

PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI QUALITY OF WORK LIFE DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Muhamad Rizal Pratama¹, Desti Ranihusna²

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia^{1,2}

Email: Muhrizalpratama1309@students.unnes.ac.id¹

Abstract: *This study analyzed the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior through quality of work life and organizational commitment among 102 nurses at Amanah Mahmudah Hospital in Brebes, using a quantitative approach with a saturation sampling technique and analyzed via PLS-SEM (SmartPLS 4.0). The results show that transformational leadership has a positive and significant effect on quality of work life, organizational commitment, and organizational citizenship behavior, while quality of work life and organizational commitment also have a significant effect on organizational citizenship behavior and were found to mediate the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. These findings indicate that enhancing nurses' extra-role behaviors can be achieved by strengthening transformational leadership, which improves quality of work life and organizational commitment. Future research is recommended to use a longitudinal design, expand the sample to include various hospitals, and include additional variables such as job satisfaction or job engagement. From a practical perspective, the management of Amanah Mahmudah Hospital is advised to strengthen transformational leadership through training for nursing leaders, improve the quality of work life by refining work systems, and reinforce organizational commitment through recognition programs and career development initiatives.*

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

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior melalui quality of work life dan organizational commitment pada 102 perawat Rumah Sakit Amanah Mahmudah Brebes, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampel jenuh dan dianalisis melalui PLS-SEM (SmartPLS 4.0). Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap quality of work life, organizational commitment, dan organizational citizenship behavior, sementara quality of work life dan organizational commitment turut berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior serta terbukti memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan perilaku ekstra peran perawat dapat dicapai melalui penguatan kepemimpinan transformasional yang meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas sampel ke berbagai rumah sakit, serta menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja atau keterikatan kerja. Secara praktis, manajemen Rumah Sakit Amanah Mahmudah disarankan untuk memperkuat kepemimpinan transformasional melalui pelatihan bagi pimpinan keperawatan, meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui perbaikan sistem kerja, serta memperkuat komitmen organisasi melalui program penghargaan dan pengembangan karier.

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

PENDAHULUAN

Kompleksitas pelayanan kesehatan menuntut perawat menjalankan tugas sesuai standar sekaligus memberikan kontribusi sukarela demi efektivitas pelayanan (Khajoei et al., 2024). Perilaku ekstra

peran tersebut, yang dikenal sebagai organizational citizenship behavior, terbukti memperkuat kolaborasi tim serta meningkatkan keselamatan dan kepuasan pasien (Mazzetti et al., 2022); (Lopez-ibort et al., 2022). Dalam profesi keperawatan, perilaku ini tercermin melalui kepedulian terhadap rekan kerja dan komitmen terhadap pelayanan pasien (Anitha & Suganthi, 2022), sehingga peningkatannya mendukung pencapaian tujuan rumah sakit (Putri, 2024). Namun, perilaku tersebut tidak muncul secara spontan, melainkan berkembang melalui dukungan dan kondisi organisasi yang dirasakan oleh karyawan (Kao et al., 2023); (Park & Kim, 2024).

Salah satu faktor yang diyakini membentuk kondisi tersebut adalah transformational leadership, yaitu gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Caniëls, 2023); (Hermanto et al., 2024). Berbagai penelitian menunjukkan pengaruh positif transformational leadership terhadap organizational citizenship behavior melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, dan perhatian individual (Lee et al., 2024); (Kurniawati & Margaretha, 2024); (Purwanto et al., 2021). Namun, temuan ini tidak selalu konsisten. (Nohe & Guido, 2017) serta (Calen et al., 2021) menemukan bahwa kejelasan peran, otonomi kerja, dan tekanan kerja justru lebih berperan dibandingkan kepemimpinan transformasional, sehingga mengindikasikan adanya mekanisme tidak langsung yang perlu dijelaskan lebih lanjut.

Mekanisme tersebut dapat dijelaskan melalui quality of work-life dan organizational commitment sebagai dua jalur yang berbeda. Quality of work life mencerminkan kemampuan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung kesejahteraan (Ardiansyah & Rahmat, 2023), yang ditingkatkan oleh transformational leadership melalui komunikasi efektif dan perhatian terhadap kebutuhan bawahan (Ehrnrooth et al., 2023). Sementara itu, organizational commitment mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Nguyen & Tran, 2022), yang turut diperkuat oleh dukungan dan kejelasan arah dari pemimpin transformasional (Raza & Yousufi, 2023). Berlandaskan Social Exchange Theory (Homans, 1958; dikembangkan oleh Blau, 1964), penelitian ini memandang transformational leadership sebagai bentuk dukungan organisasi yang memperkuat persepsi positif karyawan, sehingga mendorong quality of work life dan organizational commitment yang pada akhirnya membentuk organizational citizenship behavior melalui model mediasi berganda paralel.

Meskipun beberapa penelitian menunjukkan bahwa quality of work life dan organizational commitment secara konsisten memediasi pengaruh transformational leadership terhadap organizational citizenship behavior (Hermanto et al., 2024); (Dwiputri et al., 2025), temuan lain menunjukkan hasil yang berbeda. Hermanto et al., (2023) menemukan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja belum tentu mendorong perilaku di luar tugas formal, sementara Firdaus et al., (2025) dan Novianti, (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak selalu secara signifikan memediasi hubungan tersebut. Kesenjangan hasil penelitian ini menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Kesenjangan tersebut relevan dikaji pada Rumah Sakit Amanah Mahmudah di Brebes, Jawa Tengah, yang secara rutin mengevaluasi kinerja perawat melalui Key Performance Indicator (KPI). Data dua tahun terakhir menunjukkan adanya tren penurunan, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Kinerja Perawat Rumah Sakit Amanah Mahmudah Tahun 2024 dan 2025

Capaian kinerja perawat menurun dari 76% pada tahun 2024 menjadi 69% pada tahun 2025, atau berkurang tujuh poin persentase. Jika dikaitkan dengan indikator conscientiousness dan sportsmanship dalam organizational citizenship behavior Organ (1988) dalam (Dipaola & Tschannen-moran, 2001), penurunan ini mengindikasikan belum optimalnya tanggung jawab dan

sikap positif perawat dalam menghadapi tuntutan kerja, yang berpotensi dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi yang belum optimal.

Hasil konfirmasi dengan pimpinan rumah sakit menunjukkan bahwa Kepala Ruang atau Koordinator Keperawatan telah menjalankan indikator individual consideration melalui supervisi dan pembinaan rutin (Korejan & Shahbazi, 2016), namun penerapan tersebut belum sejalan dengan tren penurunan kinerja yang terjadi. Kondisi ini memunculkan pertanyaan mengenai mekanisme yang sebenarnya menjembatani transformational leadership dengan organizational citizenship behavior pada perawat. Penelitian ini merupakan modifikasi dari (Hermanto et al., 2024) yang menguji model serupa pada guru sekolah menengah di Madiun. Pengujian ulang dalam konteks perawat rumah sakit memberikan unsur kebaruan memperluas generalisasi penelitian dan mengingat tuntutan koordinasi, kecepatan pengambilan keputusan, dan stabilitas emosional pada layanan kesehatan berbeda secara signifikan dari sektor pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh transformational leadership terhadap organizational citizenship behavior pada perawat Rumah Sakit Amanah Mahmudah, baik secara langsung maupun melalui mediasi quality of work life dan organizational commitment, termasuk menguji hubungan antarvariabel yang membentuk model mediasi berganda paralel tersebut secara menyeluruh. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian pengembangan sumber daya manusia terkait transformational leadership, quality of work life, organizational commitment, dan organizational citizenship behavior pada sektor pelayanan kesehatan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi manajemen Rumah Sakit Amanah Mahmudah dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan transformasional serta mewujudkan budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada kualitas pelayanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif guna menganalisis dampak kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior atau OCB dengan memposisikan quality of work life serta komitmen organisasi sebagai faktor mediasi. Lokasi pengumpulan data berada di Rumah Sakit Amanah Mahmudah Brebes, Jawa Tengah, pada tahun 2026. Target populasi mencakup 102 tenaga perawat yang bertugas di berbagai divisi, meliputi unit farmasi, radiologi, gizi, kesehatan lingkungan, instalasi gawat darurat, instalasi perawatan intensif, rawat jalan, bangsal dewasa, ruang bersalin, perinatologi, bangsal anak, serta instalasi bedah sentral. Teknik pengambilan sampel yang diaplikasikan adalah nonprobability sampling melalui metode sampel jenuh, yang berarti total populasi dilibatkan secara menyeluruh sebagai responden.

Data primer diperoleh lewat instrumen kuesioner dengan rentang skala Likert satu sampai lima yang disebar menggunakan media Google Form serta diperkuat lewat pelaksanaan wawancara tidak terstruktur. Pengolahan data dilakukan memanfaatkan teknik Partial Least Square Structural Equation Modeling atau PLS SEM melalui dukungan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Operasionalisasi analisis ini mencakup evaluasi statistik deskriptif, pengujian validitas konvergen serta diskriminan, pengukuran reliabilitas memanfaatkan indikator Cronbachs Alpha dan Composite Reliability, hingga pengujian hipotesis pada model struktural guna memetakan pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel yang diteliti.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1 merangkum profil demografis dari 102 partisipan yang terlibat dalam penelitian ini. Dilihat dari komposisi gender, responden wanita mendominasi sampel dengan persentase mencapai 72,5%, sedangkan kelompok pria mencakup 27,5%. Berdasarkan rentang usia, mayoritas responden tergolong dalam kategori usia 21–30 tahun (58,8%), disusul oleh kelompok usia 31–40 tahun (37,3%), dan sebagian kecil berada di rentang usia 41–50 tahun (3,9%). Sementara itu, sebaran unit kerja menunjukkan penempatan terbesar berada di unit B. DEWASA (16,7%) dan IGD (15,7%), sedangkan sisa responden lainnya tersebar secara variatif di unit B. ANAK (10,8%), R. BERSALIN (8,8%), I. FARMASI (7,8%), ICU (7,8%), RAWAT JALAN (7,8%), KES. LING (6,9%), RADIOLOGI (6,9%), PERINATOLOGI (4,9%), IBS (3,9%), serta I. GIZI (2,0%).

Tabel 1 Demografi Responden

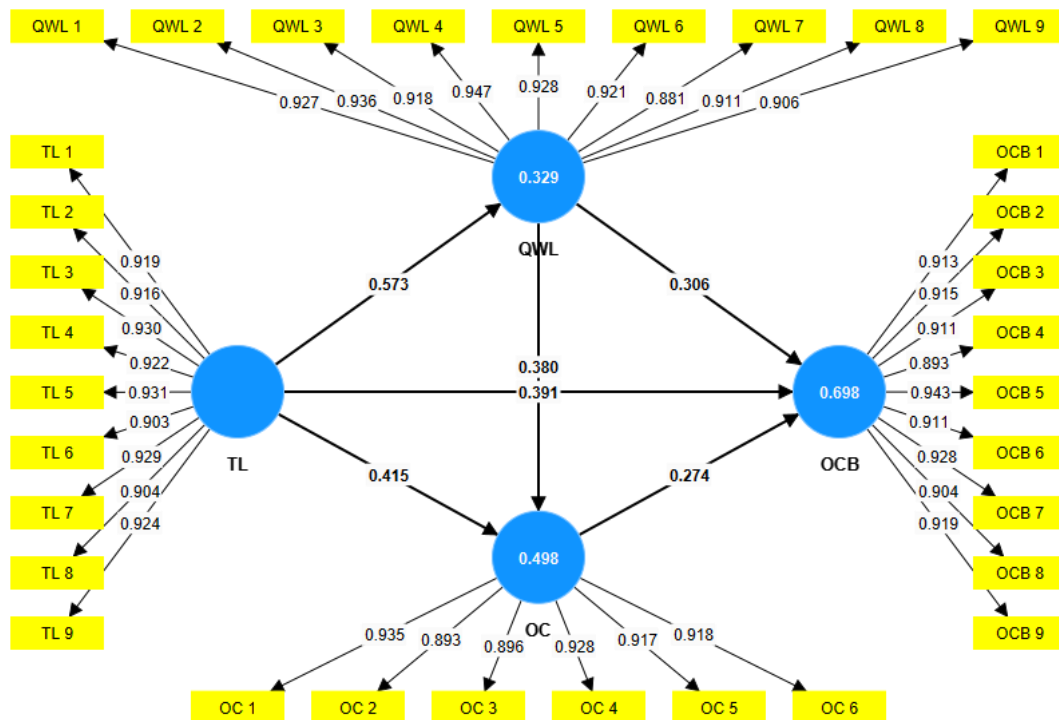
Demografi	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	28	27.5%
	Perempuan	74	72.5%

Usia	21 - 30	60	58.8%
	31 - 40	38	37.3%
	41 - 50	4	3.9%
Unit	B. ANAK	11	10.8%
	B. DEWASA	17	16.7%
	I. FARMASI	8	7.8%
	I. GIZI	2	2.0%
	IBS	4	3.9%
	ICU	8	7.8%
	IGD	16	15.7%
	KES. LING	7	6.9%
	PERINATOLOGI	5	4.9%
	R. BERSALIN	9	8.8%
	RADIOLOGI	7	6.9%
	RAWAT JALAN	8	7.8%

Sumber: Data Diolah Peneliti.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang setiap item pernyataannya telah melalui pengujian validitas terlebih dahulu. Proses analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) versi 4.0, di mana metode SEM berbasis PLS ini diterapkan untuk mengevaluasi model pengukuran (outer model) sekaligus menguji tingkat reliabilitas dari setiap konstruk yang terdapat dalam model penelitian. Diagram jalur outer model hasil pengolahan PLS versi 4.0 tersebut disajikan pada Gambar 2



Gambar 2 Kerangka Penelitian

Gambar 2 menampilkan visualisasi model struktural berbasis pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) guna menjabarkan keterkaitan antara empat variabel laten, yakni TL, QWL, OC, dan OCB. Masing-masing variabel diukur melalui sejumlah indikator reflektif yang memiliki nilai *outer loading* tinggi, yang menegaskan adanya keselarasan yang kuat di dalam tiap konstruk karena seluruh nilai telah melewati batas minimal sebesar 0,70. Berdasarkan parameter *R-squared* (angka di dalam lingkaran biru), kemampuan model dalam menerangkan variabel QWL, OC, dan OCB tergolong baik, dengan konstruk OCB yang mencatat nilai kontribusi varians tertinggi sebesar 0,698. Ditinjau dari estimasi koefisien jalur (*path coefficients*), TL terbukti memberikan dampak positif bagi QWL (0,573), OC (0,415), dan OCB (0,391). Hubungan searah yang positif juga ditunjukkan oleh pengaruh QWL terhadap OC (0,380) dan OCB (0,306), serta kontribusi langsung OC terhadap OCB (0,274). Secara menyeluruh, temuan ini mengonfirmasi peran QWL dan OC sebagai variabel mediasi yang mempertegas efek TL terhadap OCB dalam kerangka hubungan struktural yang valid serta kokoh.

Hasil Uji Validitas

Validitas Konvergen

Tabel 2 *Outer Loading*

Variabel	OC	OCB	QWL	TL
OC 1	0.935			
OC 2	0.893			
OC 3	0.896			
OC 4	0.928			
OC 5	0.917			
OC 6	0.918			
OCB 1		0.913		
OCB 2		0.915		
OCB 3		0.911		
OCB 4		0.893		
OCB 5		0.943		
OCB 6		0.911		
OCB 7		0.928		
OCB 8		0.904		
OCB 9		0.919		
QWL 1			0.927	
QWL 2			0.936	
QWL 3			0.918	
QWL 4			0.947	
QWL 5			0.928	
QWL 6			0.921	
QWL 7			0.881	
QWL 8			0.911	
QWL 9			0.906	
TL 1				0.919
TL 2				0.916

TL 3				0.930
TL 4				0.922
TL 5				0.931
TL 6				0.903
TL 7				0.929
TL 8				0.904
TL 9				0.924

Sumber: Data Diolah Peneliti.

Tabel 2 memaparkan rincian pengujian validitas konvergen yang ditinjau dari parameter outer loading. Seluruh indikator penyusun dari tiap variabel berhasil melampaui ambang batas ideal sebesar 0,70, dengan rentang nilai bergerak dari 0,881 sampai 0,947. Hal ini membuktikan peran penting dan kontribusi nyata dari setiap item dalam menjelaskan konstruk induknya. Angka-angka tersebut mengukuhkan bahwa validitas konvergen dari setiap dimensi berada pada tingkat yang sangat baik, yang berarti sebagian besar informasi atau varians indikator telah terwakili oleh variabel laten terkait. Kesimpulannya, seluruh item pernyataan yang membangun variabel OC, OCB, QWL, dan TL memenuhi kriteria keabsahan (valid) untuk digunakan dalam instrumen penelitian ini.

Reliabilitas

Tabel 3 *Reliability*

Variabel	Cronbach's alpha
Organizational Commitment	0.961
Organizational Citizenship Behavior	0.976
Quality of Work Life	0.977
Transformational Leadership	0.977

Sumber: Data Diolah Peneliti.

Tabel 3 memuat hasil evaluasi mengenai tingkat reliabilitas atau konsistensi dari seluruh konstruk yang diteliti. Capaian nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel berturut-turut adalah OC (0,961), OCB (0,976), QWL (0,977), dan TL (0,977). Seluruh perolehan angka ini secara signifikan berada di atas standar baku teoretis, yaitu sebesar 0,70. Ketentuan ini membuktikan adanya stabilitas internal yang sangat kuat pada alat ukur, yang menandakan bahwa indikator-indikator yang diaplikasikan mampu memberikan hasil yang ajek (konsisten) dalam mengukur dimensinya dari waktu ke waktu. Dengan demikian, kuesioner dalam riset ini dinyatakan andal (reliable) dan sangat layak digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

R-Square

Tabel 4 R^2

Variabel	R-square	R-square adjusted
Organizational Commitment	0.498	0.488
Organizational Citizenship Behavior	0.698	0.689
Quality of Work Life	0.329	0.322

Sumber: Data Diolah Peneliti.

Tabel 4 menyajikan nilai R-square serta R-square adjusted yang mencerminkan besarnya proporsi varians dari variabel endogen yang mampu diklarifikasi oleh variabel-variabel prediktor di dalam model struktural. Berdasarkan hasil komputasi, variabel QWL memperoleh nilai R-square sebesar

0,329, yang mengindikasikan bahwa sebesar 32,9% varians dari QWL dipengaruhi oleh variabel eksogennya (TL), sedangkan 67,1% sisanya diterangkan oleh faktor-faktor lain di luar kerangka model penelitian ini. Untuk variabel OC, perolehan nilai R-square tercatat sebesar 0,498, yang mengisyaratkan bahwa prediktor di dalam model berkontribusi sebesar 49,8% terhadap varians variabel tersebut. Sementara itu, variabel OCB membukukan koefisien R-square tertinggi yaitu mencapai 0,698. Angka ini menandakan bahwa sebesar 69,8% varians dari OCB dapat dijelaskan secara simultan oleh kontribusi variabel TL, QWL, dan OC, sedangkan 30,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam riset ini. Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi bahwa model struktural memberikan daya penjas yang sangat kuat (robust) terhadap OCB, sedangkan daya penjas untuk konstruk QWL dan OC berada pada tingkat moderat.

Effect Size (F-Square)

Tabel 5 F²

Variabel	OC	OCB	QWL	TL
Organizational Commitment		0.124		
Organizational Citizenship Behavior				
Quality of Work Life	0.194	0.174		
Transformational Leadership	0.231	0.276	0.489	

Sumber: Data Diolah Peneliti.

Tabel 5 memaparkan hasil pengujian F-square (f²) untuk mengevaluasi besarnya dampak (effect size) atau kontribusi spesifik yang diberikan oleh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen ketika suatu jalur di dalam model dianalisis. Sesuai dengan kriteria teoretis, nilai f² dikelompokkan ke dalam tiga kategori dampak, yaitu kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Hasil analisis menunjukkan bahwa TL memiliki dampak yang besar (large effect) terhadap QWL dengan perolehan nilai f² mencapai 0,489. Selain itu, TL juga memberikan kontribusi dengan kategori efek sedang (medium effect) terhadap variabel OC (f² = 0,231) serta OCB (f² = 0,276). Di sisi lain, variabel QWL terbukti memiliki pengaruh dengan tingkat efek sedang terhadap OC (f² = 0,194) maupun terhadap OCB (f² = 0,174). Terakhir, konstruk OC mencatat nilai f² sebesar 0,124 dalam memengaruhi OCB, yang diklasifikasikan sebagai dampak dengan kategori efek kecil (small effect). Temuan ini mengindikasikan bahwa TL memegang peran paling dominan dalam memicu perubahan pada konstruk QWL, sementara OC memiliki kontribusi yang paling marginal dalam mendasari pembentukan OCB dibandingkan dengan variabel prediktor lainnya.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6 Path Coefficients

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
TL -> OCB	0.391	0.393	0.071	5.537	0.000
TL -> QWL	0.573	0.573	0.078	7.332	0.000
TL -> OC	0.415	0.414	0.079	5.268	0.000
QWL -> OC	0.380	0.383	0.075	5.084	0.000
QWL -> OCB	0.306	0.307	0.074	4.142	0.000
OC -> OCB	0.274	0.271	0.081	3.363	0.001
TL -> QWL -> OCB	0.175	0.176	0.048	3.690	0.000
TL -> OC -> OCB	0.114	0.112	0.038	2.965	0.003

Sumber: Data Diolah Peneliti.

Tabel 6 menyajikan hasil pengujian hipotesis yang menggambarkan arah, besaran koefisien, serta tingkat signifikansi dari hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel di dalam model struktural. Berdasarkan hasil analisis bootstrapping, seluruh jalur hubungan yang dihipotesiskan terbukti signifikan secara statistik karena memenuhi kriteria nilai $p < 0,05$ dan nilai t -statistik $> 1,96$. Dengan demikian, setiap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima dan tidak ada satu pun yang ditolak. Hasil ini mengonfirmasi peran krusial dari variabel TL, QWL, dan OC dalam mendasari pembentukan OCB.

Secara spesifik pada hubungan langsung, TL terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\text{Beta} = 0,391$, $T = 5,537$, $P = 0,000$). Jalur hubungan langsung dari TL menuju QWL mencatat nilai koefisien tertinggi dan sangat signifikan ($\text{Beta} = 0,573$, $T = 7,332$, $P = 0,000$), yang diikuti oleh pengaruh signifikan TL terhadap OC ($\text{Beta} = 0,415$, $T = 5,268$, $P = 0,000$). Selanjutnya, variabel QWL juga menunjukkan kontribusi signifikan dalam memengaruhi OC ($\text{Beta} = 0,380$, $T = 5,084$, $P = 0,000$) serta dalam memicu peningkatan OCB ($\text{Beta} = 0,306$, $T = 4,142$, $P = 0,000$). Begitu pula dengan konstruk OC yang terbukti memiliki dampak langsung yang positif dan signifikan terhadap OCB ($\text{Beta} = 0,274$, $T = 3,363$, $P = 0,001$).

Di samping pengaruh langsung, pengujian terhadap efek tidak langsung (spesifik mediasi) juga memperlihatkan hasil yang signifikan. Variabel TL ditemukan mampu meningkatkan OCB secara tidak langsung melalui peran mediasi dari QWL, dengan perolehan nilai koefisien efek sebesar $0,175$ ($T = 3,690$, $P = 0,000$). Mekanisme mediasi kedua juga terbukti secara empiris, di mana OC secara signifikan mampu menjembatani pengaruh TL terhadap OCB dengan nilai koefisien tidak langsung sebesar $0,114$ ($T = 2,965$, $P = 0,003$).

PEMBAHASAN

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian hipotesis membuktikan adanya dampak signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kondisi ini mengindikasikan bahwa penguatan model kepemimpinan transformasional di dalam organisasi akan menstimulasi peningkatan perilaku kerja sukarela dari para pegawai. Hal ini selaras dengan hasil studi (Lee et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi mendorong tindakan ekstra peran pekerja melalui penguatan rasa percaya serta ikatan emosional kepada instansi. Penjelasan ini diperkuat oleh argumentasi Kurniawati & Margaretha, (2024) serta Purwanto et al., (2021) yang menerangkan bahwa aspek pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual memicu staf untuk saling membantu atau bekerja melebihi standar minimum tugas mereka.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Quality of Work Life

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan bagi *Quality of Work Life* (QWL). Besaran dampak pada jalur ini menjadi yang paling dominan dibandingkan dengan seluruh relasi langsung yang ada dalam struktur model, sehingga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional memegang peran utama dalam menentukan potret kualitas kehidupan kerja di mata pegawai. Realitas ini berkesesuaian dengan pandangan Akter, Kaniz Marium, Tang, Swee Mei, (2021) yang mendapati bahwa kepemimpinan transformasional mengoptimalkan sudut pandang karyawan terkait keseimbangan kehidupan kerja, sokongan instansi, dan kepuasan kerja.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Commitment

Hasil pengujian hipotesis mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Fenomena ini membuktikan bahwa atasan yang mempraktikkan pendekatan transformasional sanggup menanamkan loyalitas karyawan secara mendalam, melewati batas kepatuhan formal menuju ikatan batin yang kokoh. Rahmatullah et al., (2022) mengidentifikasi adanya korelasi positif antara variabel kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi, yang berarti semakin tinggi penilaian terhadap kepemimpinan transformasional maka kemauan staf untuk bertahan di perusahaan akan semakin kuat.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Organizational Commitment

Hasil pengujian hipotesis menegaskan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Situasi ini menunjukkan bahwa apabila para pekerja memandang lingkungan profesional mereka aman, adil, seimbang, serta memfasilitasi ruang untuk tumbuh,

maka keterikatan batin serta kesetiaan kepada instansi akan mengalami peningkatan. Teli et al., (2021) memperlihatkan bahwa perbaikan kualitas iklim kerja yang berarti akan diikuti oleh kenaikan loyalitas organisasi secara proporsional. Di sisi lain, Astrianti et al., (2020) mengemukakan bahwa faktor kepuasan kerja serta stabilitas antara urusan personal dan pekerjaan memberikan sumbangsih positif bagi penguatan komitmen karyawan.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian hipotesis memvalidasi bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa pegawai yang merasakan kepuasan atas situasi lingkungan kerjanya, baik menyangkut kesejahteraan, kedekatan interpersonal, maupun keselarasan aktivitas hidup, akan lebih condong memperlihatkan tindakan sukarela yang melampaui kewajiban formal mereka. Sumarsi & Rizal, (2020); Ahman et al., (2022), dan Ulfa et al., (2021) lewat riset mereka secara konsisten mengonfirmasi bahwa kualitas kehidupan kerja memberikan efek positif yang krusial bagi kemunculan perilaku kewargaan organisasi.

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian hipotesis memberikan bukti bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Fakta ini menegaskan bahwa staf yang memiliki keterikatan emosional sekaligus rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaannya tidak sekadar menuntaskan kewajiban harian, melainkan bersedia memberikan usaha ekstra secara sukarela demi kemajuan organisasi. Siswadi et al., (2023); Fitrio et al., (2019), dan Hubeis & Hendri, (2020) menunjukkan bukti empiris bahwa komitmen organisasi mempunyai dampak positif yang nyata terhadap stimulasi perilaku sukarela karyawan.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Quality of Work Life

Hasil pengujian hipotesis efek tidak langsung memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan dengan dimediasi oleh *Quality of Work Life*. Bukti ini menandakan bahwa kualitas kehidupan kerja berperan sebagai instrumen mediasi yang penting untuk menghubungkan pendekatan kepemimpinan transformasional dengan tindakan ekstra peran dari pegawai. Pola hubungan ini memperjelas bahwa efek dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku sukarela tidak hanya berjalan secara searah, melainkan berproses lewat jalur tidak langsung dengan mengondisikan kenyamanan hidup serta mutu ekosistem kerja pegawai terlebih dahulu.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Organizational Commitment

Hasil pengujian hipotesis efek tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui mediasi *Organizational Commitment*. Temuan ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme perantara yang krusial dalam menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku ekstra peran karyawan. Artinya, stimulasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional tidak langsung serta merta menghasilkan tindakan sukarela, melainkan bekerja dengan cara menyentuh sisi emosional dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap instansi terlebih dahulu. Ketika rasa memiliki dan keterikatan batin karyawan terhadap organisasi sudah terbentuk dengan kuat, mereka secara sukarela akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik yang melampaui deskripsi tugas formal mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi positif dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* di kalangan perawat Rumah Sakit Amanah Mahmudah. Efek tersebut berjalan baik secara langsung maupun lewat stimulasi *quality of work life* serta *organizational commitment* yang bertindak sebagai variabel mediasi. Hasil di lapangan mengisyaratkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang transformasional tidak hanya memicu tindakan sukarela perawat secara spontan, melainkan juga berproses melalui penciptaan ruang kerja yang kondusif serta penguatan rasa memiliki perawat terhadap tempat mereka bekerja. Seluruh rangkaian analisis ini memperkuat posisi penting dari aspek kepemimpinan, mutu kehidupan kerja, dan loyalitas institusional dalam memicu perilaku ekstra peran pada sektor kesehatan.

SARAN

Penelitian ini diselesaikan dengan sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Penggunaan desain cross-sectional membuat kemampuan dalam mendeteksi fluktuasi perilaku responden dari waktu ke waktu menjadi terbatas. Selain itu, pengumpulan data yang hanya berpusat pada satu rumah sakit menuntut kehati-hatian apabila ingin menerapkan kesimpulan ini pada organisasi kesehatan lain. Agenda penelitian selanjutnya sangat disarankan untuk mengadopsi pendekatan longitudinal atau memperlebar jangkauan unit sampel pada spektrum rumah sakit yang lebih luas di berbagai daerah. Penjajakan variabel baru seperti kepuasan kerja, dukungan organisasi, atau keterikatan kerja dapat dimasukkan dalam pemodelan berikutnya agar diperoleh pemahaman yang jauh lebih menyeluruh mengenai aspek aspek yang menggerakkan perilaku sukarela pegawai. Secara praktis, manajemen Rumah Sakit Amanah Mahmudah disarankan untuk memperkuat kepemimpinan transformasional melalui pelatihan bagi pimpinan keperawatan, meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui perbaikan sistem kerja, serta memperkuat komitmen organisasi melalui program penghargaan dan pengembangan karier.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahman, E., Aulia, N., & Supriadi, yudi nur. (2022). *Mediation Effects of Organizational Commitment between Organization Mediation Effects of Organizational Commitment between Organization Citizenship Behavior , Transformational Leadership , and Quality of Work Life*. 23(August), 107–117. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.13>
- Akter, Kaniz Marium, Tang , Swee Mei, A. Z. (2021). *Transformational leadership and quality of work life: A mediation model of trust climate*. 19, 161–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.14)
- Anitha, E. G. N., & Suganthi, L. (2022). How organizational citizenship behavior is promoted among nurses: A moderated mediation model. *Work (Reading, Mass.)*, 71(1), 263–274. <https://doi.org/10.3233/WOR-210329>
- Ardiansyah, I., & Rahmat, T. (2023). *Approach to Quality of Work-Life and Affective Commitment in Sustainable HRM Practices for the improvement of Organizational Citizenship Behavior*. 7(1), 125–137. <https://doi.org/10.30988/jmil.v7i1.1126>
- Astrianti, A., Najib, M., & Bagus, S. (2020). *Sosiohumaniora - Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora ISSN 1411 - 0911: eISSN: 2443-2660*. 22(1), 17–25. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i1.23121>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Calen, C., Tarigan, S. A., Rosita, R., Susanto, S., & Alimin, E. (2021). *The role of transformational leadership , leader member exchange , digital transformation on organizational citizenship behaviour and work innovation capabilities in during Covid-19 pandemic*. 7(2), 203–216.
- Caniëls, M. C. J. (2023). *How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor*. January, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089557>
- Dipaola, M., & Tschannen-moran, M. (2001). *in Schools and Its Relationship to School Climate*. 11, 424–447.
- Dwiputri, N. M., Yusuf, F. A., & Nuryanto, U. W. (2025). *Amkop Management Accounting Review (AMAR) The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Mediated By Quality Of Work Life (Qwl) And Organizational Commitment In The Chemical Manufacturing Industry Sector In Cilegon City Abstrak*. 5(1), 985–1004. <https://doi.org/10.37531/amar.v6i1.3194>
- Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Wechtler, H. (2023). *High performance work system and transformational leadership : Revisiting and questioning their implications for health-related*

wellbeing. February. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1072065>

- Firdaus, L., Sabri, M. F., Habibullah, J., 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.
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). *The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment*. 07(09), 1300–1311. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v7i9.em01>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). Heliyon The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), 22. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., Pitoyo, D. J., & Java, E. (2023). *on the Influence of Transformational Leadership on Organizational Pr ep rin t n ot pe er re v iew Pr ep rin t n er ed*. 1–46.
- Hubeis, M., & Hendri, I. (2020). *The Effect of Career Development , Justice Organization and Quality of Work Life to Organizational Commitment and Implications to Organizational Citizenship Behavior of Employees at PT . Perkebunan Nusantara XIII*. 10(3), 101–109.
- Kao, J., Cho, C., & Kao, R. (2023). *Perceived organizational support and organizational citizenship behavior – A study of the moderating effect of volunteer participation motivation , and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate*. February, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- Khajoei, R., Jokar, M., & Vasli, P. (2024). *Nurses ' experiences of the attributes of the organizational citizenship behavior : a qualitative content analysis*. 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10939-8>
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). Special Issue. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452–461.
- Kurniawati, D. T., & Margaretha, M. (2024). *Transformational leadership , quality of work life , and organizational citizenship behavior: Work motivation as mediation Kepemimpinan transformasional , kualitas kehidupan kerja , dan organizational citizenship behavior: Motivasi kerja sebagai mediasi*. 24(November), 45–60.
- Lee, C. C. M., Lin, M., Srinivasan, P. M., & Carr, C. S. (2024). *Transformational leadership and organizational citizenship behavior : new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders*. 9567–9582.
- Lopez-ibort, Gil-lacruz, A. I., Navarro-elola, L., & Pastor-tejedor, A. C. (2022). Positive Psychology : Supervisor Leadership in Organizational Citizenship Behaviors in Nurses. *Mdpi.Com/Journal/Healthcare*, 1–9. <https://doi.org/10.3390/healthcare10061043>
- Mazzetti, G., Sciolino, L., Guglielmi, D., Mongardi, M., Nielsen, K., & Dawson, J. (2022). Organizational citizenship behaviour as a protective factor against the occurrence of adverse nursing-sensitive outcomes: A multilevel investigation. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4294–4303. <https://doi.org/10.1111/jonm.13827>
- Nguyen, P. N., & Tran, V. D. (2022). *Does organizational citizenship behavior predict organizational commitment of employees in higher educational institutions ?* <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.909263> OPEN
- Nohe, C., & Guido, H. (2017). *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms*. 8(August), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>

- Novianti, K. R. (2021). *DOES ORGANIZATIONAL COMMITMENT MATTER? LINKING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH.* 19(200), 335–345.
- Park, J., & Kim, J. (2024). *behavioral sciences The Relationship between Perceived Organizational Support , Work Engagement , Organizational Citizenship Behavior , and Customer Orientation in the Public Sports Organizations Context.* 1–18. <https://doi.org/10.3390/bs14030153>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). *The Role of Transformational Leadership , Organizational Citizenship Behaviour , Innovative Work Behaviour , Quality Work Life , Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance.* 2, 2908–2932.
- Putri, D. L. (2024). *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEE ENGAGEMENT IN NURSES AT DIAN HUSADA HOSPITAL , MOJOKERTO. International Journal of Nursing and Midwifery Science (IJNMS),* 8(1).
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). *IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THROUGH INTERVENING ORGANIZATIONAL.* 3(2), 180–194.
- Raza, S. A., & Yousufi, S. Q. (2023). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE ' S CAREER SATISFACTION: ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT , ORGANISATIONAL COMMITMENT , AND EMOTIONAL EXHAUSTION.* 28(2), 207–238.
- Siswadi, Y., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF LEARNING ORGANIZATIONS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT.* 16(1), 73–82.
- Sumarsi, & Rizal, A. (2020). *International journal of social and management studies (ijosmas).* 2(06), 69–88.
- Teli, Y., Supartha, I. W. G., & Suwandana, I. G. M. (2021). *Open Access Quality of Work Life on Employee Performance with Organizational Commitments as a Mediation Variable (Empirical Study at Rafting Service Company in Bali , Indonesia).* 5(4), 600–604.
- Ulfa, M., Thoyib, A., & Kusuma, R. (2021). *2021 QUALITY OF WORK LIFE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT.* 25(1), 100–109.