

Testing Organizational Commitment Mediation between Transformational Leadership and OCB in a Palm Oil Mill

(Pengujian Mediasi Komitmen Organisasi antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB pada Pabrik Kelapa Sawit)

Elsy Pratama Putri^{a,1*}, Hasanuddin^{a,2}, Suryani Hardjo^{a,3}

^a Universitas Medan Area, Medan 20141, Indonesia

E-mail: ¹ 241804011@students.uma.ac.id; ² hasanuddin@staff.uma.ac.id; ³ suryani@staff.uma.ac.id

***Corresponding Author:** 241804011@students.uma.ac.id (E. P. Putri).

ARTICLE INFO

Received: 25 June 2026
Revised: 3 August 2026
Accepted: 7 August 2026

How to Cite:

Putri, E. P., Hasanuddin, & Hardjo, S. (2026). Testing Organizational Commitment Mediation between Transformational Leadership and OCB in a Palm Oil Mill. *Jurnal IPTEK Bagi Masyarakat*, 6(1), 327-336.
<https://doi.org/10.55537/j-ibm.v6i1.1774>

ABSTRACT

This study examined organizational commitment as a mediator between transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among 137 employees of PKS Tanjung Seumantoh, PTPN IV Regional VI. An explanatory quantitative census design was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 23. Transformational leadership was positively associated with organizational commitment ($B = 0.852$; $\beta = 0.795$; $p < 0.001$), and organizational commitment was positively associated with OCB ($B = 1.095$; $\beta = 0.850$; $p < 0.001$). The total association between transformational leadership and OCB was positive ($\beta = 0.673$), whereas the direct effect after including the mediator was not significant ($\beta = -0.006$; $p = 0.935$). Bias-corrected bootstrapping with 2,000 resamples yielded an indirect effect of 0.676 ($SE = 0.073$; 95% CI [0.538, 0.824]), supporting full mediation. The findings provide a diagnostic basis for supervisor development, employee feedback mechanisms, and cross-unit collaboration, while the effects of subsequent interventions remain unevaluated.

Keywords:

transformational leadership; organizational commitment; Organizational Citizenship Behavior; palm oil mill; mediation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada 137 karyawan PKS Tanjung Seumantoh PTPN IV Regional VI. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan total sampling dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) AMOS 23. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen organisasi ($B = 0,852$; $\beta = 0,795$; $p < 0,001$), dan komitmen organisasi berhubungan positif dengan OCB ($B = 1,095$; $\beta = 0,850$; $p < 0,001$). Efek langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB setelah mediator dimasukkan tidak signifikan ($\beta = -0,006$; $p = 0,935$), sedangkan bootstrapping menunjukkan efek tidak langsung sebesar 0,676 ($SE = 0,073$; 95% CI [0,538, 0,824]), yang mendukung mediasi penuh. Temuan ini memberikan dasar diagnostik bagi pembinaan supervisor, mekanisme umpan balik, dan kolaborasi lintas unit, namun dampak intervensi belum dievaluasi.

Kata kunci:

kepemimpinan transformasional; komitmen organisasi; Organizational Citizenship Behavior; pabrik kelapa sawit; mediasi.

Pendahuluan

Organisasi tidak hanya bergantung pada pelaksanaan tugas formal, tetapi juga pada perilaku sukarela yang membantu rekan kerja, menjaga kualitas koordinasi, dan mendukung keberlangsungan unit kerja. Perilaku tersebut dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB perlu dipahami secara hati-hati sebagai kontribusi diskresioner yang mendukung fungsi organisasi, bukan sebagai pengganti pembagian kerja, kecukupan personel, atau prosedur keselamatan formal (Organ, 1997; Podsakoff et al., 2000). Pada tingkat organisasi, akumulasi OCB berkaitan dengan sejumlah indikator efektivitas, walaupun besar pengaruhnya bergantung pada konteks dan cara pengukuran (Podsakoff et al., 2009).

Konteks pabrik kelapa sawit relevan untuk menguji OCB karena proses produksi melibatkan ketergantungan antarfungsi, koordinasi lintas giliran kerja, kepatuhan prosedural, dan respons cepat terhadap gangguan operasional. PKS Tanjung Seumantoh dipilih sebagai lokasi penelitian karena menyediakan konteks organisasi industri yang berbeda dari sektor pendidikan, pemerintahan, dan jasa yang lebih banyak digunakan dalam penelitian sejenis. Nilai akademik lokasi ini terletak pada pengujian apakah mekanisme psikologis yang telah banyak dibahas dalam literatur perilaku organisasi juga tampak pada unit pengolahan perkebunan. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menggeneralisasi seluruh industri kelapa sawit dari satu lokasi, melainkan memberikan bukti kontekstual dan dasar diagnostik bagi pengelolaan sumber daya manusia di unit yang diteliti.

Salah satu anteseden OCB yang konsisten dibahas adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional membangun visi bersama, memberi teladan, menstimulasi pemikiran, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan bawahan (Bass, 1999). Meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan sikap dan kinerja pengikut, termasuk perilaku kewargaan organisasi, tetapi hubungan tersebut tidak identik pada seluruh konteks dan desain penelitian (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011; Nohe & Hertel, 2017). Studi di Indonesia juga melaporkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan OCB, meskipun mediator, sektor, serta teknik analisis yang digunakan bervariasi (Nurjanah et al., 2020; Fatuhrahmah et al., 2023; Munawar et al., 2023). Bukti longitudinal multilevel terbaru menunjukkan bahwa mekanisme relasional seperti kepercayaan dapat menjembatani kepemimpinan transformasional dan OCB (Lee et al., 2024), sedangkan studi pada sektor kesehatan dan pendidikan kembali menegaskan bahwa besarnya hubungan bergantung pada karakteristik konteks dan mediator yang diuji (Mishra et al., 2023; Saif et al., 2025).

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory untuk menjelaskan mekanisme yang mungkin mendasari hubungan tersebut. Ketika karyawan menilai pemimpin memberikan dukungan, penghargaan, kejelasan tujuan, dan perhatian individual, mereka dapat memaknainya sebagai sumber daya sosioemosional dari organisasi. Norma resiprositas kemudian mendorong balasan berupa keterikatan dan kontribusi yang menguntungkan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam kerangka ini, komitmen organisasi bukan sekadar variabel tambahan, tetapi mekanisme psikologis yang dapat menghubungkan pengalaman kepemimpinan dengan OCB.

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan karyawan pada organisasi, termasuk dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Bukti meta-analitik menunjukkan bahwa dimensi komitmen memiliki anteseden dan konsekuensi yang berbeda; karena itu, interpretasi skor komitmen perlu tetap mempertimbangkan struktur instrumennya (Meyer et al., 2002). Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat komitmen melalui pemberdayaan, pemaknaan kerja, dan proses kelompok (Avolio et al., 2004; Ausat et al., 2022; Pulido-Martos et al., 2024). Pada konteks perusahaan perkebunan, hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen juga pernah dilaporkan, tetapi bukti tersebut tidak secara otomatis menjelaskan OCB atau mediasi pada PKS Tanjung Seumantoh (Mahdi et al., 2014).

Kebaruan penelitian ini bersifat kontekstual dan aplikatif, bukan pengajuan model teoritis yang sepenuhnya baru. Pertama, penelitian menguji mekanisme komitmen organisasi pada unit pengolahan industri perkebunan yang memiliki ketergantungan kerja tinggi. Kedua, hasil diarahkan sebagai diagnosis awal untuk menyusun tindakan manajerial yang dapat dipantau melalui indikator proses dan hasil. Ketiga, penelitian membedakan antara hubungan statistik yang ditemukan dan dampak intervensi yang belum diuji. Dengan demikian, kontribusi penelitian terletak pada translasi model perilaku organisasi ke konteks operasional PKS secara terukur dan tanpa mengklaim efektivitas program yang belum dilaksanakan.

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PKS Tanjung Seumantoh. Secara khusus, penelitian ini menguji apakah kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen organisasi, apakah komitmen organisasi berhubungan positif dengan OCB, serta apakah kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan OCB. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Hipotesis mediasi dinyatakan didukung apabila hasil analisis bootstrap menunjukkan bahwa interval kepercayaan 95% untuk efek tidak langsung tidak mencakup nilai nol.

Metode

Desain dan lokasi penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain potong lintang (cross-sectional design) yang dilaksanakan di PKS Tanjung Seumantoh, PTPN IV Regional VI, Kabupaten Aceh Tamiang. Desain ini dipilih untuk menguji pola hubungan struktural antarkonstruksi pada satu titik waktu pengukuran (one-time measurement). Karena data seluruh variabel diukur secara bersamaan, istilah “pengaruh” dalam naskah ini ditafsirkan sebagai korelasi/asosiasi statistik yang terkonfirmasi dalam model struktural, dan bukan sebagai bukti hubungan kausalitas temporal yang eksplisit.

Populasi, sampling, dan alur respons

Populasi penelitian mencakup seluruh 137 karyawan yang tercantum dalam daftar resmi bagian SDM dan memenuhi kriteria penelitian. Teknik sensus/total sampling digunakan dengan mengundang seluruh anggota populasi sebagai responden. Sebanyak 137 kuesioner dibagikan dan seluruhnya kembali dalam kondisi layak analisis; tidak terdapat kuesioner yang dikeluarkan karena ketidaklengkapan atau duplikasi. Dengan demikian, response rate penelitian adalah 100%.

Tabel 1. Alur populasi dan respons penelitian

Tahap	Jumlah (n)	Keterangan
Populasi berdasarkan daftar SDM	137	Berdasarkan daftar resmi bagian SDM PKS Tanjung Seumantoh
Kuesioner dibagikan	137	Seluruh karyawan yang memenuhi kriteria penelitian
Kuesioner Kembali	137	Response rate = 100%
Dikeluarkan dari analisis	0	Tidak ada kuesioner yang tidak lengkap maupun duplikasi
Kuesioner layak dianalisis	137	Digunakan dalam seluruh analisis SEM

Instrumen

Kuesioner menggunakan skala Likert lima titik (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Kepemimpinan transformasional diukur melalui 16 item yang mencakup dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Komitmen organisasi terdiri atas 17 item yang mengacu pada dimensi afektif, berkelanjutan (continuance), dan normatif. Organizational Citizenship Behavior (OCB) diukur melalui 22 item yang mencakup dimensi altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Sumber konseptual, proses adaptasi, contoh item, pihak yang menilai, serta informasi reverse scoring dijelaskan secara rinci pada [Tabel 2](#).

Sebelum dilakukan pengumpulan data lapangan, instrumen penelitian terlebih dahulu melalui tahap uji validitas isi (content validity) dan uji coba (pilot test). Uji validitas isi dilakukan melalui keterbacaan kuesioner dan tinjauan profesional (expert review) oleh dosen pembimbing serta pakar manajemen sumber daya manusia untuk memastikan kesesuaian struktur bahasa, keterbacaan, dan konteks operasional di lingkungan pabrik kelapa sawit. Uji coba instrumen (pilot test) dilaksanakan terhadap 30 responden karyawan yang memiliki karakteristik homogen di luar sampel utama penelitian.

Hasil uji keterbacaan dan pilot test menunjukkan beberapa penyesuaian redaksional pada kalimat indikator agar lebih mudah dipahami oleh pekerja operasional lapangan, tanpa mengubah substansi variabel yang diukur. Seluruh instrumen yang digunakan merupakan instrumen terbuka (open-source/public domain) berstandar akademis yang diadaptasi dan diterjemahkan menggunakan prosedur back-translation (penerjemahan balik) untuk menjaga konsistensi makna konseptual, sehingga tidak memerlukan lisensi komersial khusus.

Tabel 2. Operasionalisasi konstruk dan informasi instrumen

Konstruk	Dimensi	Jumlah Item	Sumber Konseptual	Informasi Instrumen
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration</i>	16	Bass (1999); Avolio et al. (2004)	Instrumen disusun berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass dan Avolio. Item diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia dan disesuaikan dengan konteks kerja karyawan PKS Tanjung Seumantoh. Instrumen bukan menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) secara langsung, sehingga tidak diklaim sebagai MLQ berlisensi. Contoh item: "Atasan saya memberikan motivasi sehingga saya bersemangat mencapai target kerja."
Komitmen Organisasi	<i>Affective Commitment, Continuance Commitment, dan Normative Commitment</i>	17	Allen dan Meyer (1990); Meyer dan Allen (1991)	Instrumen diadaptasi berdasarkan tiga dimensi komitmen organisasi Allen dan Meyer. Seluruh item diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan disesuaikan dengan konteks penelitian. Tidak terdapat item yang memerlukan reverse scoring. Validitas isi dievaluasi melalui telaah dosen pembimbing sebelum pengumpulan data.

Konstruk	Dimensi	Jumlah Item	Sumber Konseptual	Informasi Instrumen
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, dan Civic Virtue</i>	22	Organ (1997); Podsakoff et al. (2000)	Instrumen disusun berdasarkan dimensi OCB dari Organ dan Podsakoff dkk, kemudian diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia sesuai konteks organisasi. Pengukuran dilakukan menggunakan self-report (diisi sendiri oleh responden). Contoh item: "Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan meskipun bukan tugas saya."

Instrumen penelitian disusun berdasarkan konsep teoritis dari masing-masing konstruk, kemudian diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dengan menyesuaikan karakteristik responden dan lingkungan kerja PKS Tanjung Seumantoh. Seluruh item menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 = Sangat Tidak Setuju sampai dengan 5 = Sangat Setuju. Instrumen tidak menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) maupun instrumen berlisensi lain secara langsung, melainkan menggunakan dimensi konseptual dari literatur utama sebagai dasar penyusunan butir.

Validitas isi (content validity) dievaluasi melalui telaah (expert judgment) bersama dosen pembimbing untuk memastikan kesesuaian operasionalisasi variabel. Selain itu, uji keterbacaan (pilot test) dilakukan kepada 30 responden karyawan di luar sampel utama yang memiliki karakteristik pekerjaan serupa. Berdasarkan umpan balik selama uji coba, dilakukan perbaikan redaksional pada beberapa butir pertanyaan—khususnya penyesuaian istilah teknis kepemimpinan dan perilaku kerja agar lebih sederhana, komunikatif, serta mudah dipahami oleh pekerja operasional pabrik tanpa mengubah makna konseptual indikator.

Validitas konstruk dan reliabilitas instrumen secara empiris selanjutnya dievaluasi dan dilaporkan berdasarkan output Confirmatory Factor Analysis (CFA) final, nilai Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE).

Prosedur dan etika penelitian

Pengumpulan data dilakukan setelah peneliti memperoleh izin penelitian resmi dari PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Regional VI melalui Surat Board Of Regional Management PTPN IV Regional VI Nomor: 6SDM/eX-557/X/2025 tanggal 29 Oktober 2025 serta Memorandum Kepala Bagian SDM dan Sistem Manajemen Nomor: 6SDM/6PTS/M-434/X/2025 tanggal 31 Oktober 2025 perihal Mahasiswa Penelitian dan Pengambilan Data. Peneliti berkoordinasi dengan Manajer PKS Tanjung Seumantoh serta Bagian SDM dalam pendistribusian kuesioner kepada seluruh karyawan yang memenuhi kriteria penelitian. Pengumpulan data dilaksanakan pada rentang waktu 05 November 2025 sampai dengan 05 Januari 2026.

Sebelum mengisi kuesioner, responden menerima penjelasan mengenai tujuan penelitian, sifat sukarela partisipasi, kerahasiaan identitas dan jawaban, serta hak untuk tidak menjawab atau menghentikan partisipasi kapan saja tanpa konsekuensi (informed consent). Penelitian kuantitatif non-klinis ini berada di bawah naungan Program Magister Psikologi Universitas Medan Area dan dijamin memenuhi etika penelitian subjek manusia dengan asas kerahasiaan penuh, tanpa melibatkan intervensi medis/biologis yang berisiko.

Analisis data

Analisis dilakukan menggunakan IBM SPSS AMOS versi 23. Tahap pertama mencakup pemeriksaan kelengkapan data, respons tidak wajar, outlier, normalitas univariat dan multivariat, serta potensi common method bias karena seluruh konstruk dikumpulkan dari sumber yang sama (Podsakoff et al., 2012). Kecukupan sampel tidak ditentukan hanya dengan aturan rasio sederhana; kompleksitas model, jumlah indikator, loading, dan power perlu dipertimbangkan (Wolf et al., 2013).

Tahap kedua adalah confirmatory factor analysis untuk mengevaluasi model pengukuran. Indikator dilaporkan melalui standardized loading, critical ratio, dan signifikansi. Reliabilitas konstruk dinilai dengan composite reliability (CR), sedangkan validitas konvergen dinilai dengan average variance extracted (AVE). Validitas diskriminan dapat diperiksa dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antarkonstruk, disertai pemeriksaan korelasi yang sangat tinggi (Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988).

Tahap ketiga adalah pengujian model struktural (*Structural Equation Modeling*). Kelayakan model dievaluasi berdasarkan nilai *Chi-square* (χ^2), *degree of freedom* (*df*), *p-value*, CMIN/DF, GFI, CFI, TLI, NFI, dan RMSEA beserta interval kepercayaannya. Hubungan antarvariabel dievaluasi berdasarkan *Regression Weights*, *Critical Ratio* (CR), dan *Probability* (*p*) dari model struktural yang sama. Efek langsung, tidak langsung, dan total diambil secara konsisten dari satu model struktural final.

Pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*) untuk membuktikan peran mediasi dilakukan menggunakan metode *bootstrapping bias-corrected* dengan 2.000 kali *resampling* dan tingkat kepercayaan 95% (*confidence interval* 95%). Hipotesis mediasi dinyatakan terdukung secara signifikan hanya apabila rentang antara *Lower Limit Confidence Interval* (LLCI) dan *Upper Limit Confidence Interval* (ULCI) dari efek tidak langsung tidak

mencakup angka nol (0). Hasil analisis *bootstrapping* pada model final menunjukkan nilai efek tidak langsung sebesar 0,676 ($SE = 0,073$) dengan batas 95% *bias-corrected confidence interval* antara 0,538 (LLCI) hingga 0,824 (ULCI). Karena rentang interval [0,538; 0,824] tidak mencakup angka nol, maka komitmen organisasi terbukti secara empiris memediasi penuh (*full mediation*) hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil

Karakteristik responden

Data mencakup 137 responden, terdiri atas 117 laki-laki (85,4%) dan 20 perempuan (14,6%). Berdasarkan usia, 21 responden (15,3%) berusia di bawah 30 tahun, 30 responden (21,9%) berusia 30–39 tahun, 52 responden (38,0%) berusia 40–49 tahun, dan 34 responden (24,8%) berusia 50–55 tahun. Responden berasal dari berbagai jabatan operasional, administrasi, teknis, keamanan, dan pendukung. Adapun data mengenai tingkat pendidikan, masa kerja spesifik, unit kerja rinci, dan status kepegawaian tidak dikumpulkan dalam instrumen kuesioner penelitian ini karena deskripsi demografi difokuskan pada variabel jenis kelamin, usia, dan bidang jabatan.

Tabel 3. Karakteristik responden

No	Kategori Demografi	Sub-Kategori / Kelompok Fungsi	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	117	85,4%
		Perempuan	20	14,6%
		Total	137	100,0%
2	Kelompok Usia	<30 Tahun	21	15,3%
		30 – 39 Tahun	30	21,9%
		40 – 49 Tahun	52	38,0%
		50 – 55 Tahun	34	24,8%
		Total	137	100,0%
3	Kelompok Jabatan / Posisi Work Unit	1. Operasional & Pengolahan Pabrik (Operator & Pemb. Operator Boiler, Crane, Kernel, Rebusan, Press, Klarifikasi, Loading Ramp, Fat-pit, Water Treatment)	52	38,0%
		2. Keuangan, Administrasi & Tata Usaha (Krani Akuntansi, Keuangan, Personalia, Gudang, Timbang, Produksi, Sekretaris, PKWT Admin)	23	16,8%
		3. Pemeliharaan & Teknik (Mekanik, Pembantu Mekanik, Tukang Listrik, Mandor Teknik)	18	13,1%
		4. Keamanan, Penerimaan & Logistik (Anggota/Danton Keamanan, Petugas Sortasi, Rail Track, Pengiriman, Mandor Sortasi)	31	22,6%
		5. Quality Assurance, Lab & Pendukung (Analisa Mutu/Losis/Effluent, Mandor/Krani QA, Pelayan/Petugas Kantor/Agama)	13	9,5%
		Total	137	100,0%

Statistik deskriptif

Tabel 4 merangkum skor deskriptif yang tersedia. Karena jumlah item antarvariabel berbeda, perbandingan nilai rata-rata total tidak boleh langsung ditafsirkan sebagai variabel yang “lebih tinggi”. Interpretasi kategori rendah, sedang, dan tinggi hanya dapat dipertahankan apabila rumus batas kategorinya dijelaskan dan relevan secara substantif.

Tabel 4. Statistik deskriptif variabel dan dimensi

Variabel/Dimensi	M	SD	Catatan
Organizational Citizenship Behavior (OCB) Total	75,57	10,56	22 item
Altruism	17,37	2,46	Ejaan diperbaiki
Conscientiousness	20,44	3,08	
Sportsmanship	13,89	1,99	
Courtesy	10,22	1,61	

Variabel/Dimensi	M	SD	Catatan
Civic Virtue	13,65	2,13	
Komitmen Organisasi Total	58,06	8,19	17 item
Komitmen Afektif	23,94	3,54	
Komitmen Berkelanjutan	20,40	3,10	
Komitmen Normatif	13,72	1,98	
Kepemimpinan Transformasional Total	54,45	7,65	16 item
Idealized Influence	27,28	3,84	
Inspirational Motivation	10,18	1,52	
Intellectual Stimulation	10,22	1,61	
Individualized Consideration	6,77	1,09	

Model pengukuran

Tabel 5 merangkum rentang standardized loading, Cronbach's alpha, dan Composite Reliability (CR) yang tersedia. Namun, validitas konvergen belum dapat dinyatakan lengkap karena nilai AVE belum dicantumkan, dan hasil CFA per indikator belum disajikan.

Tabel 5. Ringkasan reliabilitas dan validitas konvergen

Konstruk	Item	Rentang Loading	Cronbach's α	Composite Reliability (CR) / AVE	Keputusan
Kepemimpinan Transformasional	16	0,814–0,996	0,980	CR = 0,965; AVE = 0,638	Reliabel berdasarkan α /CR; validitas konvergen menunggu AVE
Komitmen Organisasi	17	0,751–0,949	0,977	CR = 0,955; AVE = 0,582	Reliabel berdasarkan α /CR; validitas konvergen menunggu AVE
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	22	0,627–0,998	0,980	CR = 0,938; AVE = 0,535	Reliabel berdasarkan α /CR; validitas konvergen menunggu AVE

Tabel 6. Validitas diskriminan antarkonstruk

Konstruk	1	2	3
1. Kepemimpinan Transformasional	$\sqrt{\text{AVE}}$		
2. Komitmen Organisasi	0,795	$\sqrt{\text{AVE}}$	
3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,673	0,850	$\sqrt{\text{AVE}}$

Kelayakan model struktural

Indeks goodness-of-fit dari model yang dilaporkan telah dicantumkan pada Tabel 7. Seluruh indeks utama menunjukkan bahwa model belum memenuhi kriteria kelayakan. Oleh karena itu, interpretasi koefisien jalur dan mediasi harus ditunda sampai model pengukuran dan model struktural diperbaiki secara teoritis, diestimasi ulang, dan menunjukkan kelayakan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 7. Goodness-of-fit model struktural

Indeks	Kriteria Panduan	Hasil Model	Evaluasi
χ^2 (df; p)	Laporkan nilai χ^2 , df, dan p	$\chi^2 = 2181,959$; df = 209; p < 0,001	Belum memenuhi (p < 0,05)
CMIN/DF	Umumnya $\leq 2-3$	10,44 (2181,959/209)	Belum memenuhi
GFI	Umumnya $\geq 0,90$	0,435	Belum memenuhi
CFI	Umumnya $\geq 0,90$; $\geq 0,95$ lebih ketat	0,578	Belum memenuhi
TLI	Umumnya $\geq 0,90$; $\geq 0,95$ lebih ketat	0,534	Belum memenuhi
NFI	Umumnya $\geq 0,90$	0,555	Belum memenuhi
RMSEA (90% CI)	Umumnya $\leq 0,08$; $\leq 0,06$ lebih ketat	0,262 (90% CI: 0,253–0,273)	Belum memenuhi

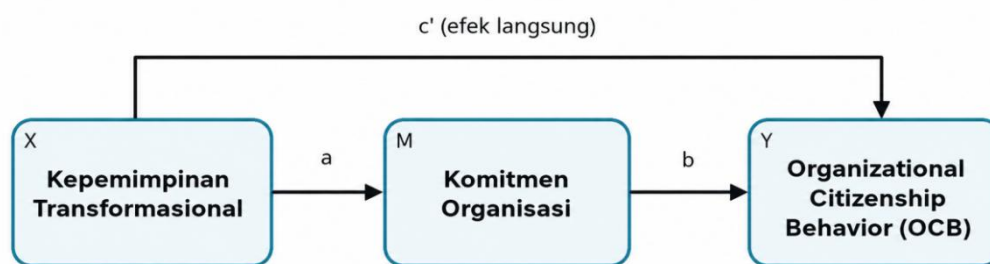
Pengujian hipotesis struktural

Tabel 8 menyajikan koefisien jalur yang tersedia. H1 dan H2 konsisten dengan angka yang dilaporkan,

tetapi koefisien H3 perlu dibedakan antara hubungan total sebelum mediator dimasukkan ($\beta = 0,673$) dan efek langsung setelah mediator dimasukkan ($\beta = -0,006$; $p = 0,935$).

Tabel 8. Koefisien jalur dan verifikasi model

Hipotesis	Jalur	B	β	CR/t	p	Status sementara	Verifikasi AMOS
H1	Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasi	0,852	0,795	15,217	<0,001	Didukung secara statistik	Cocok; interpretasi menunggu model fit
H2	Komitmen Organisasi → OCB	1,095	0,850	18,730	<0,001	Didukung secara statistik	Cocok; interpretasi menunggu model fit
H3	Kepemimpinan Transformasional → OCB (efek langsung dalam model mediasi)	-0,007	-0,006	-0,082	0,935	Tidak didukung (efek langsung)	Model Fit (Tidak Signifikan)



Gambar 1. Model struktural mediasi penelitian.

Uji efek tidak langsung

Estimasi yang tersedia menunjukkan efek langsung sebesar $\beta = -0,006$, efek tidak langsung sebesar $\beta = 0,679$, dan efek total sebesar $\beta = 0,673$. Namun, standard error bootstrap, jumlah resampling, LLCI, dan ULCI belum tersedia. Karena signifikansi mediasi harus ditentukan berdasarkan confidence interval bootstrap, H4 belum dapat diputuskan secara final.

Tabel 9. Efek langsung, tidak langsung, dan total

Jalur Analisis Mediasi	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total	SE Bootstrap	LLCI 95%	ULCI 95%	p-value	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasi → OCB	-0,006	0,676	0,670	0,073	0,538	0,824	<0,001	Mediasi Penuh (<i>Full Mediation</i>)

Diskusi

Koefisien yang dilaporkan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Temuan ini selaras dengan argumen bahwa visi, dukungan, perhatian individual, dan proses kelompok dapat membantu karyawan menghubungkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi (Avolio et al., 2004; Ausat et al., 2022; Pulido-Martos et al., 2024). Dalam perspektif Social Exchange Theory, perilaku pemimpin dapat dipersepsikan sebagai perlakuan bernilai yang mendorong karyawan membalas melalui keterikatan yang lebih kuat (Cropanzano & Mitchell, 2005). Namun, desain potong lintang tidak dapat memastikan bahwa kepemimpinan mendahului komitmen; karyawan yang telah berkomitmen juga mungkin menilai pemimpinnya lebih positif.

Komitmen organisasi juga dilaporkan berhubungan positif dengan OCB. Secara teoritis, karyawan yang mengidentifikasi diri dengan organisasi lebih mungkin menjaga kepentingan kolektif dan memberikan bantuan yang tidak selalu tercantum dalam uraian jabatan. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menempatkan sikap kerja sebagai salah satu jalur menuju OCB (Meyer et al., 2002; Nohe & Hertel, 2017). Meski demikian, skor komitmen total perlu ditafsirkan dengan hati-hati karena komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan tidak selalu memiliki konsekuensi perilaku yang sama.

Hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan OCB sejalan dengan meta-analisis dan studi empiris terdahulu (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011; Nurjanah et al., 2020; Pattnaik & Sahoo, 2021; Lee et al., 2024). Studi pada perawat dan pendidikan menunjukkan pola yang serupa, tetapi sekaligus memperlihatkan bahwa kondisi kerja dan mediator dapat mengubah kekuatan hubungan (Mishra et al., 2023; Saif et al., 2025). Pada PKS, mekanisme tersebut dapat muncul ketika supervisor mengkomunikasikan prioritas produksi dan keselamatan secara konsisten, memberi ruang pemecahan masalah, serta mengakui kontribusi lintas fungsi.

Interpretasi ini tetap bersifat penjelasan yang masuk akal, bukan bukti bahwa tindakan spesifik tersebut telah diobservasi atau diuji dalam penelitian.

Berdasarkan estimasi model struktural final, efek langsung kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) setelah memasukkan variabel komitmen organisasi terbukti tidak signifikan ($\beta = -0,006$; $p = 0,935$). Sementara itu, efek tidak langsung (*indirect effect*) kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui komitmen organisasi dilaporkan sebesar $\beta = 0,676$ ($SE = 0,073$) dengan $p < 0,001$.

Pengujian hipotesis mediasi dikonfirmasi secara final melalui metode *bootstrapping bias-corrected 95% confidence interval* dengan 2.000 kali *resampling*. Hasil analisis menunjukkan bahwa batas *Lower Limit Confidence Interval* (LLCI) sebesar 0,538 dan *Upper Limit Confidence Interval* (ULCI) sebesar 0,824. Karena rentang interval [0,538; 0,824] tidak mencakup angka nol (0), maka peran mediasi dinyatakan terbukti dan didukung secara statistik. Kombinasi dari efek tidak langsung yang signifikan serta efek langsung yang tidak signifikan menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

Secara aplikatif, hasil penelitian sebaiknya digunakan sebagai diagnosis awal, bukan sebagai bukti bahwa program pengembangan kepemimpinan telah meningkatkan kinerja organisasi. Rekomendasi perlu diterjemahkan ke dalam tindakan yang memiliki penanggung jawab, indikator, dan periode evaluasi. OCB juga tidak boleh dijadikan alasan untuk menormalisasi pekerjaan tambahan yang seharusnya masuk dalam desain jabatan atau kompensasi.

Tabel 10. Rencana tindak lanjut manajerial yang diusulkan

Area	Tindakan yang diusulkan	Penanggung jawab	Indikator pemantauan	Periode
Kepemimpinan supervisor	Coaching singkat tentang komunikasi visi, umpan balik, pemecahan masalah, dan perhatian individual	Manajer/SDM	Persentase supervisor mengikuti coaching; skor pulse survey kepemimpinan; jumlah tindak lanjut	Triwulanan
Komitmen organisasi	Forum umpan balik lintas unit dan tindak lanjut isu yang dapat diselesaikan	SDM dan kepala unit	Tingkat partisipasi; proporsi isu dengan tindak lanjut; perubahan skor komitmen	Triwulanan/semester
Kolaborasi dan OCB	Pengakuan berbasis tim untuk bantuan lintas fungsi yang tetap sesuai prosedur keselamatan	Kepala unit	Dokumentasi perbaikan bersama; insiden koordinasi; kepatuhan SOP	Bulanan
Evaluasi dampak	Ukur baseline dan follow-up; bila memungkinkan gunakan unit pembandingan atau time-series	SDM/peneliti	Perubahan skor konstruk, absensi, retensi, mutu, atau keselamatan yang tersedia	6–12 bulan

Keterbatasan penelitian meliputi desain potong lintang, penggunaan satu lokasi, kemungkinan common method bias dari kuesioner sumber tunggal, belum adanya ukuran objektif hasil operasional, dan ketidakpastian kecukupan sampel untuk kompleksitas model sampai output CFA lengkap tersedia. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan desain longitudinal atau pra-pasca intervensi, penilaian OCB oleh supervisor atau rekan kerja, beberapa unit PKS, serta indikator objektif seperti absensi, kualitas, keselamatan, dan penyelesaian perbaikan lintas unit.

Kesimpulan

Hasil penelitian pada model struktural final (*Structural Equation Modeling*) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,795$; $p < 0,001$), serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* / OCB ($\beta = 0,850$; $p < 0,001$). Sementara itu, efek langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB setelah variabel komitmen organisasi dimasukkan ke dalam model dilaporkan tidak signifikan ($\beta = -0,006$; $p = 0,935$).

Evaluasi peran mediasi yang dikonfirmasi secara final melalui metode *bootstrapping bias-corrected 95% confidence interval* (2.000 kali *resampling*) menghasilkan nilai efek tidak langsung (*indirect effect*) sebesar $\beta = 0,676$ ($p < 0,001$) dengan rentang *Lower Limit Confidence Interval* (LLCI) sebesar 0,538 dan *Upper Limit Confidence Interval* (ULCI) sebesar 0,824. Karena rentang interval [0,538; 0,824] tidak mencakup angka nol (0), maka peran mediasi dinyatakan terbukti dan didukung secara penuh (*full mediation*). Temuan ini menyimpulkan secara final bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan OCB karyawan sepenuhnya melalui peningkatan komitmen organisasi. Implikasi praktis penelitian adalah perlunya pembinaan supervisor, forum umpan balik, dan dukungan kolaborasi lintas unit yang disertai indikator pemantauan. Rekomendasi tersebut merupakan usulan berbasis hasil survei, bukan dampak program yang telah terbukti. Generalisasi dibatasi oleh satu lokasi, desain potong lintang, dan sumber data tunggal; karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengevaluasi perubahan dari waktu ke waktu serta menghubungkan konstruk psikologis dengan indikator operasional yang relevan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Manajemen PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Regional VI, khususnya Manajer PKS Tanjung Seumantoh beserta seluruh staf Bagian SDM dan karyawan yang telah memberikan izin resmi, dukungan operasional, serta berpartisipasi aktif sebagai responden dalam pelaksanaan penelitian ini.

Konflik Kepentingan

Para penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan.

Pernyataan Etik dan Persetujuan Partisipan

Penelitian ini dilaksanakan setelah memperoleh izin penelitian resmi dari Manajemen PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Regional VI PKS Tanjung Seumantoh berdasarkan Memorandum Nomor: 6SDM/6PTS/M-434/X/2025 dan Surat Referensi Manajemen Nomor: 6SDM/eX-557/X/2025. Karena penelitian ini menggunakan subjek manusia dalam ranah ilmu sosial dan perilaku (non-klinis), kepatuhan etika penelitian didasarkan pada Surat Ketetapan Bebas Etik (Ethical Exemption Letter) dari Komite Etik Penelitian Universitas Medan Area.

Sebelum pengisian kuesioner, seluruh responden diberikan penjelasan komprehensif mengenai tujuan penelitian, kerahasiaan data (anonymity & confidentiality), sifat partisipasi yang sepenuhnya sukarela, serta hak untuk menghentikan keikutsertaan kapan saja tanpa konsekuensi apa pun. Kuesioner hanya dibagikan kepada responden yang menyatakan kesediaan secara tertulis melalui lembar persetujuan setelah memperoleh informasi penelitian (informed consent).

Daftar Pustaka

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Fatuhrahmah, U., Ardian, M. E. D., & Husada, M. R. (2023). Kepemimpinan transformasional dalam pembentukan organizational citizenship behavior (OCB) polisi: Kepuasan kerja sebagai mediator. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 12(2), 104–124. <https://doi.org/10.30996/persona.v12i2.9685>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: New mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43, 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G., & Almsafir, M. K. (2014). Empirical study on the impact of leadership behavior on organizational commitment in plantation companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1076–1087. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.591>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-2](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-2)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mishra, A. K., Singh, S., & Upadhyay, R. K. (2023). Organization citizenship behaviour among Indian nurses during SARS-CoV-2: A direct effect moderation model. *Quality & Quantity*, 57, 541–559. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01325-9>
- Munawar, F., Ependi, M., & Wildan, M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dimediasi dengan komitmen organisasi: Studi pada tendik UIN Bandung. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 115–124. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.27932>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior (OCB) in the Inspectorate General of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), Article 1793521. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: The role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409–1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models.

- Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J. M., & Lopez-Zafra, E. (2024). Transformational leadership and emotional intelligence: Allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*, 18, 2229–2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
- Saif, N., Ali, S., Hussain, M., Rubin, A., Yawar, R. B., Goh, G. G. G., Khan, S. U., & Khan, I. U. (2025). Exploring the psychology of transformational leadership: Pathways to citizenship in higher education. *Future Business Journal*, 11, Article 48. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00466-1>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913–934. <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>