruknya lebih besar dibanding dengan nilainya korelasi antarkonstruk lainnya. Temuan memperlihatkan *transformational leadership*, *organizational commitment*, *job satisfaction*, serta *organizational citizenship behavior* sudah memenuhi kriterianya validitas diskriminan berlandaskan *Fornell-Larcker Criterion*.

6. Uji Inner Model

Dengan memakai nilainya R-square serta Goodness of Fit (GoF), dilakukan evaluasi model internal guna melihat seberapa baik model struktural tersebut dapat menjelaskan hubungan antar variabel studi. Nilainya R-square memperlihatkan seberapa baik variabel eksogen dapat menjelaskan variabel endogen dan variabel mediasi. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel tersebut dapat diprediksi dengan lebih akurat. Sementara itu, nilai GoF digunakan untuk mengevaluasi tingkat kesesuaian keseluruhan model penelitian secara simultan. Hasil pengujian *inner model* pada studi ini disajikan pada Tabel 5 yakni.

Tabel 5 Hasil *R-Square* dan *Goodness of Fit*

	<i>R-Square</i>	<i>GoF</i>	Keterangan
<i>Job Satisfaction (Z)</i>	0.602	0.594	Kuat
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.551	0.551	Kuat

Sumber: Data primer diolah, 2026

Melihat hal tersebut bisa dikatakan *R-square* pada variabel *job satisfaction* besaran 0,602 atau 60,2%. Nilainya tersebut memperlihatkan *job satisfaction* bisa diberi penjelasan *transformational leadership* dan *organizational commitment* besaran 60,2%, lalu sisa 39,8% diberi penjelasan variabel lainnya di luar model. Sementara itu, nilai *R-square* pada *organizational citizenship behavior* besaran 0,551 atau 55,1%, ini dikatakan variabel tersebut bisa diberi penjelasan oleh *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *job satisfaction* besaran 55,1%, lalu 44,9% angka sisa diberi penjelasan oleh variabel lainnya di luar model. Berlandaskan kriterianya *R-square*, kedua nilainya tersebut berada pada kategorinya moderat karena berada di atas 0,50 dan belum mencapai 0,75. Temuan memperlihatkan model mempunyai kemampuan penjelasan yang cukup pada variabel *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior*.

Nilai GoF pada *job satisfaction* sebesar 0,594 dan pada *organizational citizenship behavior* besaran 0,551. Kedua nilainya tersebut berada di atas 0,36 sehingga termasuk dalam kategori besar atau kuat berdasarkan kriteria GoF. Temuan memperlihatkan model studi mempunyai tingkatan kesesuaian baik berlandaskan nilai *Goodness of Fit*. Nilai GoF tersebut juga memperlihatkan model mampu merepresentasikan hubungan antarvariabel penelitian dengan tingkat kesesuaian yang kuat.

7. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilaksanakan guna menguji pengaruh langsung *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*, serta pengaruh *transformational leadership* dan *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* dan pengaruh tidak langsung melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *p-value* dan *t-statistic* yang diperoleh melalui hasil pengujian menggunakan SmartPLS 4.0. Hipotesa dikatakan diterima bila nilainya *p-value* $\leq 0,05$ serta nilainya *t-statistic* $> 1,645$. Nilainya *original sample* digunakan untuk melihat arah pengaruh antarvariabel dalam model studi. Temuan pengujian hipotesa pada studi ini diperlihatkan pada table

Tabel 6 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T-statistic</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
<i>Transformational Leadership -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.210	2.190	0.014	H1 diterima
<i>Organizational Commitment -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.191	1.712	0.043	H2 diterima
<i>Job Satisfaction -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.423	2.907	0.002	H3 diterima
<i>Transformational Leadership -> Job Satisfaction</i>	0.571	7.113	0.000	H4 diterima
<i>Organizational Commitment -> Job Satisfaction</i>	0.270	3.276	0.001	H5 diterima

<i>Transformational Leadership -> Job Satisfaction -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.242	2.496	0.006	H6 diterima
<i>Organizational Commitment -> Job Satisfaction -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.114	2.179	0.015	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026

Melihat hal tersebut bisa dikatakan seluruh hipotesis studi dinyatakan diterima karena masing-masing hubungan memiliki nilai *p-value* di bawah 0,05 dan *t-statistic* di atas 1,645.

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Temuan memperlihatkan *transformational leadership* ada pengaruhnya positif signifikan pada *organizational citizenship behavior*, dengan nilainya *original sample* yakni 0,210, *t-statistic* besaran 2,190, dan *p-value* besaran 0,014. Temuan memperlihatkan makin baik penerapan *transformational leadership*, makin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai.

H2: *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Temuan memperlihatkan *organizational commitment* ada pengaruhnya positif signifikan pada *organizational citizenship behavior*, dengan nilainya *original sample* besaran 0,191, *t-statistic* besaran 1,712, serta *p-value* besaran 0,043. Temuan memperlihatkan peningkatan *organizational commitment* diikuti oleh peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai.

H3: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Temuan memperlihatkan *job satisfaction* ada pengaruhnya positif signifikan pada *organizational citizenship behavior*, dengan nilainya *original sample* besaran 0,423, *t-statistic* besaran 2,907, serta *p-value* besaran 0,002. Temuan memperlihatkan makin tinggi kepuasan kerja pegawai, makin tinggi pula kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

H4: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Temuan memperlihatkan *transformational leadership* ada pengaruhnya positif signifikan pada *job satisfaction*, dengan nilainya *original sample* besaran 0,571, *t-statistic* besaran 7,113, serta *p-value* besaran 0,000. Temuan memperlihatkan penerapan *transformational leadership* makin baik berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

H5: *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Temuan memperlihatkan *organizational commitment* ada pengaruhnya positif signifikan pada *job satisfaction*, dengan nilainya *original sample* besaran 0,270, *t-statistic* besaran 3,276, dan *p-value* besaran 0,001. Temuan memperlihatkan makin tinggi komitmen pegawai pada organisasi, makin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

H6: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Temuan memperlihatkan *job satisfaction* mampu memediasinya pengaruh *transformational leadership* pada *organizational citizenship behavior*, dengan nilainya *original sample* besaran 0,242, *t-statistic* besaran 2,496, dan *p-value* besaran 0,006. Temuan memperlihatkan *transformational leadership* bisa meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui peningkatan *job satisfaction* pegawai.

H7: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Temuan memperlihatkan *job satisfaction* mampu memediasinya pengaruh *organizational commitment* pada *organizational citizenship behavior*, dengan nilainya *original sample* besaran 0,114, *t-statistic* besaran 2,179, serta *p-value* besaran 0,015. Temuan memperlihatkan peningkatan *organizational commitment* dapat mendorong *organizational citizenship behavior* melalui peningkatan *job satisfaction*.

PEMBAHASAN

Temuan memperlihatkan *transformational leadership* ada pengaruhnya positif pada *organizational citizenship behavior* (OCB). Artinya, a pemimpin yang mampu menginspirasi para karyawannya, membantu mereka berkomunikasi dengan jelas, dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka, dapat mendorong para karyawan untuk melakukan hal-hal di luar tugas rutin mereka. Dalam konteks BBPMP Provinsi Jawa Tengah, penerapan kepemimpinan transformasional tercermin melalui dorongan kepada pegawai untuk saling membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta mendukung berbagai kegiatan organisasi melalui interaksi kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa perlakuan positif dari pemimpin akan dipandang sebagai bentuk hubungan timbal balik, sehingga mendorong pegawai guna memberi kontribusinya lebih kepada organisasi. Temuan ini konsisten dengan studi Dewi et al. (2022), Hamid et al. (2022), dan Saluy et al. (2024) yang juga menemukan bahwa *transformational leadership* ada pengaruhnya positif pada OCB.

Temuan memperlihatkan *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini berarti makin tinggi keterikatan, loyalitas, dan rasa memiliki pegawai pada organisasi, maka makin besar pula kecenderungannya mereka untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Dalam lingkungan BBPMP Provinsi Jawa Tengah, kondisi ini dapat terlihat dari kesediaannya pegawai guna membantu rekan kerja, menjaga hubungannya kerja yang baik, serta berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kepentingan organisasi. Kondisi ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa keterikatan positif antara pegawai dan organisasi mendorong munculnya perilaku timbal balik berupa kontribusi ekstra bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pratama & Arninda (2025), Rafli & Ahmadia (2025), dan Safitri et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap OCB.

Hasil penelitian berikutnya menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki perasaan dan penilaian positif terhadap pekerjaannya cenderung lebih bersedia memberikan kontribusi tambahan bagi lingkungan kerja. Dalam konteks BBPMP Provinsi Jawa Tengah, kepuasan kerja dapat ditunjukkan melalui kesediaan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik dengan orang lain, serta berpartisipasi dalam kegiatan kerja. Situasi-situasi ini sejalan dengan *Social exchange theory*, yang menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki pengalaman positif di tempat kerja, mereka cenderung bertindak dengan cara yang bermanfaat bagi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nalvin et al. (2024), Sudirman & Arninda (2025), dan Ximenes et al. (2022) yang juga menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap OCB.

Selanjutnya, temuan memperlihatkan *transformational leadership* ada pengaruhnya positif pada *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan motivasi, perhatian, dukungan, serta keterlibatan kepada pegawai dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Dalam konteks BBPMP Provinsi Jawa Tengah, kualitas komunikasi, koordinasi, dan hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai dapat membentuk pengalaman kerja yang positif. Kondisi tersebut selaras dengan *Social Exchange Theory*, bisa memberi penjelasan dukungan dan perlakuan positif dari pimpinan dapat mendorong respons positif pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan. Temuan ini adanya kesesuaian dengan studi Sabtoni et al. (2024), Budiyo & Kasmir (2023), dan Saluy et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* ada pengaruhnya positif pada *job satisfaction*.

Temuan memperlihatkan *organizational commitment* ada pengaruhnya positif pada *job satisfaction*. Hal ini memperlihatkan rasa memiliki, keterlibatan, dan keselarasan pegawai dengan tujuan organisasi dapat membentuk penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaan yang dijalankan. Dalam konteks BBPMP Provinsi Jawa Tengah, pegawai yang mempunyai komitmen tinggi pada organisasi cenderung merasa lebih terikat dengan pekerjaannya sehingga pengalaman kerja yang diperoleh dapat dirasakan secara lebih positif. Hubungan tersebut selaras dengan *Social Exchange Theory*, yang memandang keterikatan positif antara pegawai dan organisasi sebagai hubungan timbal balik yang dapat membentuk sikap positif terhadap pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Siregar & Yasmin (2025), Sarwanto & Wiwoho (2025), Budiyo & Kasmir (2023), dan Nam & Lan (2022) yang juga menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Selain pengaruh langsung, temuan memperlihatkan *job satisfaction* memediasi pengaruh *transformational leadership* pada OCB. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berkaitan dengan perilaku OCB secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dalam konteks BBPMP Provinsi Jawa Tengah, kepemimpinan

yang memberikan motivasi, komunikasi yang baik, dukungan, dan perhatian dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif sehingga mendorong pegawai memberikan kontribusi di luar tugas formal. Hubungan tersebut selaras dengan *Social Exchange Theory*, memaparkan perlakuan positif dari pimpinan dapat membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya yang kemudian diwujudkan melalui kontribusi bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Andiningtyas et al. (2025), Arsyadana et al. (2025), dan Febrika & Suhana (2024) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *transformational leadership* pada OCB.

Temuan berikutnya memperlihatkan *job satisfaction* memediasinya pengaruh *organizational commitment* terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai terhadap organisasi dapat meningkatkannya kepuasan kerja lalu akan memunculkan perilaku OCB. Dalam konteks BBPMP Provinsi Jawa Tengah, rasa memiliki dan keterlibatan terhadap organisasi dapat berkaitan dengan pengalaman kerja yang lebih positif sehingga mendorong pegawai memberikan kontribusi di luar tuntutan formal. Hubungan tersebut selaras dengan *Social Exchange Theory*, memberi penjelasan hubungannya positif antara pegawai dan organisasi dapat menghasilkan sikap positif terhadap pekerjaan yang kemudian diwujudkan melalui perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan studi Hermawati et al. (2023) dan Saluy et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi antara *organizational commitment* dan OCB.

KESIMPULAN

Melihat temuan studi yang telah dilakukan mengenai pengaruh *transformational leadership* dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* pada pegawai BBPMP Provinsi Jawa Tengah, bisa dibuat simpulan *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *job satisfaction* ada pengaruhnya positif pada *organizational citizenship behavior*. *Transformational leadership* dan *organizational commitment* juga ada pengaruhnya positif pada *job satisfaction* pegawai. Temuan memperlihatkan makin baik kepemimpinan transformasional, makin kuat komitmen organisasi, serat semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku OCB. Temuan ini memperlihatkan OCB pegawai berkaitan dengan faktor kepemimpinan, keterikatan terhadap organisasi, dan kepuasan terhadap pekerjaan.

Hubungan langsung tersebut juga diperkuat oleh hasil pengujian peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam model. *Job satisfaction* terbukti mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* pada *organizational citizenship behavior*. Selain itu, *job satisfaction* juga memediasi pengaruh *organizational commitment* pada *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak hanya berhubungan langsung dengan OCB, namun melalui peningkatannya kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang mendorong terbentuknya perilaku sukarela pegawai dalam mendukung organisasi.

SARAN

Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian secara lebih luas. Studi ini mempunyai keterbatasannya karena hanya dilaksanakan pada satu konteks organisasi, yaitu BBPMP Provinsi Jawa Tengah, sehingga hasil penelitian belum dapat menggambarkan kondisi pada instansi lainnya dengan karakteristik yang berbeda. Nilai *R-square* pada variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 55,1%, sehingga masih terdapat 44,9% faktor lain di luar model yang dapat memengaruhi OCB. Studi selanjutnya ada saran guna memperluasnya objek studi pada sektor swasta maupun organisasi lainnya untuk melihat konsistensi hubungan antarvariabel pada konteks yang berbeda. Penelitian berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *organizational citizenship behavior*, seperti motivasi kerja, moral pegawai, dan budaya organisasi. Penambahan variabel tersebut dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Andiningtyas, A. T., Imron, A., & Khaerunnisa, E. (2025). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Through Mediation of Job Satisfaction. *Indonesian Journal of Innovation Multidiscipliner Research*, 3.

- Annisa, N., Handaru, A. W., & Dara, D. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT A. *Journal Of Social Science Research*, 4, 4966–4982.
- Aprilianti, R. U., & Shofiyah, I. (2024). PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN LEMBAGA AMIL ZAKAT INFAK SEDEKAH MUHAMMADIYAH. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 190–204.
- Arsyadana, H. H., Sugiana, D., & Wirakusumah, T. K. (2025). Pengaruh transformational leadership dan job satisfaction terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) pada lingkungan VUCA organisasi di BPS Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Praksis Dan Dedikasi Sosial*, 8(1), 206–215. <https://doi.org/10.17977/um022v8i12025p206-215>
- Bortnowska, H., & Seiler, B. (2024). Organisational Citizenship Behaviours and job burnout among employees of nonprofit organisations. *Management*, 1, 22–48. <https://doi.org/10.58691/man/183808>
- Budiyono, R., & Kasmir. (2023). The Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment and Work Motivation as Intervening Variables on Job Satisfaction of ASN Employees of the East Jakarta City Education Department. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(6), 2055–2074. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i6.7347>
- Chabib, W. N., & Wahyuningsih, T. H. (2022). KOMITMEN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. In *Tri Harsini Wahyuningsih* (Vol. 3, Number 1).
- Deliasari, M. P., & Yudhanegara, D. (2025). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN CIPONGKOR. *Jurnal Bina Manajemen*, 14(1), 1–8. <https://doi.org/10.52859/jbm.v14i1.821>
- Dewi, D. Y., Supriadi, Y. N., & Iswanto, A. H. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work-Life on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment Mediation. *Journal of Social Science*, 3(2), 308–323. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.315>
- Dwiyanto, E., Satriya, A., & Lestari, E. P. (2022). *INDONESIAN TREASURY REVIEW PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF TERHADAP PERILAKU LOYALITAS PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN*.
- Fahlevi, M. R., & Jarodi, O. (2022). *Pengaruh Organizational Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Petugas di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Medan* (Vol. 4).
- Fahreza, D., Setyono, L., & Nurtjahjono, D. G. (2023). *How to Improve Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Through Transformational Leadership and Organizational Culture? (Study on Employees of PT Anugrah Agung Pratama Kota Kediri)*. 11(01). <https://doi.org/10.33019/equity.v11i1>
- Fathiyah. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Pemerintah Provinsi Jambi. *Jurnal Prajaiswara*, 2. <https://prajaiswara.jambiprov.go.id>
- Febrika, A. V., & Suhana. (2024). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) THROUGH THE MEDIATION OF TRUST IN SUPERIORS AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION (STUDY ON THE MANPOWER AND TRANSMIGRATION OFFICE OF CENTRAL JAVA PROVINCE). *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris* (1st ed.). Yoga Pratama.

- Hamid, F. A., Widodo, S. E., & Dharmawan Buchdadi, A. (2022). The Influence of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Climate, and Teamwork, Towards Organizational Citizenship Behavior of Civil Servants. *International Journal for Applied Information Management*, 2(3), 26–39.
- Handayaniingrum, C. P., & Tanuwijaya, J. (2023). PENGARUH JOB SATISFACTION TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(3), 2023.
- Hassanah, F. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15948>
- Hermawati, R., Moeins, A., & Suhardi, E. (2023). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK-LIFE BALANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE. *Journal of Entrepreneurship*, 54–68. <https://doi.org/10.56943/joe.v2i1.248>
- Kurniawati, M. N., Hasanah, K., & Murniyati, D. (2024). PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) KARYAWAN DI PT INKA MULTI SOLUSI TRADING.
- Lestari, P. E. C., Astiti, N. P. Y., & Adhika, I. N. R. (2025). PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN GIANYAR. *EMAS*, 6(8), 1791–1810. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i8.12322>
- Mahardita, E. J., & Noermijati, N. (2023). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(1), 231–243. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.1.20>
- Maulana, A., Fadhillah, M., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 14(1).
- Nalvin, M. A., Nirwana, D., Margareth, Y., & Cen, C. C. (2024). Determinants Of Organizational Citizenship Behavior In ASN Employees Of The Personnel And Human Resource Development Agency. *Jurnal Ekonomi*, 13. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Nam, N. D., & Lan, U. T. N. (2022). *The impact of HRM practices on organizational commitment and job satisfaction of civil servants in Hanoi*.
- Nelwan, O. S., & Lengkong, V. P. K. (2024). The Influence of Knowledge Sharing, Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Job Satisfaction in the Msmes Sector in Minahasa. *International Journal of Professional Business Review*, 9(1), e4312. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4312>
- Nugroho, S. H. (2022). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 10(3), 012–018. <https://doi.org/10.30574/gjeta.2022.10.3.0040>
- Nuh, M., Winoto, S., & Pratama, M. R. (2022). The Dynamic of Challenges of Managing Functional Civil Servant in Malang Regency Indonesia. *Journal of Governance*, 7(4). <https://doi.org/10.31506/jog.v7i4.16202>

- Pardede, R. M., Herman, & Armansyah. (2023). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS (OCB). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(10).
- Prasetyo, K. D., & Mas'ud, F. (2021). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, SERVANT LEADERSHIP, & KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi pada Karyawan Hotel Grasia Semarang). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMEN NT*, 10, 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Pratama, S., & Arninda. (2025). The Influence of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of Civil Servants at UPTD Puskesmas Korpri Kubu Raya Regency. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(2), 871–2723. <https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i2.871>
- Priyanto, A. H., & Arifin, N. (2025). Analisis Employee Engagement, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Rumah Sakit. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Akuntansi*, XII.
- Putri, A. A., & Nugrohoseno, D. (2025). Pengaruh transformational leadership terhadap psychological well-being melalui job satisfaction dan employee engagement pada karyawan di perusahaan manufaktur. 13, 297–315. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n2.p297-315>
- Putri, G. A. M., Maharani, S. P., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEW PENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3).
- Rafli, & Ahmadia, E. (2025). The Influence of Organizational Commitment and Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior among Civil Servants at UPTD Puskesmas Serasan, Natuna Regency. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(2), 1170. <https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i2.1170>
- Rahim, A. (2026). Building Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Job Satisfaction, Work Environment, and Work Loyalty. *BizNOMICS: International Journal of Business and Economics*, 1(1), 31–38. <https://doi.org/10.55587/ijbe.v1i1.159>
- Rahman, S., & Luthfianti, S. (2025). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEVARIOR MAHASISWA UNIVERSITAS PAMULANG. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic>
- Ramadhani, N., & Suhana, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan QWL Terhadap OCB Studi Karyawan PT Herculon Carpet Semarang. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2), 1228–1235. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1468>
- Rasyid, H. A., Sulistiyawan, E., & Rachman, M. M. (2024). IMPACT OF MOTIVATION AND WORK COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR (CASE STUDY OF EMPLOYEES OF PT ANGKASA PURA 1 SURABAYA). *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7.
- Ratag, K. F., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA ANGGOTA KEPOLISIAN DI SATUAN RESERSE KRIMINAL POLRESTA SAMARINDA. In *Jurnal EMBA* (Vol. 11, Number 3).
- Sabtoni, M. A., Kustiani, L., & Sugito, P. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture, and Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance in the Blitar City Government Environment. *8th International Conference on Sustainability: Entrepreneurship and Creative Economics, KnE Social Sciences*, 377–392. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i28.17293>

- Sadikin, A. (2025). Strategi Pengembangan Komitmen Profesi ASN dalam Mendukung SMART ASN di PPSDM Kemendikdasmen. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 6(01), 1–13.
- Safitri, I., Yanita, Qamarius, I., & Sullaida. (2025). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB SATISFECTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN HOSPITAL EMPLOYEES LANGSA REGIONAL GENERAL. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology*, 4(7). <https://doi.org/10.54443/ijset.v4i7.773>
- Saluy, A. B., Syawal, M., Sudjono, Pramudena, S. M., Kemalasari, N., & Gustiah, I. P. (2024). Organizational Commitment, Transformational Leadership and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Citizenship Behavior Among Civil Servants in Indonesia. *Journal of System and Management Sciences*, 14(1), 275–289. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0116>
- Sarwanto, J. T., & Wiwoho, G. (2025). From Great Leaders to Great Employees: The Impact of Transformational Leadership and Organizational Commitment on OCB through Job Satisfaction. *Transformational Leadership and Organizational Commitment on OCB through Job Satisfaction*, 04(04), 1773–1789. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i4.1292>
- Sinaga, C., Purba, D. C., Lisari, S. P., Kamila, N. F., & Firman. (2025). *Dinamika Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi*.
- Sinaga, I., & Rahman, T. (2025). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM PARINGIN KABUPATEN BALANGAN. *Jurnal Administrasi Publik & Administrasi Bisnis*, 8. <https://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB>
- Siregar, N. A., & Yasmin, D. (2025). The Influence of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Civil Servants at the UPTD Public Health Center of Sungai Ambawang. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(2), 783. <https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i2.783>
- Sisko, M., & Yuliaty, F. (2024). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB): A LITERATURE REVIEW THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB): A LITERATURE REVIEW. *Jurnal Kesehatan Saintika Meditory*, 7. <https://jurnal.syedzasaintika.ac.id>
- Sofiah, D., & Sholihah Husna. (2025). Inspiring the New Workforce: Transformational Leadership and Job Satisfaction as Drivers of Organizational Citizenship Behavior in Generation Z Civil Servants. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 14(1).
- Sudirman, I. A., & Arninda. (2025). THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG CIVIL SERVANTS AT UPT PUSKESMAS BATANG TARANG, SANGGAU REGENCY. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Number 3).
- Sugiyono. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Alfabeta. www.cvalfabeta.com
- Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2022). Effects Of Organizational Commitment And Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As A Mediation. In *International Journal of Science*. <http://ijstm.inarah.co.id>
- Suryawan, I. G. R., Ardana, I. K., & Suwandana, I. G. M. (2021). Transformational leadership, work stress and turnover intention: the mediating role of job satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(5), 146–157. www.ajhssr.com

- Tahir, Y. S., & Novianto, I. (2025). PENGARUH JOB SATISFACTION DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Kasus di CV. Gemilang Indah Sentosa Surabaya). In *Bisnis, dan Sosial*) (Vol. 3, Number 2).
- Triutama, S. Y., Natsir, D. U., Burhanuddin, Sahabuddin, R., & Kurniawan, A. W. (2024). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Sistem Reward, Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Bupati Kabupaten Poso. In *Jurnal Multimedia Dehasen* (Vol. 3, Number 4).
- Utami, A. W., Chandra Kirana, K., & Subiyanto, D. (2022). *ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING* (Studi Kasus ATR/BPN Kantah Kab. Wonosobo) (Vol. 5, Number 1). ANALISIS.
- Wulandari, N., Prayekti, & Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(1), 160. <https://doi.org/10.29264/jkin.v19i1.10800>
- Ximenes, C. A., Riana, I. G., & Ximenes, P. M. B. (2022). Effect Of Job Satisfaction On Citizenship Behavior Organizational Commitment Ministry Of High School Education In Timor-Leste Master of Management Study Program-Institute of Business (IOB) Dili, Timor-Leste. In *ABM : International Journal of Administration, Business and Management* (Vol. 4, Number 1).
- Yanti, D., Madris, M., & Pujiwati, A. (2024). *Pengaruh Servant Leadership dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja ASN Melalui Organizational Citizenship Behavior*.
- Yaqien, M. F. M. A., & Latib, A. (2023). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Guru di SMK 01 Diponegoro Wuluhan Jember*.
- Zahra, D., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Karyawan Pengolahan Pabrik Teh PTPN IV Bah Butong). *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2.
- Zulkarnain, F. W. (2021). Optimasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Governance and Administrative Reform*, 2, 128–150. <https://e-journal.unair.ac.id/JGAR/index>