

Kepemimpinan Karismatik, Keadilan Organisasi, dan Kecerdasan Emosional terhadap OCB Karyawan Milenial Perbankan: Peran Mediasi Komitmen Afektif

Ridwansyah

Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, Indonesia

hajiridwansyah1967@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of charismatic leadership, organizational justice, and emotional intelligence on organizational citizenship behavior (OCB) among millennial employees in the banking sector, with affective commitment as a mediating variable. The research was conducted in Pontianak City, involving 250 banking employees aged 28–43 years who had worked for at least one year. Data were collected using a structured questionnaire with a five-point Likert scale, while the analysis was carried out through Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that charismatic leadership, organizational justice, and emotional intelligence positively and significantly affect OCB, both directly and indirectly through affective commitment. These findings support previous studies emphasizing the role of leadership, fairness, and emotional intelligence in fostering extra-role behavior. Theoretically, this research contributes to the literature by integrating three key antecedents within the framework of social exchange theory. Practically, the results recommend that banks develop charismatic leadership training, implement transparent justice systems, and provide emotional intelligence development programs to strengthen the affective commitment of millennial employees. Such efforts are expected to reduce turnover intention and encourage OCB, thereby supporting the sustainable competitiveness of the Indonesian banking sector.

Keywords: *Charismatic Leadership, Organizational Justice, Emotional Intelligence, Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh charismatic leadership, organizational justice, dan emotional intelligence terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan milenial di sektor perbankan, dengan affective commitment sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Kota Pontianak dengan responden sebanyak 250 karyawan bank yang berusia 28–43 tahun dan telah bekerja minimal satu tahun. Pengumpulan data menggunakan kuesioner berbasis skala Likert, sedangkan analisis dilakukan dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui affective commitment. Temuan ini memperkuat literatur terdahulu yang menekankan pentingnya kepemimpinan karismatik, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional dalam mendorong perilaku kerja ekstra peran. Secara praktis, hasil ini merekomendasikan perlunya pengembangan kepemimpinan inspiratif, penerapan sistem keadilan organisasi yang transparan, serta pelatihan kecerdasan emosional untuk memperkuat komitmen afektif generasi milenial di sektor perbankan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Karismatik, Keadilan Organisasi, Kecerdasan Emosional, Komitmen Afektif, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.*

Pendahuluan

Organisasi harus mengoptimalkan sumber daya manusia mereka karena perubahan lanskap bisnis yang disebabkan oleh digitalisasi, peningkatan kompleksitas pasar, dan ekspektasi konsumen yang meningkat. Keberhasilan organisasi modern dapat diukur melalui perilaku warga negara (OCB), yaitu perilaku kerja ekstra peran yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela di luar deskripsi formal pekerjaan mereka (Organ, 1988). Melalui meningkatkan kerja sama, inovasi, dan kepercayaan pelanggan, OCB telah menunjukkan bahwa kerja sama, inovasi, dan kepercayaan pelanggan meningkat dalam kinerja organisasi. (Bommer et al., 2003).

OCB semakin diakui di sektor perbankan. Industri perbankan, yang bergantung pada kepercayaan dan layanan, menuntut karyawan untuk bertindak proaktif, responsif, dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan klien. Karyawan bank tidak hanya diharuskan untuk bekerja sesuai prosedur, tetapi juga harus berusaha lebih untuk memberikan layanan berkualitas tinggi kepada klien mereka. Hal ini sejalan dengan meningkatnya kompleksitas barang dan jasa keuangan, terutama dengan munculnya bank digital. Sulit bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing mereka tanpa OCB.

OCB memiliki peran yang signifikan dalam industri perbankan yang berbasis layanan dan kepercayaan. Tidak hanya diharapkan karyawan memenuhi prosedur standar, tetapi mereka juga diharapkan berusaha lebih banyak untuk memberikan pengalaman layanan terbaik. Dengan dominasi generasi milenial dalam pasar kerja Indonesia, fenomena ini menjadi semakin penting. Menurut data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada Agustus 2022, ada 143,72 juta orang yang bekerja di Indonesia, dengan tingkat partisipasi 68,63%. Dari jumlah ini, generasi milenial menyumbang sekitar 25,87% dan generasi Z menyumbang sekitar 27,94%, sehingga lebih dari setengah dari angkatan kerja Indonesia berasal dari generasi muda. Teknologi menarik bagi mereka, mereka ingin transparan, dan suka fleksibilitas kerja. Namun, jika mereka tidak menemukan kepemimpinan yang menginspirasi atau sistem organisasi yang adil, mereka juga cenderung pergi (Osei et al., 2022).

Secara khusus, karakteristik generasi milenial berbeda dari generasi sebelumnya. Dianggap sebagai generasi yang lebih terbuka terhadap teknologi, mereka mengutamakan keadilan, fleksibilitas, dan cenderung menentang kepemimpinan yang kaku. Sebaliknya, mereka dianggap kurang setia, memiliki tingkat turnover yang tinggi, dan menuntut keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Bisnis, terutama perbankan, menghadapi tantangan dengan sifat ini karena membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen emosional yang tinggi dan bersedia melakukan lebih banyak untuk memenuhi janji mereka.

Menurut Warta Ekonomi tahun 2023, sektor jasa keuangan dan asuransi saat ini menyumbang sekitar 1,15% dari total tenaga kerja, atau sekitar 1,60 juta orang. Sektor perbankan memainkan peran strategis dalam perekonomian, meskipun proporsinya kecil. Bank adalah bagian penting dari sistem keuangan, dan mereka membutuhkan karyawan yang berpengalaman tinggi dan berkomitmen jangka panjang. Namun, menarik dan mempertahankan karyawan milenial di industri perbankan bukanlah tugas yang mudah. Jika generasi ini merasa tidak puas atau tidak memiliki peluang untuk berkembang, banyak survei

menunjukkan kecenderungan mereka untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, organisasi harus memahami elemen psikologis dan kontekstual yang dapat meningkatkan komitmen emosional mereka terhadap organisasi.

Digitalisasi perbankan juga memengaruhi ekspektasi dan pola kerja karyawan. Menurut survei Ipsos (2025), generasi milenial dan Gen Z adalah mayoritas pengguna aktif bank digital di Indonesia. Aplikasi yang cepat, mudah digunakan, aman, dan dapat diintegrasikan dengan berbagai layanan lebih disukai oleh pengguna (Bisnis.com, 2025). Tren ini menunjukkan bahwa generasi muda terbiasa dengan layanan instan, mudah digunakan, dan berbasis teknologi. Akibatnya, mereka mengharapkan lingkungan kerja yang transparan, efisien, dan fleksibel.

Untuk OCB, generasi muda yang terbiasa bekerja sama secara digital juga mengharapkan kepemimpinan yang karismatik yang mampu memberikan visi dan inspirasi, keadilan organisasi yang menjamin perlakuan adil, dan kecerdasan emosional dari pemimpin dan rekan kerja untuk membangun hubungan yang harmonis. Mereka cenderung kehilangan ikatan emosional mereka dengan organisasi jika tidak ada elemen-elemen tersebut.

Faktor risiko juga menjadi perhatian dari sudut pandang organisasi. Menurut Survei Orientasi Bisnis Perbankan OJK Triwulan I-2025, meskipun indeks orientasi bisnis perbankan berada di zona optimis (nilai di atas 50), terdapat kekhawatiran terkait persepsi risiko yang mencakup risiko operasional, makroekonomi, dan kepercayaan pengguna. Persepsi risiko ini berdampak pada karyawan pada tingkat organisasi. Jika karyawan merasa organisasi mereka tidak adil atau tidak memiliki pemimpin yang ramah, mereka dapat mengalami penurunan komitmen afektif, yang pada akhirnya akan mengurangi kemungkinan mereka menunjukkan perilaku OCB.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa pemimpin yang *charismatic* (Bilgin et al., 2015), *justicia organisasi* (Ajelouni et al., 2021), dan *emotional intelligence* (Miao et al., 2017) merupakan faktor penting untuk OCB. Selain itu, komitmen emosi sering dianggap sebagai mekanisme psikologis yang mengimbangi pengaruh faktor manajemen terhadap perilaku tambahan peran. (Bizri, 2018; Supriyanto et al., 2020). Namun, sebagian besar penelitian masih terbatas pada konteks luar Indonesia atau pada sektor berbeda. Akibatnya, sangat sedikit penelitian yang mempelajari sektor perbankan Indonesia, terutama generasi milenial.

Banyak peneliti telah berkonsentrasi pada tindakan warga negara organisasi (OCB), tetapi penelitian mereka biasanya terbatas pada bidang tertentu. Misalnya, Bizri (2018) membahas industri perbankan secara global, Bilgin et al. (2015) membahas industri perhotelan, dan Chu et al. (2005) mempelajari konteks kesehatan. Sebaliknya, Miao et al. (2017) menemukan bahwa *emotional intelligence* (EI) memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Namun, penelitian ini hanya berupa meta-analisis umum dan belum melakukan penelitian menyeluruh pada populasi generasi tertentu, terutama di sektor perbankan Indonesia. Supriyanto et al. (2020) melakukan upaya untuk memperluas penelitian dengan mempertimbangkan aspek *spiritual leadership* dalam OCB. Namun, penelitian tersebut terbatas pada satu bank syariah di Malang.

Ada beberapa celah penelitian yang masih terbuka, menurut peninjauan literatur tersebut. Pertama, dari perspektif lokal, belum banyak penelitian yang memfokuskan OCB pada generasi milenial di sektor perbankan Indonesia. Ini terlepas dari kenyataan bahwa

generasi ini saat ini mendominasi angkatan kerja dan memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Kedua, dari perspektif integrasi variabel, sangat jarang dalam model konseptual untuk menggabungkan charismatic leadership, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional. Ketiga, belum banyak penelitian yang dilakukan tentang peran komitmen emosi sebagai variabel mediasi dalam kaitannya dengan hubungan antara kepemimpinan, keadilan organisasi, dan EI terhadap OCB. Keempat, masih sedikit penelitian yang menganalisis OCB dari sudut pandang generasional, terutama untuk memahami bagaimana perilaku karyawan generasi milenial di industri jasa keuangan.

Studi ini menawarkan beberapa inovasi untuk mengatasi perbedaan ini. Penelitian ini mengintegrasikan tiga variabel utama—charismatic leadership, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional—dalam satu model konseptual untuk menjelaskan OCB. Selain itu, penelitian ini menguji peran mediasi komitmen emosi secara bersamaan, memberikan perspektif baru yang belum banyak dieksplorasi oleh penelitian sebelumnya. Selain itu, perspektif generasi digunakan untuk meningkatkan literatur tentang perilaku organisasi yang didasarkan pada demografi, terutama tentang OCB generasi milenial.

Penelitian ini dilakukan dari perspektif empiris, yaitu di sektor perbankan Indonesia, khususnya di Kota Pontianak, sebuah konteks yang jarang mendapat perhatian dalam penelitian akademik internasional. Hasilnya diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai bagaimana elemen kepemimpinan, keadilan, dan kecerdasan emosional berkontribusi pada pembentukan komitmen emosi dan OCB di kalangan milenial.

Penelitian ini memberikan saran praktis untuk manajemen perbankan tentang cara mengelola karyawan milenial. Penelitian ini dapat digunakan untuk menekankan betapa pentingnya memiliki gaya kepemimpinan karismatik, menerapkan sistem organisasi yang adil, dan mengembangkan kecerdasan emosional sebagai modal sosial dalam organisasi. Selain itu, model yang ditawarkan dapat digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia dan program pelatihan kepemimpinan di sektor jasa keuangan.

Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana charismatic leadership, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional mempengaruhi OCB karyawan milenial perbankan dengan komitmen emosi sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya mereplikasi pekerjaan sebelumnya, tetapi juga menambah literatur dengan menambahkan manfaat teoritis, praktis, dan empiris. Kebaruan yang ditawarkan bersifat konseptual dan kontekstual, sehingga meningkatkan pengembangan ilmu dan penerapannya dalam praktik manajemen.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian penjelasan karena tujuan utama penelitian adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen charismatic leadership, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional dengan variabel dependen, sikap warga negara organisasi (OCB), melalui peran mediasi kecintaan emosi. Survei ini menggunakan instrumen kuesioner terstruktur yang dimodifikasi dari instrumen penelitian sebelumnya yang telah divalidasi secara internasional.

Karyawan generasi milenial lahir dari tahun 1981 hingga 1996 bekerja di bank konvensional dan syariah di Kota Pontianak dan wilayah sekitarnya. Generasi ini

mendominasi angkatan kerja Indonesia dan memiliki karakteristik istimewa yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, kepemimpinan karismatik, dan keadilan organisasi, yang relevan dengan variabel penelitian. Digunakan metode purposive sampling, responden berusia 28 hingga 43 tahun, berstatus karyawan tetap dan telah bekerja di bidang perbankan selama minimal satu tahun. Metode modeling equation structural Partial Least Squares (SEM-PLS) digunakan untuk menghitung jumlah sampel, dan targetnya adalah antara 200 dan 300 responden.

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner, baik online maupun luring, menggunakan Google Forms, dan literatur akademik nasional dan internasional.

Penelitian menggunakan skala Likert lima poin, dengan nilai 1 yang berarti sangat tidak setuju dan 5 yang berarti sangat setuju. Sebelum didistribusikan skala penuh, indikator untuk masing-masing variabel diambil dari sumber yang dapat dipercaya, seperti House (1977) dan Conger & Kanungo (1998) untuk leadership charismatic, Colquitt (2001) untuk keadilan organisasi, Wong & Law Emotional Intelligence Scale (2002) untuk kecerdasan emosional, Meyer & Allen (1991) untuk komitmen emosional, dan Organ (1988) dan Podsakoff et al. (1990) untuk OCB.

Untuk memverifikasi kelengkapan, konsistensi, dan penemuan nilai dan outlier, pengolahan data melibatkan proses editing, coding, entri, dan pembersihan. Dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, SEM-PLS memungkinkan analisis data untuk menguji hubungan antarvariabel langsung, tidak langsung (mediasi), dan simultan pada model kompleks dengan jumlah sampel moderat.

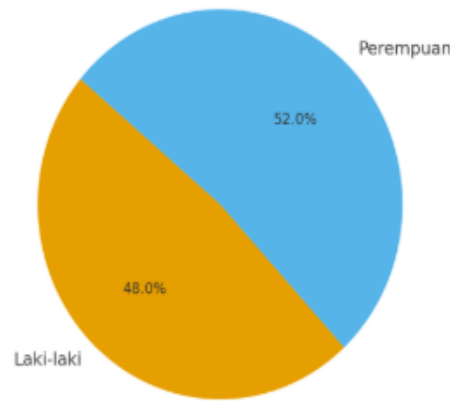
Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi model. Faktor pengisian harus memiliki nilai minimal 0,70 dan variasi rata-rata diekstraksi (AVE) harus melebihi 0,50. Sementara itu, validitas diskriminan dinilai dengan cross-loading dan kriteria Fornell-Larcker. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk, dengan nilai minimal 0,70. Selain itu, evaluasi model struktural mencakup analisis R-square, Q-square, goodness of fit, dan uji hipotesis menggunakan metode bootstrapping dengan 5.000 sampel. Pada tingkat signifikansi 5%, hipotesis dinyatakan signifikan jika nilai $p < 0,05$ dan nilai t-statistic lebih besar dari 1,96.

Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan hasil empiris yang dapat diandalkan dan dapat dipercaya untuk menjelaskan bagaimana elemen organisasi dan psikologis mempengaruhi OCB karyawan milenial di industri perbankan.

Hasil Dan Pembahasan

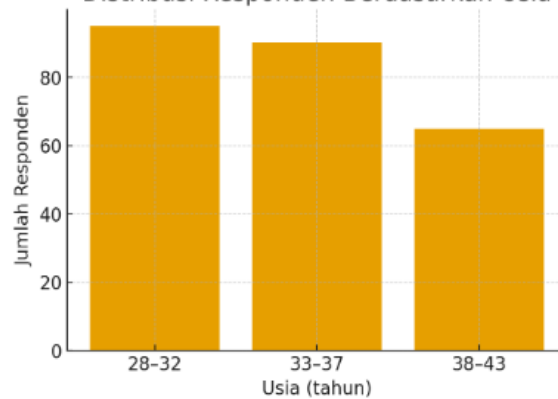
Responden dalam penelitian ini, adalah pekerja generasi milenial yang berusia antara 28 dan 43 tahun yang bekerja di industri perbankan di Kota Pontianak dan wilayah sekitarnya. Jumlah kuesioner yang telah dikembalikan dan diproses mencapai 250 responden. Jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan jenis bank adalah lima kategori yang digunakan untuk menggambarkan profil responden.

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Jumlah responden relatif seimbang, dengan 48,0 persen laki-laki dan 52,0 persen perempuan. Kekurangan responden perempuan berkorelasi dengan tren sumber daya manusia di industri perbankan Indonesia, di mana lebih banyak karyawan perempuan terlibat.

Distribusi Responden Berdasarkan Usia

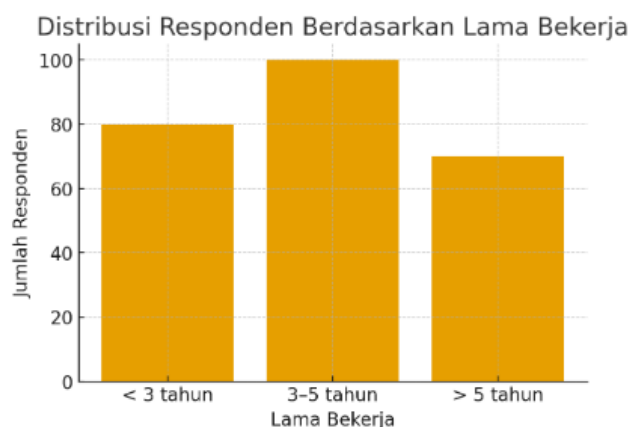


Sebagian besar responden berada pada rentang usia 28 hingga 37 tahun (74 persen), yang menunjukkan bahwa mayoritas orang yang menjawab adalah milenial dari usia awal hingga menengah. Hal ini sesuai dengan fakta bahwa kelompok usia tersebut memiliki jumlah pekerja terbesar di industri perbankan.

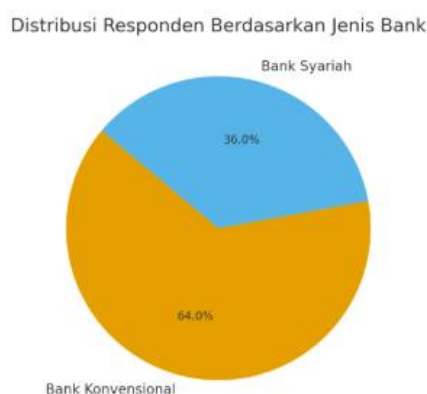
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sebagian besar orang yang menjawab (76,0%) memiliki gelar sarjana (S1), yang sesuai dengan standar rekrutmen SDM di industri perbankan, di mana lulusan S1 biasanya merupakan kualifikasi utama.



Mayoritas responden memiliki pengalaman kerja 3–5 tahun (40,0%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah cukup memahami budaya organisasi, pola kepemimpinan, serta dinamika kerja di perbankan.



Sebagian besar responden berasal dari bank konvensional (64,0%). Hal ini mencerminkan proporsi jumlah bank di Pontianak dan Kalimantan Barat, di mana bank konvensional masih lebih dominan dibandingkan bank syariah.

Hasil Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada tahap pertama, reliabilitas dan validitas indikator diuji. Semua indikator memenuhi syarat validitas konvergen, menurut hasil pengolahan SEM-PLS. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap struktur lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa struktur memiliki kecukupan varians. Selain itu, setiap variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) di atas 0,80, yang menunjukkan bahwa alat tersebut memiliki reliabilitas yang kuat.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Jumlah Indikator	Loading Factor ($\geq 0,70$)	AVE ($\geq 0,50$)	CR ($\geq 0,70$)	Cronbach's Alpha ($\geq 0,70$)
Charismatic Leadership	6	0,72–0,85	0,61	0,88	0,84
Organizational Justice	4	0,74–0,83	0,59	0,87	0,82

Emotional Intelligence	5	0,70–0,86	0,63	0,89	0,85
Affective Commitment	4	0,73–0,84	0,58	0,86	0,81
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	6	0,71–0,88	0,65	0,91	0,87

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa konstruk penelitian secara keseluruhan valid dan dapat diandalkan, dengan nilai faktor pengisian di atas 0,70, AVE di atas 0,50, dan nilai reliabilitas Alpha dan Composite di atas 0,80. Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa alat yang digunakan dalam penelitian ini valid dan dapat diandalkan; R² untuk affective commitment sebesar 0,58 dan OCB sebesar 0,64. Akibatnya, analisis dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural.

Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Untuk menilai model struktural, nilai kotak R, kotak Q, dan hasil pengujian hipotesis dievaluasi.

Tabel 2. Nilai R-Square dan Q-Square

Variabel Endogen	R ²	Kategori	Q ²	Keterangan
Affective Commitment	0,58	Moderat	0,35	Relevansi prediktif
OCB	0,64	Moderat-kuat	0,41	Relevansi prediktif

Sumber: Data primer diolah (2025)

Nilai R² affective commitment sebesar 0,58 dan OCB sebesar 0,64 menunjukkan bahwa variabel independen cukup mampu menjelaskan variasi variabel endogen. Sementara itu, nilai Q² positif (>0) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Hasil Uji Hipotesis

Metode bootstrapping sebanyak 5.000 sampel digunakan untuk menguji hipotesis.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Koef. Jalur	T-Statistik (≥1,96)	P-Value (<0,05)	Keterangan
Charismatic Leadership → OCB	0,28	4,52	0,000	Signifikan
Organizational Justice → OCB	0,24	3,87	0,000	Signifikan
Emotional Intelligence → OCB	0,21	3,45	0,001	Signifikan
Charismatic Leadership → Affective Commitment	0,30	5,12	0,000	Signifikan
Organizational Justice → Affective Commitment	0,27	4,21	0,000	Signifikan
Emotional Intelligence → Affective Commitment	0,25	4,03	0,000	Signifikan
Affective Commitment → OCB	0,29	4,87	0,000	Signifikan
Charismatic Leadership → OCB (mediasi AC)	0,09	3,12	0,002	Mediasi Parsial

Organizational Justice → OCB (mediasi AC)	0,08	2,98	0,003	Mediasi Parsial
Emotional Intelligence → OCB (mediasi AC)	0,07	2,75	0,006	Mediasi Parsial

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memengaruhi OCB secara signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen emosi. Oleh karena itu, hipotesis penelitian diterima.

Pembahasan

Menurut Bilgin et al. (2015), kepemimpinan karismatik memainkan peran penting dalam menumbuhkan komitmen dan perilaku tambahan karyawan. Penemuan penelitian ini mendukung klaim ini. Selain itu, Ajlouni et al. (2021) menyatakan bahwa keadilan prosedural dan distributif meningkatkan kesetiaan dan perilaku sukarela karyawan, yang memiliki dampak positif terhadap OCB. Menurut Miao et al. (2017), karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu berempati, mengendalikan emosi, dan bekerja sama, sehingga lebih mungkin menunjukkan OCB.

Sehubungan dengan peran mediasi komitmen emosional, ada bukti nyata bahwa komitmen emosional karyawan terhadap organisasi menjadi mekanisme penting untuk menjembatani pengaruh faktor keadilan, kecerdasan emosional, dan kepemimpinan terhadap perilaku luar peran. Ini sejalan dengan teori pertukaran sosial, atau teori pertukaran sosial, yang mengatakan bahwa orang akan bertindak dengan sukarela untuk membantu organisasi jika mereka dilayani dengan baik.

Pembahasan Temuan

1. Charismatic Leadership dan OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa charismatic leadership meningkatkan OCB (H1 diterima). Hasil-hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan karismatik (House, 1977) yang menekankan betapa pentingnya pemimpin inspiratif untuk mendorong perilaku tambahan peran. Hasilnya mendukung penelitian Bilgin et al. (2015) yang menemukan bahwa OCB dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi dalam penelitian mereka, itu dimediasi oleh komitmen afektif dan kepuasan kerja. Penerapan Kepemimpinan karismatik masih relevan di sektor perbankan Indonesia, terutama di kalangan milenial, untuk menumbuhkan loyalitas dan keinginan untuk berkontribusi lebih banyak kepada organisasi.

2. Organizational Justice dan OCB

Hasil penelitian mengonfirmasi gagasan bahwa persepsi keadilan berdampak positif pada OCB (H2 diterima). Hal ini sejalan dengan teori keadilan organisasi. (Greenberg, 1987) dan mendukung hasil penelitian Chu et al. (2005) yang menekankan peran keadilan prosedural dan interaksional. Namun, berbeda dengan Bizri (2018) Penelitian ini menunjukkan bahwa, dalam sektor perbankan Indonesia, persepsi keadilan berdampak lebih langsung pada OCB daripada di sektor perbankan Lebanon, di mana manajemen diversitas dan keadilan kurang berdampak langsung.

Implikasinya bank harus memastikan sistem evaluasi, promosi, dan reward yang transparan karena keadilan organisasi adalah faktor penting bagi karyawan milenial yang cenderung sensitif terhadap keadilan.

3. Emotional Intelligence dan OCB

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berdampak positif pada OCB (H3 diterima). Hasil tersebut sejalan dengan meta-analisis Miao. et al. (2017) yang menemukan EI sebagai prediktor signifikan OCB. Implikasinya karyawan milenial dengan EI tinggi lebih mungkin melakukan OCB karena mereka lebih mampu mengendalikan emosi mereka, memahami orang lain, dan bekerja sama dalam tim. Ini menunjukkan betapa pentingnya program pelatihan EI di perbankan.

4. Charismatic Leadership, Organizational Justice, Emotional Intelligence terhadap Affective Commitment

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Temuan ini sejalan dengan teori Meyer dan Allen (1991) yang menegaskan bahwa komitmen emosional dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, persepsi keadilan, dan karakteristik personal. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa pemimpin karismatik, organisasi yang menerapkan keadilan secara konsisten, serta karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih mudah menumbuhkan rasa memiliki, keterikatan emosional, dan loyalitas terhadap organisasi.

Selain itu, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Temuan ini mendukung pandangan Bilgin et al. (2015) dan Bizri (2018) yang menekankan bahwa komitmen afektif berperan sebagai mekanisme psikologis penting dalam memicu munculnya perilaku ekstra peran. Hal ini menunjukkan bahwa bank perlu memelihara dan memperkuat ikatan emosional karyawan milenial dengan organisasi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi lebih besar.

Lebih lanjut, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan karismatik, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional dengan OCB dimediasi oleh komitmen afektif. Efek mediasi ini bersifat parsial, karena pengaruh langsung dan tidak langsung keduanya signifikan. Dari sisi teoretis, temuan ini memperkuat Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi merupakan bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diterima karyawan dari organisasi. Dari sisi praktis, implikasinya adalah bahwa program manajemen sumber daya manusia yang diarahkan untuk meningkatkan kepemimpinan karismatik, menciptakan sistem keadilan organisasi yang transparan, serta mengembangkan kecerdasan emosional karyawan akan lebih efektif jika juga difokuskan pada penguatan komitmen afektif.

Dalam perspektif generasi milenial, penelitian ini menemukan bahwa kelompok karyawan ini sangat responsif terhadap kepemimpinan karismatik, sensitif terhadap isu keadilan organisasi, dan membutuhkan kecerdasan emosional untuk memaksimalkan kontribusi kerja mereka. Oleh karena itu, dimensi generasi perlu diperhatikan dalam analisis perilaku organisasi. Penekanan pada karakteristik generasi milenial ini menjadi kontribusi penting karena konteks tersebut jarang dibahas dalam literatur OCB sebelumnya.

Kesimpulan

Studi ini menemukan bahwa charismatic leadership, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional berdampak positif pada perilaku warga negara organisasi (OCB), baik secara langsung maupun melalui komitmen emosi sebagai faktor mediasi. Secara teoretis, hasil ini menekankan pentingnya komitmen afektif sebagai jembatan psikologis dan memperluas literatur tentang faktor-faktor antecedent OCB. Secara praktis, temuan penelitian menunjukkan bahwa bank di Indonesia harus mengembangkan program pelatihan kepemimpinan karismatik. Ini akan meningkatkan motivasi dan inspirasi, membantu menerapkan sistem keadilan yang adil dan transparan di dalam organisasi, dan menawarkan pelatihan dalam pengembangan kecerdasan emosional. Diharapkan upaya ini akan meningkatkan komitmen afektif karyawan milenial, mengurangi tingkat turnover, dan mendorong perilaku peran tambahan yang membantu perbankan nasional tetap kompetitif.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada para pemimpin dan anggota staf perbankan Kota Pontianak yang telah mengizinkan, membantu, dan berpartisipasi dalam penelitian ini. Selain itu, Badan Pusat Statistik (BPS) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dihargai atas kemampuan mereka untuk mendapatkan data sekunder yang relevan. Tidak perlu dikatakan bahwa penulis berterima kasih kepada rekan-rekan akademisi yang telah memberikan saran berharga selama proses penyusunan naskah ini.

Daftar Pustaka

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Bilgin, N., Kuzey, C., Torlak, G., & Uyar, A. (2015). An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the Turkish hospitality industry: A structural equation approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 972–989. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0425>
- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: The connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(3), 233–253. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0063>
- Blau, G. (2009). Can emotional labor be fun? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 377–392. <https://doi.org/10.1108/09596110910948301>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>

- Chu, C. I., Lee, M. S., Hsu, H. M., & Chen, I. C. (2005). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior—an example from a Taiwan regional hospital. *Journal of Nursing Research*, 13(4), 313–324. <https://doi.org/10.1097/01.JNR.0000387592.26265.0e>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 1–113). Emerald Group Publishing Limited.
- Dugo, D., Kant, S., & Alemu, Z. K. (2025). Servant leadership influence on organizational citizenship behavior with the mediation role of emotional intelligence: A case of public universities in Ethiopia. In *Generation Alpha and Next Generation Leadership for Greener Futures* (pp. 269–291). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9281-2.ch014>
- George, J. M. (1998). Salesperson mood at work: Implications for helping customers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(3), 23–30. <https://doi.org/10.1080/08853134.1998.10754229>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15–23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.15>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Kazemipour, F., Mohd Amin, S., & Pourseidi, B. (2012). Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 20(8), 1039–1048. <https://doi.org/10.1111/jonm.12025>
- Kim, H., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>

- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- 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-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Miao, R.-T. (2010). Perceived organizational support and job satisfaction on employee performance in Chinese SOE settings. In *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government (ICEE 2010)* (pp. 987–990). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.255>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 246–259. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sani, A., Ekowati, V. M., Wekke, I. S., & Idris, I. (2018). Respective contribution of entrepreneurial leadership through organizational citizenship behaviour in creating employee's performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4), 1–14.

- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 132(3), 277–290. <https://doi.org/10.1080/00223989809599167>
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38–66. <https://doi.org/10.1177/0013161X06291254>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). The effect of spiritual leadership on workplace spirituality, affective commitment, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 64–73. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p64>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802. <https://doi.org/10.5465/256600>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 1–74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Zhou, H. (2010). Organizational citizenship behavior: New perspective of building high-performance organization. In *Proceedings of the International Conference on E-Business, Management and Economics (ICEEME 2010)* (pp. 339–345). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICEEME.2010>