

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan lingkungan organisasi pada era modern terjadi dengan sangat pesat seiring dengan digitalisasi bisnis, kemajuan teknologi informasi, serta meningkatnya tingkat persaingan antarorganisasi. Dalam kondisi tersebut, organisasi tidak lagi hanya bergantung pada sistem formal seperti struktur dan aturan kerja, tetapi juga sumber daya manusia perlu diprioritaskan sebagai penggerak utama keberhasilan organisasi. Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa terciptanya iklim organisasi yang positif, hubungan antarindividu yang harmonis, serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan menjadi faktor yang berperan penting dalam menjaga stabilitas organisasi serta mendukung pencapaian kinerja jangka panjang (Yu, 2024). Sebaliknya, apabila organisasi tidak mampu membangun lingkungan kerja yang aman, mendukung, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan, maka berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan perilaku kerja, seperti menurunnya kepuasan kerja, meningkatnya tingkat stres kerja, serta melemahnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Fenomena rendahnya keterlibatan karyawan di tempat kerja telah menarik perhatian orang di seluruh dunia. Laporan Gallup *State of the Global Workplace* tahun 2024, yang melibatkan lebih dari 128.000 pekerja dari 160 negara, menunjukkan bahwa pada tahun 2023 hanya 23% karyawan di seluruh dunia benar-benar terlibat (*engaged*) dalam pekerjaan mereka, sementara 62% tidak terlibat dan 15% secara aktif tidak terlibat, yang berpotensi mengganggu produktivitas perusahaan; kondisi ini diperkirakan merugikan ekonomi global hingga USD 8,9 triliun per tahun, atau setara 9% PDB global. Lebih mengkhawatirkan lagi, laporan terbaru Gallup (2025) mencatat keterlibatan karyawan global kembali turun menjadi 21% pada tahun 2024, penurunan kedua kalinya dalam 12 tahun terakhir. Penurunan dua poin persentase tersebut diperkirakan menelan kerugian tambahan sebesar USD 438 miliar dalam produktivitas

global. Penurunan ini terutama disebabkan oleh menurunnya keterlibatan manajer dari 30% menjadi 27%, yang berdampak langsung pada keterlibatan anggota tim yang mereka pimpin. Menurut data ini, kualitas kepemimpinan, komitmen, dan kepuasan kerja adalah faktor utama yang menentukan keinginan karyawan untuk melakukan kontribusi sukarela melampaui tanggung jawab resmi mereka. Tindakan ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam literatur ilmiah (Gallup, 2024; 2025).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas formal mereka, tetapi tetap menghasilkan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Menurut Qalati et al. (2023), OCB mencakup berbagai bentuk perilaku, seperti bersedia membantu rekan kerja, mematuhi peraturan organisasi, berpartisipasi secara aktif dalam berbagai kegiatan organisasi, dan menjaga hubungan kerja yang baik di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat penting karena dapat meningkatkan kerja sama tim, mempererat hubungan antarpegawai, dan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Menurut Kang dan Hwang (2023), menegaskan bahwa OCB adalah salah satu komponen strategis yang sangat penting bagi organisasi dalam menghadapi tuntutan dan tantangan kerja yang semakin kompleks. Penelitian mengenai OCB terus berkembang dan menjadi topik penelitian manajemen yang semakin relevan di era modern, menurut analisis sistematis terbaru terdapat 5.242 publikasi ilmiah yang terkait dengan OCB dalam database Scopus dari tahun 1983 hingga 2024 (*Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2026)

Salah satu faktor yang dianggap berperan dalam mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang tercermin melalui loyalitas, penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, serta keinginan untuk tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi. Menurut Allen & Meyer (1997), komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama,

yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi umumnya memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga lebih terdorong untuk menampilkan perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja maupun berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi dipilih sebagai variabel bebas pertama dalam penelitian ini karena secara teoritis dan empiris terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB (Belaid & Zairi, 2021)

Selain komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional juga dipandang sebagai faktor penting yang berpengaruh terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan inspirasi kepada bawahan, membangun visi bersama, serta mendorong karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan organisasi. Meliala et al. (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Data Gallup (2024) menunjukkan bahwa manajer bertanggung jawab atas 70% varians keterlibatan tim oleh karena itu, tingkat kepemimpinan manajer secara langsung menentukan sejauh mana karyawan bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Saluy et al. (2024) dalam *Journal of System and Management Sciences* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional membantu OCB yang dimana pimpinan yang mampu memberikan inspirasi.

Kepuasan kerja juga dianggap sebagai komponen penting yang memengaruhi OCB. Kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan OCB. Kepuasan kerja merupakan tingkat psikologis karyawan yang menunjukkan seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka. Menurut Wijaya et al. (2024), tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek, seperti besarnya gaji, peluang promosi, hubungan antar rekan kerja, kualitas supervisi, karakteristik pekerjaan, serta fasilitas yang diberikan oleh

organisasi. Menurut survei *PwC Global Workforce Hopes & Fears* yang dilakukan pada tahun 2024 terhadap lebih dari 56.600 orang dari lima puluh negara, 57% pekerja Indonesia menganggap peluang untuk belajar keterampilan baru sebagai faktor utama yang mendorong mereka untuk tetap di perusahaan mereka, dan 76% dari responden mengalami perubahan signifikan dalam peran kerja mereka (PwC, 2024). Ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang memberikan peluang pengembangan memengaruhi kepuasan kerja. Studi Mardanillah et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting antara komitmen organisasi terhadap OCB dan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini, yang menjelaskan mekanisme hubungan antara keduanya.

Tabel 1.1 Ringkasan Data Survei yang Mendukung Penelitian

No	Sumber Survei / Data	Tahun	Temuan Utama yang Relevan
1	Gallup State of the Global Workplace	2024	Hanya 23% karyawan global yang terlibat; 62% tidak terlibat; rendahnya keterlibatan karyawan merugikan ekonomi global sebesar USD 8,9 triliun per tahun (setara 9% PDB global). Manajer bertanggung jawab atas 70% varians keterlibatan tim.
2	Gallup State of the Global Workplace (terbaru)	2025	Keterlibatan karyawan global turun dari 23% (2023) menjadi 21% (2024), penurunan kedua kalinya dalam 12 tahun terakhir. Penurunan ini menelan kerugian USD 438 miliar produktivitas global. Penurunan dipicu oleh merosotnya engagement manajer dari 30% menjadi 27%.
3	PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey – Indonesia	2024	76% pekerja Indonesia mengalami perubahan signifikan dalam peran kerja mereka; 57% menyatakan kesempatan belajar keterampilan baru menjadi alasan utama mereka bertahan di organisasi; 46% menghadapi peningkatan beban kerja yang signifikan.
4	OJK – Survei Orientasi Bisnis Perbankan (SBPO)	TW I & IV 2025	IBP TW I-2025: 60 (zona optimis); Indeks Ekspektasi Kinerja (IEK): 74. IBP TW IV-2025: 66 (zona optimis); IEK: 78. Survei melibatkan 96–102 bank yang mewakili 96,61%–99,25% total aset bank umum Indonesia, menunjukkan tekanan kinerja SDM semakin tinggi.

Sumber: Data diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan berbagai hasil survei global dan nasional yang disajikan pada Tabel 1.1, ditemukan sejumlah fakta penting yang berkaitan dengan penelitian ini. Pertama,

laporan Gallup (2024; 2025) mengungkapkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di dunia masih tergolong rendah, yaitu sekitar 21% pada tahun 2024. Kondisi tersebut erat kaitannya dengan kualitas kepemimpinan, mengingat manajer memiliki kontribusi sebesar 70% terhadap variasi keterlibatan dalam tim kerja. Kedua, survei yang dilakukan oleh PwC (2024) menunjukkan bahwa sebanyak 76% pekerja di Indonesia mengalami perubahan peran pekerjaan secara signifikan, sehingga dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan menjaga motivasi kerja karyawan. Ketiga, pada sektor perbankan nasional, data Otoritas Jasa Keuangan melalui survei SBPO (2025) memperlihatkan adanya peningkatan tuntutan kinerja yang tercermin dari nilai Indeks Ekspektasi Kinerja (IEK) yang berada pada kisaran 74–78. Situasi tersebut mengindikasikan bahwa karyawan tidak hanya dituntut menjalankan tugas formal sesuai *job description*, tetapi juga perlu menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guna mendukung efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Dalam sektor perbankan, persaingan yang semakin ketat serta meningkatnya tuntutan kualitas layanan kepada nasabah menuntut organisasi untuk terus mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia secara berkesinambungan. Berdasarkan Survei Orientasi Bisnis Perbankan (SBPO) Triwulan I Tahun 2025 yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan dengan melibatkan 96 bank dan mencakup 96,61% total aset bank umum di Indonesia, diperoleh nilai Indeks Bisnis Perbankan (IBP) sebesar 60 yang berada pada kategori optimis, dengan Indeks Ekspektasi Kinerja (IEK) mencapai 74. Selanjutnya, pada Triwulan IV Tahun 2025, nilai IBP meningkat menjadi 66 disertai kenaikan IEK menjadi 78, yang menunjukkan adanya peningkatan harapan terhadap kinerja industri perbankan nasional (OJK, 2025). Situasi tersebut menyebabkan karyawan tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab formalnya, tetapi juga diharapkan mampu memberikan kontribusi ekstra melalui perilaku sukarela atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Sebagai salah satu bank pembangunan daerah yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi regional, Bank Nagari Cabang Utama Padang dihadapkan pada berbagai tuntutan dan tantangan yang semakin kompleks, khususnya dalam meningkatkan mutu pelayanan, mempercepat respons terhadap kebutuhan nasabah, serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital perbankan. PT Bank Nagari sebagai bank milik Pemerintah Provinsi Sumatera Barat secara berkelanjutan melakukan inovasi layanan berbasis teknologi digital, seperti *mobile banking*, *internet banking*, serta sistem pelayanan yang terintegrasi guna meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan kepada masyarakat (PT Bank Nagari, 2024). Pemilihan Bank Nagari Cabang Utama Padang sebagai objek penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan penting. Pertama, sebagai Bank Pembangunan Daerah (BPD) terbesar di Sumatera Barat, Bank Nagari memiliki posisi strategis dalam mendukung aktivitas perekonomian daerah. Kedua, organisasi ini mempunyai struktur kerja yang cukup kompleks dengan jumlah sekitar 85 karyawan yang tersebar pada 8-unit kerja, sehingga dinilai relevan untuk menelaah dinamika OCB dalam lingkungan organisasi. Ketiga, hasil pra-survei awal menunjukkan adanya indikasi permasalahan terkait konsistensi perilaku OCB karyawan, sehingga menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Tabel 1.2 Data Jumlah Unit Kerja Bank Nagari Cabang Utama Padang

NO	NAMA UNIT KERJA	JUMLAH
1	Bidang Operasional	1
2	Bidang Kredit	1
3	Grup Kredit Komersil	15
4	Bagian Kas	20
5	Grup Pemasaran	3
6	Bagian Kredit Konsumer	8
7	Bagian Dana, Apuppt dan Sistem Pembayaran	20
8	Bagian Human Capital, Umum dan Keuangan	17

NO	NAMA UNIT KERJA	JUMLAH
	Jumlah Total = 85 orang	85

Sumber: Bagian Umum Bank Nagari Cabang Utama Padang 2026

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, Bank Nagari Cabang Utama Padang memiliki sebanyak 85 karyawan yang tersebar di 8-unit kerja. Kondisi tersebut mencerminkan struktur organisasi yang cukup kompleks sehingga membutuhkan koordinasi antarbagian yang efektif, kerja sama tim yang solid, serta dukungan perilaku sukarela karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu, keberadaan berbagai jenjang kepemimpinan dalam organisasi menunjukkan bahwa pemimpin memegang peranan penting dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional guna mengarahkan, memotivasi, dan mendorong peningkatan komitmen organisasi serta kepuasan kerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tidak dikelola dengan baik, hal tersebut berpotensi menurunkan tingkat komitmen organisasi dan melemahkan perilaku OCB karyawan.

Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Wawancara Perwakilan Unit SDM

No	Pertanyaan	Jawaban	Analisis dan Justifikasi Pemilihan Variabel
1.	Bagaimana tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi di Bank Nagari Cabang Utama Padang?	Secara umum, komitmen pegawai sudah cukup baik, terutama pada pegawai yang telah lama bekerja karena memahami budaya kerja dan memiliki loyalitas tinggi. Namun, masih ada beberapa pegawai yang hanya fokus pada tugas utama tanpa aktif dalam kegiatan organisasi, yang umumnya dipengaruhi oleh beban kerja dan faktor pribadi.	Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi pegawai masih beragam. Perbedaan tingkat komitmen ini dapat memengaruhi perilaku kerja, termasuk perilaku sukarela dalam organisasi. Hermawan et al. (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana pegawai dengan komitmen tinggi cenderung lebih aktif membantu rekan kerja serta mendukung organisasi. Kondisi ini menjadi alasan peneliti memilih komitmen organisasi sebagai variabel bebas.
2.	Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di	Secara umum, pimpinan telah memberikan arahan kerja yang jelas dan memotivasi pegawai melalui briefing atau rapat rutin	Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional telah dijalankan, namun masih perlu diperkuat terutama dalam hal

No	Pertanyaan	Jawaban	Analisis dan Justifikasi Pemilihan Variabel
	Bank Nagari Cabang Utama Padang?	untuk mencapai target. Pimpinan juga memberi kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi. Namun, masih ada pegawai yang merasa komunikasi dengan pimpinan belum sepenuhnya terbuka, terutama dalam menyampaikan ide atau saran.	komunikasi dan keterbukaan. Nohe dan Hertel (2017) membuktikan melalui meta-analisis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana pimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi dapat meningkatkan partisipasi sukarela pegawai dalam organisasi. Kondisi ini menjadi alasan pemilihan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas kedua.
3.	Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai menurut pengamatan HRD?	Sebagian besar pegawai merasa cukup puas bekerja di Bank Nagari, terutama karena fasilitas kerja yang memadai dan jaminan kerja yang stabil. Namun, masih ada beberapa keluhan, seperti beban kerja yang meningkat pada waktu tertentu serta harapan akan peluang pengembangan karier yang lebih jelas di masa depan.	Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai belum sepenuhnya optimal dan masih dipengaruhi oleh beban kerja serta peluang karier. Mardani et al. (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana pegawai yang merasa puas cenderung menampilkan perilaku kerja yang lebih positif dan sukarela. Kondisi ini memperkuat alasan peneliti menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
4.	Apakah pegawai sering menunjukkan perilaku di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja tanpa diminta?	Perilaku membantu rekan kerja sudah cukup sering terlihat, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan kerja sama tim seperti di bagian pelayanan atau operasional. Pegawai yang telah menyelesaikan tugas biasanya membantu rekan lain saat kondisi kerja sedang ramai. Namun, perilaku ini belum dilakukan secara konsisten oleh semua pegawai, karena masih ada yang lebih fokus pada tugas masing-masing.	Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku OCB sudah mulai terlihat, namun belum konsisten pada seluruh pegawai. Meliala et al. (2023) membuktikan bahwa OCB dipengaruhi secara bersama-sama oleh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, di mana ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan OCB pegawai. Ketidakkonsistenan ini menjadi alasan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai OCB di Bank Nagari Cabang Utama Padang

Sumber: Hasil Pra Survei Bank Nagari Cabang Utama Padang 2026

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi organisasi serta mengidentifikasi fenomena yang terjadi di lapangan, peneliti melakukan pra-survei melalui wawancara dengan perwakilan Unit Sumber Daya Manusia (SDM) Bank

Nagari Cabang Utama Padang. Berdasarkan hasil wawancara yang disajikan pada Tabel 1.3, diketahui bahwa secara umum tingkat komitmen organisasi pegawai tergolong cukup baik, khususnya pada karyawan yang telah memiliki masa kerja lebih lama. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar tugas utama, yang dipengaruhi oleh tingginya beban kerja maupun faktor individu.

Pada aspek kepemimpinan, sebagian pegawai menilai bahwa komunikasi dengan pimpinan belum berjalan secara terbuka sepenuhnya. Kondisi tersebut sejalan dengan hasil survei PwC (2024) yang menunjukkan bahwa pekerja di Indonesia membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih transparan dan inspiratif guna meningkatkan keterlibatan mereka dalam organisasi. Selain itu, dari sisi kepuasan kerja, masih terdapat keluhan mengenai meningkatnya beban pekerjaan serta belum jelasnya peluang pengembangan karier, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan karyawan dengan kondisi yang mereka rasakan dalam lingkungan kerja.

Tabel 1.4 Hasil Kuisioner Pra-Penelitian

Variabel	Item	STS	TS	N	S	SS	X
Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin saya memberikan contoh yang baik dalam pekerjaan sehari-hari.	0	0	1	3	8	4.58
	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras setelah mendengar arahan dan kata-kata pemimpin saya	0	0	1	1	10	4.75
	Pemimpin saya mendorong kami untuk berpikir secara kreatif dan menemukan solusi baru untuk masalah yang ada.	0	1	1	2	8	4.42
Komitmen Organisasi	Saya merasa bahwa organisasi ini adalah tempat yang tepat untuk perkembangan karier saya.	0	0	1	3	8	4.58
	Saya merasa bahwa saya harus tetap berkontribusi untuk organisasi ini karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan.	0	0	1	1	10	4.75

Variabel	Item	STS	TS	N	S	SS	X
	Saya merasa bahwa saya harus tetap bertahan di organisasi ini karena alasan pribadi atau keluarga.	0	1	2	3	6	4.2
Kepuasan Kerja	Karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan berdasarkan kompetensinya	0	0	1	3	8	4.6
	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan.	0	1	3	1	7	4.2
	Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	0	0	1	2	9	4.66
	Saya dengan sukarela membantu rekan kerja saya yang membutuhkan bantuan, meskipun itu tidak ada hubungannya dengan pekerjaan saya.	0	0	1	1	10	4.75
Organizational Citizenship Behavior	Saya selalu memperhatikan cara berbicara saya kepada rekan kerja, agar tidak menyinggung perasaan mereka.	0	0	1	1	10	4.75
	Saya tidak mudah mengeluh ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.	0	0	2	2	8	4.5
	Saya aktif berpartisipasi dalam kegiatan atau acara yang diselenggarakan oleh organisasi.	0	1	2	6	3	3.9
	Total						4.48

Sumber: Pra Survei Bank Nagari Cabang Utama Padang (2026)

Selain wawancara, peneliti juga melaksanakan pra-survei melalui penyebaran kuesioner kepada 12 karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang dengan menggunakan skala Likert 1–5. Berdasarkan hasil pada Tabel 1.4, diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,48 yang termasuk dalam kategori tinggi. Namun demikian, masih terdapat beberapa indikator dengan nilai relatif lebih rendah yang perlu mendapat perhatian. Pada variabel OCB, indikator partisipasi karyawan dalam kegiatan organisasi memperoleh nilai terendah, yaitu 3,90. Selain itu, pada variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi, masih terdapat responden yang memberikan jawaban tidak setuju (TS) pada beberapa pernyataan. Hal ini

menunjukkan bahwa belum seluruh pegawai merasakan dampak positif dari kepemimpinan maupun komitmen organisasi secara merata. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Gallup (2024; 2025) yang menyatakan bahwa rendahnya *engagement* karyawan, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, dapat memengaruhi menurunnya perilaku sukarela karyawan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku OCB yang efektif (Podsakoff et al., 2020).

Meskipun hubungan antara komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan OCB telah banyak diteliti dalam berbagai kajian akademik, temuan penelitian sebelumnya masih memperlihatkan hasil yang belum konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Muterera et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh langsung terhadap OCB, melainkan melalui peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Akan tetapi, hasil berbeda ditemukan pada penelitian terhadap karyawan UMKM di era digital dengan jumlah responden sebanyak 368 orang yang dipublikasikan dalam *Journal of Infrastructure Policy and Development* tahun 2024. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dipengaruhi oleh kondisi organisasi, karakteristik responden, serta sektor industri yang menjadi objek penelitian.

Dari aspek konteks penelitian, kajian mengenai OCB pada industri perbankan di Indonesia masih lebih banyak terfokus pada bank umum berskala nasional. Sementara itu, penelitian yang secara khusus membahas Bank Pembangunan Daerah (BPD) masih relatif terbatas, padahal BPD memiliki karakteristik budaya organisasi dan pola kepemimpinan yang khas karena dipengaruhi oleh nilai-nilai kedaerahan. Situasi ini menjadi semakin penting untuk dikaji seiring diterbitkannya roadmap transformasi BPD oleh Otoritas Jasa Keuangan periode 2024–2027, yang menekankan penguatan

kualitas sumber daya manusia sebagai salah satu fokus utama pengembangan BPD. Oleh karena itu, penelitian yang menelaah OCB secara spesifik pada sektor BPD dinilai semakin relevan dan dibutuhkan (OJK,2024).

Selain itu, studi yang menguji secara bersamaan pengaruh komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam satu model penelitian masih tergolong terbatas, terutama pada konteks Bank Pembangunan Daerah di Indonesia (Sarwanto & Wiwoho, 2025; Hermawan et al., 2024). Keterbatasan kajian tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antarvariabel tersebut pada Bank Nagari Cabang Utama Padang.

Berdasarkan berbagai fenomena empiris yang diperoleh dari survei global seperti Gallup dan PwC, data regulator nasional dari Otoritas Jasa Keuangan, serta hasil pra-survei wawancara dan kuesioner, ditemukan adanya kesenjangan (*research gap*) antara kondisi ideal dan kondisi aktual di lapangan. Perilaku OCB yang belum konsisten pada seluruh pegawai, penerapan kepemimpinan transformasional yang masih perlu ditingkatkan terutama pada aspek komunikasi dan keterbukaan, tingkat komitmen organisasi yang bervariasi, serta kepuasan kerja yang belum optimal khususnya terkait beban kerja dan peluang pengembangan karier, menjadi permasalahan yang dihadapi oleh Bank Nagari Cabang Utama Padang.

Selain itu, penelitian yang membahas secara simultan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada konteks BPD di Indonesia masih relatif terbatas. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis **"Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada**

Karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang". Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti, baik dari sisi teoritis maupun praktis, terhadap pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di Bank Nagari Cabang Utama Padang dan sektor perbankan Indonesia pada umumnya.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan latar belakang di atas, masalah berikut akan diteliti secara menyeluruh:

1. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang yang dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang yang dimediasi oleh kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini, berdasarkan rumusan masalah, adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
6. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara teoritis, dengan menempatkan

kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai hubungan antara komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB, di mana kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator penting dalam memengaruhi perilaku ekstra-peran karyawan (Sarwanto & Wiwoho, 2025). Selain itu, penelitian ini juga memperkuat teori bahwa sikap kerja dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama dalam mendorong munculnya OCB (Organ et al., 2006), serta diharapkan dapat menjadi referensi empiris bagi penelitian selanjutnya terkait mekanisme pembentukan OCB, khususnya dalam konteks organisasi sektor jasa keuangan dan BUMD (Hermanto et al., 2024).

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen Bank Nagari Cabang Utama Padang dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi dasar dalam meningkatkan komitmen karyawan, mengembangkan kepemimpinan transformasional, serta menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kepuasan dan keterikatan karyawan tersebut diharapkan dapat mendorong munculnya perilaku kerja sukarela atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berkontribusi terhadap kelancaran operasional, kualitas layanan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Nurjanah et al., 2020). Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi praktisi SDM pada organisasi BUMD dan sektor jasa keuangan dalam mengelola karyawan secara lebih humanis dan strategis guna meningkatkan motivasi serta perilaku positif di tempat kerja (Panigrahi et al., 2024).

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan masalah yang ada, penulis membatasi masalah sehingga fokus penulis lebih pada masalah yang akan diteliti. Penelitian ini dibatasi hanya pada lingkup karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang yang akan menjadi sampel

penelitian. Variabel penelitian yang digunakan adalah terdiri dari komitmen organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kepuasan kerja(Z) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan, penelitian ini terbagi ke dalam lima bab sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini membahas dengan komprehensif terkait bagian awal skripsi yang memaparkan konteks latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pada penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Teori-teori yang mendasari penelitian dan berhubungan dengan masalah yang diangkat dibahas dalam bab ini. Selain itu, bab ini membahas landasan teori, rangkuman penelitian sebelumnya, hubungan antar variabel, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini, desain penelitian, objek, populasi, dan sampel, variabel, jenis data, dan definisi operasional dan teknik analisis data dijelaskan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai deskripsi data, analisis data, hasil penelitian dan pembahasan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Bab V pada penelitian ini adalah bab penutup yang memaparkan kesimpulan penelitian, keterbatasan dalam penelitian, dan implikasi serta saran dari hasil penelitian untuk penelitian masa depan.