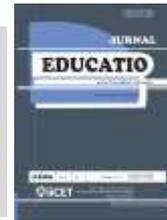




Contents lists available at [Journal IICET](#)
Jurnal EDUCATIO (Jurnal Pendidikan Indonesia)
ISSN: 2476-9886 (Print) ISSN: 2477-0302 (Electronic)
Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* di BSI area Malang

Moh. Yodis Rendy^{*)}, Noor Shodik Askandar, Muhammad Ridwan Basalamah
Universitas Islam Malang, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Jun 22th, 2025
Revised Jul 25th, 2025
Accepted Aug 10th, 2025

Keywords:

Kepemimpinan transformasional
Employee engagement
Kinerja pegawai
Organizational citizenship behavior

ABSTRACT

Tujuan dari penelitian yaitu untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap OCB, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui OCB dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 181 responden. Analisis data menggunakan smarPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kinerja Pegawai. *Employee Engagement* memengaruhi Kinerja Pegawai. OCB memengaruhi Kinerja Pegawai. Kepemimpinan Transformasional memengaruhi OCB. *Employee Engagement* memengaruhi OCB. OCB memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional. OCB memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai.



© 2025 The Authors. Published by IICET.
This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Moh. Yodis Rendyan,
Universitas Islam Malang
Email: yodisrendyan@gmail.com

Pendahuluan

Dalam era transformasi digital dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sektor perbankan syariah di Indonesia menghadapi tantangan signifikan untuk dapat mempertahankan eksistensi dan meningkatkan performanya. Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai hasil merger tiga bank syariah BUMN terbesar di Indonesia, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah, memiliki peran strategis dalam perkembangan ekonomi syariah nasional. Khususnya di BSI Area Malang, tantangan untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi prioritas utama dalam mencapai target organisasi dan memberikan layanan prima kepada nasabah.

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis dan operasional, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan dan *employee engagement* dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional, sebagai model kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan motivasi inspirasional, dipandang mampu memberikan pengaruh signifikan dalam membentuk perilaku dan meningkatkan performa pegawai. Menurut Bass & Riggio (2006:306), seorang pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mendorong dan memotivasi para pengikutnya agar memberikan kinerja yang melebihi ekspektasi. Hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan pemahaman mereka terhadap makna dan nilai dari tujuan yang ingin dicapai, sehingga tercipta komitmen yang lebih tinggi terhadap visi organisasi. Di

sektor perbankan, gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan adaptabilitas dan respons terhadap perubahan pasar. Hasil penelitian Silaban & Siregar (2023) dan Fauzan *et al.* (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian Dewantoro (2023) yang menemukan kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi kinerja. Hal ini menjadi celah bagi peneliti untuk meneliti kembali kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Di sisi lain, *employee engagement* menjadi faktor penting yang berhubungan dengan tingkat dedikasi, antusiasme, dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Schaufeli *et al.* (2006) menjelaskan *employee engagement* sebagai keadaan mental yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi, sehingga bersedia memberikan usaha lebih dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan mereka akan menunjukkan perilaku kerja proaktif, tanggung jawab yang tinggi, serta kecenderungan untuk melampaui deskripsi kerja formal. Hal ini sangat penting dalam konteks BSI, di mana pegawai diharapkan tidak hanya bekerja untuk keuntungan finansial, tetapi juga mengemban amanah dalam menjalankan prinsip-prinsip keuangan syariah. Hasil penelitian Badrianto & Maryadi (2023), Sucahyowati (2023) serta Pratiwi & Rizky (2024) menemukan bahwa *employee engagement* memengaruhi kinerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian Joushan *et al.* (2015) yang menemukan *employee engagement* tidak memengaruhi kinerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yakni perilaku sukarela pegawai yang melebihi tuntutan formal pekerjaan dan memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi (Organ, 1989). Dalam konteks perbankan syariah, *Organizational Citizenship Behavior* sangat relevan mengingat sektor ini tidak hanya berorientasi pada profit tetapi juga pada nilai-nilai keislaman yang menekankan pada kebaikan dan kemaslahatan bersama. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* misalnya membantu rekan kerja, toleransi pada kondisi yang kurang ideal, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan bekerja melebihi standar minimum yang ditetapkan, dapat menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian Sucahyowati (2023) menemukan bahwa OCB memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja. *Employee engagement* menjadi dasar bagi terbentuknya perilaku kerja positif seperti OCB, yang berperan sebagai perantara dalam memperkuat hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai. Pegawai BSI yang *engaged* akan lebih siap memberikan pelayanan ekstra, menjalin hubungan harmonis dengan rekan kerja, dan menyelesaikan masalah nasabah dengan pendekatan solutif. Kinerja yang dihasilkan pun bukan hanya kuantitatif (misalnya jumlah transaksi atau nasabah), tetapi juga kualitatif, mencerminkan nilai-nilai etika dan kepercayaan. Hasil penelitian Prahesti *et al.* (2017) menemukan bahwa OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada penempatan OCB sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang umumnya hanya mengkaji hubungan langsung, penelitian ini secara komprehensif mengintegrasikan dua faktor utama organisasi yaitu kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* dalam satu model struktural melalui peran OCB sebagai *intervening*.

Metode

Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan transformasional yakni gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi, memotivasi, maupun mengarahkan bawahannya menuju perubahan positif guna mencapai tujuan organisasi. Variabel ini diukur melalui indikator: Indikator kepemimpinan transformasional mengadopsi dari Bass & Riggio (2006:330) terdiri atas : *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration*.

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Indikator *employee engagement* mengacu pada Schaufeli *et al.* (2006) terdiri dari : Semangat, Dedikasi dan Keterserapan.

OCB merupakan perilaku kerja sukarela dari karyawan yang tidak secara langsung dihargai oleh sistem penghargaan formal, namun mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi. OCB diukur dengan indikator dari Luthans (2011:149) sebagai berikut: *Altruisme, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, dan Civic virtue*.

Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator kinerja pegawai mengadopsi dari Robbins & Judge (2019:273) terdiri atas : Kualitas kerja, Kuantitas, Ketepatan waktu, dan Efektivitas.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

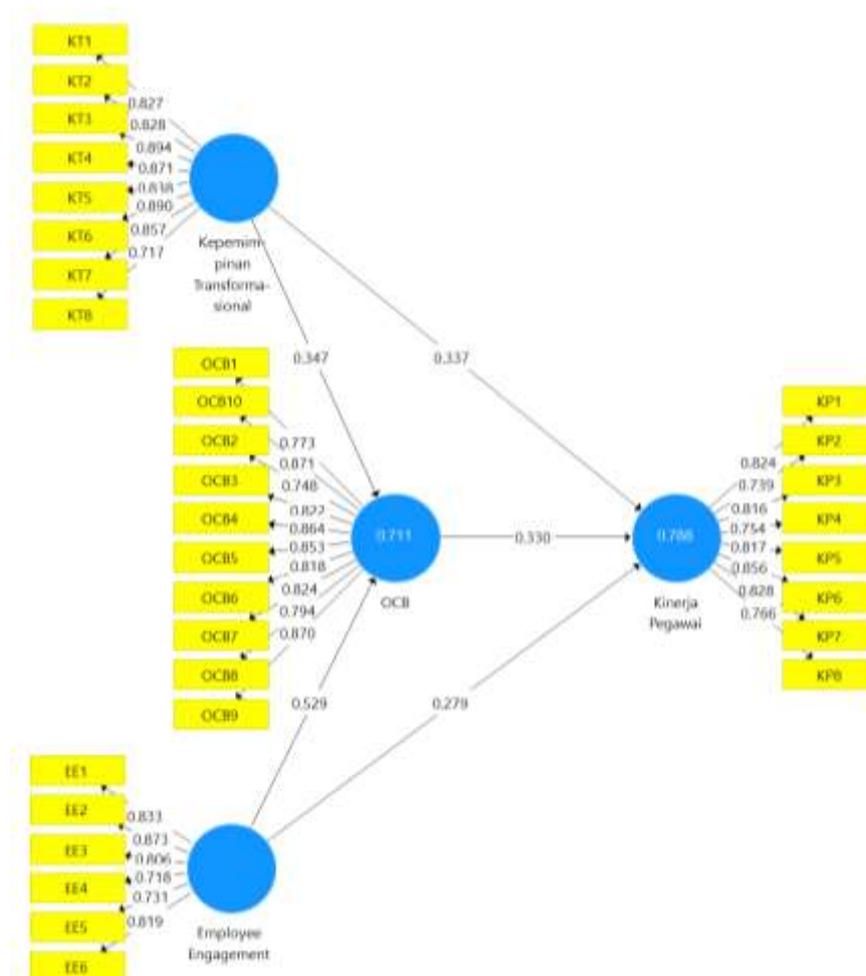
Populasi pada penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT. BSI yang beroperasi di wilayah Malang dan terlibat secara langsung dalam aktivitas operasional perbankan. Total populasi yang menjadi objek penelitian ini berjumlah 330 orang yang berasal dari berbagai divisi atau departemen dalam perusahaan. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5% (0,05). Melalui perhitungan tersebut, diperoleh total 181 responden sebagai sampel penelitian. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling, yakni metode pemilihan sampel secara acak yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih. Penggunaan teknik ini bertujuan agar sampel yang diambil dapat merepresentasikan populasi secara proporsional, sehingga data yang diperoleh bersifat objektif.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam pengolahan dan analisis data, yang dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, serta analisis inferensial guna menguji pengaruh antar variabel. Untuk analisis inferensial, peneliti menggunakan SmartPLS untuk pengujian model.

Hasil dan Pembahasan

Tahap awal dalam analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dimulai dengan analisis outer model, yang kemudian diikuti oleh evaluasi inner model. Proses pengukuran evaluasi *outer model* dalam analisis PLS-SEM bertujuan untuk mengevaluasi kevalidan dan keandalan konstruk yang menghubungkan antara indikator (variabel observasi) dan variabel laten (konstruk yang tidak diamati). *Outer model* ini menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikator yang mengukur konstruk tersebut. Gambar 1 merupakan representasi visual dari *outer model* yang muncul setelah melakukan pengolahan data menggunakan PLS-SEM.



Gambar 1 <Outer Model Hasil Pengujian PLS-SEM>

Berdasarkan Gambar 1, masing-masing variabel diukur menggunakan beberapa indikator yang ditunjukkan dalam kotak kuning, dengan nilai loading factor yang seluruhnya melebihi nilai 0.7. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator memiliki validitas yang baik dalam mengukur konstruk masing-masing. Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel OCB adalah 0.711, artinya 71.1% variabilitas dalam OCB bisa dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement*. Sementara itu, R^2 untuk Kinerja Pegawai adalah 0.788, yang menandakan bahwa 78.8% variasi dalam kinerja pegawai dijelaskan oleh OCB, *Employee Engagement*, dan Kepemimpinan Transformasional.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel dalam model penelitian signifikan secara statistik. Dalam pengujian ini, digunakan nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values* sebagai dasar pengambilan keputusan. Suatu hipotesis dikatakan signifikan apabila nilai *p-value* < 0,05 dan nilai *t-statistic* > 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 2 <Pengujian Hipotesis>

Hipotesis	Hubungan	Path coefficients	t- statistics	p- values	Keterangan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0.337	3.846	0.000	Signifikan
H2	Employee Engagement → Kinerja Pegawai	0.279	3.695	0.000	Signifikan
H3	OCB → Kinerja Pegawai	0.330	3.793	0.000	Signifikan
H4	Kepemimpinan Transformasional → OCB	0.347	2.952	0.003	Signifikan
H5	Employee Engagement → OCB	0.529	4.747	0.000	Signifikan
H6	Kepemimpinan Transformasional → OCB → Kinerja Pegawai	0.115	2.377	0.018	Signifikan
H7	Employee Engagement → OCB → Kinerja Pegawai	0.175	2.802	0.005	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai, yang berarti bahwa cara seorang pemimpin dalam memimpin dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas dan menunjukkan kepedulian kepada bawahannya akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Di dalam organisasi, gaya kepemimpinan transformasional mampu membentuk hubungan emosional yang kuat antara atasan dan bawahan. Menurut Bass & Riggio (2006:306), kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin bekerja bersama pengikutnya untuk meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja melalui cara-cara yang mengubah nilai dan tujuan individu agar sejalan dengan kepentingan organisasi. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai pembentuk karakter dan pemicu semangat kerja. Dalam konteks ini, transformasi yang dilakukan pemimpin menjadi kunci penting dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Northouse (2015) juga menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional menciptakan hubungan antara pemimpin dan bawahan melalui pengaruh yang bersifat visioner dan inspiratif, dengan tujuan membentuk perubahan positif dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak hanya menekankan pada target atau hasil, tetapi juga membangun makna kerja dan menciptakan suasana kolaboratif. Pengaruh yang bersifat visioner dari seorang pemimpin dapat mendorong karyawan untuk berpikir lebih luas dan bertindak lebih proaktif. Sikap inspiratif juga menciptakan rasa percaya diri dan keinginan untuk berkembang dalam diri pegawai. Ini semua menjadi bagian dari proses transformasi yang mendorong kinerja tidak hanya secara kuantitatif namun juga secara kualitatif.

Hasil penelitian ini mendukung Silaban & Siregar (2023) menjelaskan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan temuan dari Fauzan *et al.* (2023), yang memperkuat bahwa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kinerja individu. Keduanya sejalan dengan teori Bass & Riggio maupun Northouse, yang menempatkan motivasi dan visi sebagai elemen sentral dalam membangun performa kerja. Temuan-temuan ini juga memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan bukan hanya soal instruksi, tetapi soal inspirasi dan pengaruh. Ketika pegawai merasa diperhatikan dan dihargai, mereka akan memberikan usaha terbaik dalam pekerjaannya. Hubungan yang dibangun oleh pemimpin menjadi fondasi untuk pencapaian hasil kerja yang optimal. Hasil penelitian ini tidak mendukung Dewantoro (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi kinerja pegawai.

Pemimpin transformasional biasanya menempatkan dirinya sebagai panutan bagi timnya. Pimpinan mampu membangkitkan semangat dengan menyampaikan visi yang jelas serta mendorong inovasi dan pemikiran kritis dari bawahannya. Sikap tersebut akan menciptakan suasana kerja yang menghargai kreativitas, dan hal ini berdampak langsung pada hasil kerja. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang suportif cenderung

menunjukkan loyalitas dan antusiasme lebih tinggi. Pimpinan tidak sekadar bekerja untuk menggugurkan kewajiban, melainkan untuk memberikan kontribusi nyata. Oleh karena itu, kepemimpinan seperti ini menjadi faktor penting dalam membentuk kultur kerja yang sehat dan produktif.

Pemimpin transformasional juga sering memfokuskan perhatian pada pengembangan individu. Melalui pendekatan yang personal, pimpinan melihat potensi unik dari setiap pegawai dan mendorong untuk tumbuh. Ini menciptakan rasa percaya diri dan tanggung jawab yang lebih besar dalam diri pegawai. Dengan demikian, tidak hanya tujuan organisasi yang tercapai, tetapi juga terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, hal ini memberikan dampak positif bagi keberlanjutan organisasi. Sebab organisasi yang dipimpin secara inspiratif cenderung lebih adaptif dan kompetitif di tengah perubahan lingkungan kerja.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong kinerja pegawai. kepemimpinan transformasional bukan hanya difokuskan pada hasil, namun juga pada proses, hubungan, dan pertumbuhan individu. Ketika dijalankan dengan konsisten dan sesuai nilai organisasi, kepemimpinan transformasional berpotensi menjadi penggerak utama dalam peningkatan kinerja.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Employee engagement memengaruhi kinerja pegawai, yang berarti bahwa tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan memiliki kontribusi penting terhadap pencapaian hasil kerja mereka. Karyawan yang terlibat tidak hanya menjalankan tugas karena kewajiban, melainkan menunjukkan antusiasme dan komitmen pribadi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan secara aktif akan menciptakan energi positif yang berdampak pada produktivitas pegawai. Dalam hal ini, keterlibatan kerja bukan sekadar bentuk kepatuhan, melainkan sebuah dorongan dari dalam diri untuk memberikan performa terbaik. Hal ini menjadi penting, terutama di sektor perbankan seperti BSI, yang mengedepankan kepercayaan, ketelitian, dan pelayanan prima. Pegawai yang terlibat secara utuh cenderung menunjukkan akurasi tinggi dan perhatian terhadap kualitas dalam setiap aktivitas kerjanya.

Menurut Schaufeli *et al.* (2006), *employee engagement* adalah kondisi psikologis yang positif dan memuaskan, yang tercermin dalam tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* menggambarkan semangat dan daya tahan kerja, termasuk kemauan untuk terus berkontribusi meskipun menghadapi tekanan. *Dedication* menekankan pada kedalaman keterikatan emosional, seperti rasa bangga, antusias, dan makna terhadap pekerjaan yang dijalani. Sedangkan *absorption* menggambarkan kondisi ketika seseorang sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas kerja hingga waktu terasa berlalu begitu cepat. Ketiga aspek ini membentuk keterlibatan yang lebih dari sekadar kehadiran fisik di tempat kerja.

Karyawan yang menunjukkan *engagement* tinggi akan cenderung proaktif, inisiatif, dan antusias dalam bekerja. Mereka tidak menunggu perintah untuk bertindak, tetapi memiliki dorongan untuk terus menyumbangkan ide serta berusaha menyempurnakan cara kerja yang ada. Dalam jangka panjang, karakter seperti ini sangat berperan dalam menjaga kualitas dan kontinuitas kinerja organisasi. Bakker & Leiter (2013) menyatakan bahwa *engagement* mencakup dimensi kognitif, afektif, dan perilaku, yang secara keseluruhan mencerminkan keterhubungan individu dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Artinya, karyawan yang *engaged* adalah mereka yang percaya terhadap visi perusahaan, merasa nyaman bekerja di dalamnya, dan memiliki keinginan kuat untuk bertahan serta berkembang bersama. Dengan demikian, *engagement* tidak hanya menghasilkan kinerja tinggi, tetapi juga menumbuhkan loyalitas yang berdampak jangka panjang bagi organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung Badrianto & Maryadi (2023) menjelaskan *employee engagement* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor jasa. Karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat dalam melaksanakan tugas dengan standar yang optimal. Temuan serupa juga diperoleh oleh Suahyowati (2023) dan Pratiwi & Rizky (2024), yang menegaskan bahwa keterlibatan kerja berperan langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa diperhatikan, diberi ruang untuk berkembang, dan memiliki peran yang bermakna, maka mereka akan bekerja dengan sepenuh hati. Hasil kerja yang dihasilkan pun menjadi lebih berkualitas. Kondisi ini menciptakan siklus positif antara pengalaman kerja yang baik dan kinerja yang meningkat. Hasil penelitian ini tidak mendukung Joushan *et al.* (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa *employee engagement* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dalam lingkungan BSI Area Malang, *employee engagement* menjadi relevan mengingat sifat pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi, ketepatan, dan interaksi pelanggan yang intens. Pegawai yang benar-benar menyatu dengan peran dan tanggung jawabnya akan mampu memberikan pelayanan yang tidak hanya sesuai prosedur, tetapi juga menyentuh aspek emosional nasabah. Di tengah tuntutan efisiensi dan kompetisi antarbank, keterlibatan menjadi pembeda antara karyawan yang bekerja sekadar menjalankan kewajiban dan yang bekerja

dengan dedikasi penuh. Organisasi yang mampu memupuk engagement cenderung memiliki tim kerja yang lebih solid dan tangguh terhadap tekanan. Hal ini karena keterlibatan menciptakan makna dalam pekerjaan, sehingga mendorong karyawan untuk bertahan dan berprestasi.

Keterlibatan kerja terbukti menjadi faktor yang penting dalam membentuk kinerja pegawai. Walaupun ada temuan berbeda dalam beberapa studi, mayoritas hasil menunjukkan bahwa *engagement* yang kuat berdampak positif pada performa. Oleh sebab itu, organisasi perlu secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung engagement, seperti kepemimpinan yang inspiratif, sistem penghargaan yang adil, serta kesempatan pengembangan diri. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan intelektual akan memiliki dorongan alami untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Dalam konteks BSI, hal ini sejalan dengan visi pelayanan berbasis syariah yang menekankan nilai-nilai integritas, empati, dan profesionalitas. Dengan demikian, penguatan *employee engagement* bukan hanya langkah manajerial, tetapi juga investasi strategis bagi keberlangsungan organisasi.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

OCB memengaruhi kinerja pegawai, yang berarti bahwa perilaku kerja sukarela di luar tugas pokok memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Pegawai yang menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja, lingkungan, dan organisasi secara keseluruhan cenderung menciptakan suasana kerja yang positif. Pegawai bekerja bukan hanya berdasarkan deskripsi jabatan, tetapi juga karena rasa tanggung jawab dan keterikatan yang tinggi. Dalam konteks organisasi seperti BSI Area Malang, perilaku-perilaku tersebut sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas layanan dan efisiensi kerja. Sikap membantu, loyal, dan kooperatif bukan hanya mempercepat penyelesaian tugas, tetapi juga memperkuat kerja sama tim. Oleh karena itu, OCB menjadi salah satu elemen yang tidak boleh diabaikan dalam membangun sistem kerja yang produktif.

Podsakoff *et al.* (1996) menegaskan bahwa OCB dapat memperkuat kinerja organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mendorong kolaborasi, dan meningkatkan efisiensi tim. Ketika pegawai bersedia membantu tanpa diminta, menghindari konflik kecil, serta tetap bersikap positif dalam tekanan, maka organisasi dapat berfungsi lebih optimal. Kondisi ini penting, terutama dalam sistem kerja kolektif yang mengandalkan sinergi antarbagian. OCB yang tinggi juga mengurangi beban kerja manajerial karena banyak inisiatif muncul dari bawah. Dengan kata lain, organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap tantangan operasional.

Luthans *et al.* (2021) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang tidak secara eksplisit dihargai melalui sistem penghargaan organisasi, tetapi berperan penting dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi. Perilaku semacam ini tidak selalu tercatat dalam evaluasi formal, tetapi dampaknya terasa dalam proses kerja sehari-hari. Pegawai yang menunjukkan OCB tidak menunggu instruksi, tetapi berinisiatif menjaga lingkungan kerja yang kondusif. Pegawai juga cenderung memiliki kesadaran kolektif yang tinggi terhadap keberhasilan tim dan organisasi. Meskipun tidak selalu mendapat penghargaan langsung, perilaku semacam ini memperkuat kohesi dan kepercayaan dalam tim. Oleh sebab itu, membangun budaya OCB merupakan investasi jangka panjang yang menguntungkan organisasi.

Indikator OCB meliputi *altruisme*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Altruisme* tercermin dalam kesediaan membantu rekan kerja dengan sukarela, tanpa mengharapkan imbalan. *Conscientiousness* terlihat dari kedisiplinan dan tanggung jawab yang lebih tinggi dibanding tuntutan formal. *Sportsmanship* merujuk pada sikap toleran terhadap ketidaknyamanan tanpa mengeluh berlebihan. *Courtesy* dan *civic virtue* masing-masing mencerminkan kesantunan dalam berinteraksi serta partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Kelima dimensi ini jika berkembang secara seimbang akan menciptakan individu yang adaptif, suportif, dan produktif.

Hasil penelitian ini mendukung Sucahyowati (2023) yang menjelaskan OCB memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian kinerja pegawai secara menyeluruh. Ketika karyawan menunjukkan tingkat OCB yang tinggi, mereka lebih proaktif, bertanggung jawab, dan menjaga hubungan yang harmonis dengan rekan kerja. Lingkungan kerja pun menjadi lebih stabil dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Selain itu, OCB dapat menciptakan siklus positif di mana pegawai merasa nyaman dan bersemangat untuk terus memberikan kontribusi. Kinerja pun bukan hanya meningkat secara kuantitatif, tetapi juga berkualitas dalam aspek kolaborasi dan efisiensi.

Hasil penelitian juga mendukung Rudini (2024) serta Prahesti *et al.* (2017) bahwa pegawai dengan tingkat OCB tinggi menunjukkan performa kerja yang lebih unggul. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi, mampu bekerja sama, dan menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan tim akan lebih cepat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, mereka juga lebih tahan terhadap tekanan karena memiliki kontrol diri dan dukungan sosial yang kuat. Dalam jangka panjang, pegawai dapat berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang sehat dan produktif. Ini membuktikan bahwa meskipun OCB bersifat tidak formal, keberadaannya

sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, pengembangan OCB perlu menjadi bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia.

OCB menjadi elemen penting dalam mendukung kinerja pegawai di berbagai konteks organisasi, termasuk sektor perbankan syariah seperti BSI Area Malang. Perilaku-perilaku yang mencerminkan tanggung jawab sosial dan partisipasi aktif dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif. Selain itu, OCB memperkuat hubungan antarpersonal, meningkatkan efisiensi proses kerja, dan mengurangi konflik internal. Jika dikelola dengan baik, OCB akan menjadi kekuatan utama yang menopang kinerja jangka panjang organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Kepemimpinan transformasional memengaruhi OCB, yang berarti bahwa cara seorang pemimpin memimpin dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan tindakan di luar tugas formal mereka secara sukarela. Pemimpin yang dapat menginspirasi, memberikan pengarahan yang jelas, dan menunjukkan perhatian personal akan memunculkan semangat kerja kolektif yang tinggi. Dalam konteks tersebut, OCB muncul bukan karena tuntutan organisasi, tetapi karena dorongan dari dalam diri pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan dipercaya oleh atasannya cenderung menunjukkan sikap proaktif, peduli terhadap rekan kerja, dan loyal terhadap organisasi. Hal-hal ini menjadi fondasi yang penting dalam membangun budaya kerja yang harmonis dan produktif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai faktor utama yang membentuk dan mendorong tumbuhnya OCB di lingkungan kerja.

Bass & Riggio (2006:306) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin bekerja secara kolaboratif dengan para pengikut untuk meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja melalui pendekatan yang mendorong perubahan nilai individu agar selaras dengan kepentingan organisasi. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai yang dipegang oleh pegawainya. Transformasi yang dilakukan melibatkan aspek emosional dan kognitif, sehingga pegawai merasa memiliki tujuan yang sama dengan organisasinya. Ketika nilai individu sudah sejalan dengan nilai organisasi, maka tindakan ekstra peran seperti OCB akan muncul secara alami. Pegawai menjadi lebih aktif terlibat dalam kegiatan organisasi, bersedia membantu tanpa diminta, dan menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional secara empiris telah terbukti memiliki hubungan yang signifikan terhadap munculnya perilaku ekstra peran atau OCB. Pemimpin yang visioner cenderung mendorong bawahannya untuk tidak hanya bekerja sesuai uraian tugas, tetapi juga berkontribusi secara sukarela demi kebaikan tim. Pengaruh ini muncul karena adanya kepercayaan dan keterikatan emosional antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang peduli dan komunikatif menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pegawai untuk bertindak inisiatif. Pegawai pun merasa terdorong untuk membantu sesama, menjaga reputasi organisasi, dan menjaga lingkungan kerja tetap kondusif. Dalam jangka panjang, hal ini membangun budaya kerja yang positif dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini mendukung Hendrawan *et al.* (2020) yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya perilaku OCB. Lingkungan yang suportif dan penuh motivasi membuat pegawai merasa dihargai dan diberdayakan. Dalam kondisi tersebut, pegawai akan lebih mudah menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga etika, dan menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Perilaku tersebut muncul bukan karena tekanan, tetapi sebagai wujud dari keterlibatan yang tulus. Kepemimpinan yang mendorong diskusi, evaluasi terbuka, dan perhatian pada pengembangan pegawai terbukti menjadi pemicu utama munculnya OCB. Maka, lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh pemimpin transformasional cenderung menghasilkan perilaku kerja yang lebih dari sekadar rutinitas.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Algadri *et al.* (2020) dan Yoanita *et al.* (2023) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional memengaruhi OCB. Pemimpin yang memiliki visi jelas dan mampu menginspirasi bawahannya akan mendorong munculnya kontribusi sukarela dari pegawai. Pemimpin transformasional memberi contoh melalui tindakan nyata, bukan hanya ucapan. Ketika pegawai melihat bahwa pemimpin berkomitmen dan bersikap adil, maka pegawai cenderung menunjukkan sikap yang baik dalam bentuk kerja sama dan dedikasi tinggi. Dengan kata lain, perilaku pemimpin menciptakan cermin yang ditiru oleh pegawai dalam bentuk perilaku positif. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja dibentuk bukan hanya oleh sistem, tetapi juga oleh karakter dan kepemimpinan.

Pemimpin yang tidak sekadar mengatur tetapi juga memberi inspirasi akan menumbuhkan semangat partisipatif. Pegawai merasa bagian penting dari keberhasilan organisasi. Dalam suasana seperti ini, tindakan OCB seperti menyampaikan ide, menjaga nama baik organisasi, atau bahkan menyelesaikan tugas di luar waktu kerja muncul secara sukarela. Lingkungan kerja pun menjadi tempat di mana nilai kebersamaan, saling

mendukung, dan kepedulian menjadi hal yang nyata. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam membangun iklim kerja sangat menentukan keberlanjutan dari perilaku positif seperti OCB.

Pemimpin yang mampu menyelaraskan visi pribadi dan tujuan organisasi akan menghasilkan tim kerja yang lebih solid dan berdedikasi. Dalam jangka panjang, OCB yang terbentuk akan memperkuat kinerja, efisiensi, dan reputasi organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan transformasional bukan hanya kebutuhan individual, tetapi bagian penting dari strategi organisasi yang ingin membangun budaya kerja unggul. Melalui pembinaan dan keteladanan, pemimpin dapat menjadi sumber semangat yang menular ke seluruh tim.

Pengaruh Employee Engagement terhadap OCB

Employee engagement memengaruhi OCB, yang berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku kerja yang sukarela dan mendukung organisasi. Pegawai yang merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap proaktif dalam membantu rekan, menjaga nama baik organisasi, dan terlibat dalam kegiatan non-formal di tempat kerja. *Engagement* tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kooperatif dan positif. Dalam situasi seperti ini, OCB tumbuh sebagai bentuk ekspresi alami dari keterlibatan. OCB tidak terjadi karena instruksi, melainkan muncul dari dalam diri individu yang merasa dihargai dan memiliki tempat di organisasinya. Oleh sebab itu, membangun *engagement* menjadi langkah strategis dalam memperkuat solidaritas dan efisiensi kerja.

Schaufeli *et al.* (2006) mengemukakan *employee engagement* sebagai keadaan positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, ditandai oleh tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga indikator ini menunjukkan keterlibatan yang mendalam baik secara mental maupun emosional terhadap tugas pekerjaan sehari-hari. *Vigor* mencerminkan energi dan daya tahan tinggi saat bekerja, *dedication* menggambarkan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menunjukkan keadaan ketika seseorang fokus dalam pekerjaannya hingga tidak menyadari waktu berlalu. Ketika ketiga indikator ini berkembang dengan baik, pegawai tidak hanya menjadi produktif tetapi juga menjadi rekan kerja yang suportif dan penuh inisiatif. Pegawai dengan sukarela berkontribusi demi tercapainya tujuan bersama, bahkan tanpa diminta atau diberi penghargaan langsung. Dengan kata lain, *engagement* menjadi fondasi dari terbentuknya perilaku OCB yang sehat dan berkelanjutan.

Bakker & Leiter (2013:241) juga menyampaikan bahwa *engagement* mencakup dimensi kognitif, afektif, dan perilaku. Artinya, pegawai yang *engaged* tidak hanya memahami pekerjaannya secara intelektual, tetapi juga merasakannya secara emosional dan mewujudkannya dalam tindakan nyata. Pegawai akan menunjukkan dedikasi, semangat kerja, dan kesediaan untuk melibatkan diri secara aktif dalam dinamika organisasi. Rasa memiliki dan keinginan untuk bertahan di perusahaan membuat pegawai lebih terbuka untuk berkontribusi melampaui tanggung jawab formalnya. Hal ini sangat berkaitan dengan OCB yang mencakup perilaku seperti membantu rekan, loyal terhadap organisasi, serta menjaga keharmonisan kerja. Dengan demikian, ketika keterlibatan kerja terbentuk secara utuh, dampaknya akan sangat terasa dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Hasil penelitian ini mendukung Simatupang *et al.* (2023) memperlihatkan *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB. Pegawai yang secara emosional terikat dengan pekerjaannya menunjukkan kepedulian yang lebih besar terhadap lingkungan sosial tempat bekerja. Keterikatan ini kemudian memunculkan rasa tanggung jawab yang mendorong pegawai untuk mendukung rekan kerja, menjaga suasana kerja tetap kondusif, dan mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah bersama. Kecenderungan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat kerja sama tim. Dengan kata lain, *engagement* berperan dalam membangun ekosistem kerja yang harmonis. Pegawai tidak lagi bekerja semata karena kewajiban, tetapi karena rasa memiliki dan keterikatan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Badrianto & Maryadi (2023) serta Suchayowati (2023), yang menjelaskan semakin tinggi tingkat *engagement* pegawai, maka semakin besar kecenderungan pegawai menunjukkan OCB dalam bentuk membantu rekan tanpa diminta, loyal terhadap organisasi, dan partisipatif dalam berbagai aktivitas non-formal. Perilaku-perilaku ini memperkuat iklim kerja yang kolaboratif dan minim konflik. *Engagement* menciptakan ruang bagi individu untuk merasa memiliki kontrol dan kontribusi terhadap kemajuan organisasi. Hal ini pada akhirnya membuat pegawai merasa bahwa keberadaan mereka bermakna dan diakui. Dengan demikian, organisasi yang ingin menumbuhkan OCB harus terlebih dahulu menciptakan sistem yang mendorong keterlibatan kerja secara menyeluruh.

Kehadiran OCB dalam organisasi tidak mungkin terjadi tanpa fondasi yang kuat dari *engagement*. Pegawai yang tidak merasa terlibat cenderung menjalankan tugas sebatas formalitas dan enggan memberikan kontribusi tambahan. Sebaliknya, mereka yang dilibatkan akan menunjukkan komitmen kerja yang lebih tinggi dan respons yang lebih aktif terhadap dinamika organisasi. Pegawai secara sukarela membantu menyelesaikan masalah kolega, berbagi informasi penting, serta menjaga suasana kerja tetap kondusif. OCB tumbuh sebagai

efek samping positif dari keterlibatan yang sehat. Oleh karena itu, manajemen perlu memberi perhatian khusus pada peningkatan *engagement* jika ingin membangun organisasi yang adaptif dan solid.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB

Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai melalui OCB, yang berarti bahwa pemimpin yang memotivasi, membimbing, dan memberi inspirasi akan membentuk iklim kerja yang memfasilitasi munculnya perilaku kerja ekstra peran. Ketika OCB tumbuh dalam lingkungan organisasi, maka kinerja akan meningkat tidak hanya dalam hal hasil, tetapi juga dalam kualitas hubungan dan proses kerja. Bass & Riggio (2006:306) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin bekerja secara kolaboratif dengan para pengikut untuk meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja melalui pendekatan yang mendorong perubahan nilai individu agar selaras dengan kepentingan organisasi. Ketika nilai dan tujuan pemimpin terinternalisasi dalam diri pegawai, maka perilaku ekstra seperti membantu rekan, menjaga komitmen, dan aktif dalam kegiatan organisasi akan muncul secara alami. Dengan demikian, OCB menjadi mediasi yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hasil kerja pegawai.

Dalam praktiknya, pemimpin transformasional mampu menanamkan visi dan semangat kerja yang kuat kepada timnya. Kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang pencapaian target, tetapi juga mengenai pemberdayaan dan pemberian makna dalam pekerjaan. OCB muncul karena pegawai merasa dihargai, dipercaya, dan diberi ruang untuk berkembang. Luthans (2021) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku kerja yang tidak secara eksplisit dihargai melalui sistem penghargaan formal, namun berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Hal tersebut diperkuat penelitian Hendrawan *et al.* (2020), yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan iklim kerja kondusif yang memungkinkan tumbuhnya OCB dalam bentuk loyalitas, inisiatif, dan solidaritas antarpegawai. Oleh karena itu, keberhasilan pemimpin transformasional seringkali tercermin dalam meningkatnya frekuensi perilaku kerja sukarela yang mendukung pencapaian organisasi.

OCB sendiri terdiri dari berbagai bentuk perilaku positif seperti altruisme, kesopanan, sportivitas, ketekunan, dan partisipasi dalam kegiatan organisasi. Perilaku-perilaku ini tidak diatur secara formal dalam uraian tugas, namun berdampak besar terhadap harmonisasi dan kelancaran kerja tim. Ketika pemimpin mampu mengarahkan bawahannya untuk bertumbuh secara pribadi dan profesional, maka OCB akan muncul sebagai hasil alami dari hubungan yang sehat antara pemimpin dan pegawai. Hasil penelitian Algadri *et al.* (2020) serta Yoanita *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membentuk OCB karena karakter pemimpin yang visioner mendorong pegawai untuk bertindak lebih dari sekadar memenuhi kewajibannya. Kondisi ini menciptakan suasana kerja yang penuh inisiatif dan dukungan timbal balik. Dengan demikian, pengaruh pemimpin terhadap kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi karena adanya perilaku organisasi yang bersifat sukarela.

Dalam lingkungan kerja yang mengedepankan nilai-nilai transformasional seperti kepercayaan, visi bersama, dan partisipasi aktif, OCB menjadi bagian dari budaya kerja yang mengakar. Pegawai yang merasa dihargai dan didengarkan akan cenderung menunjukkan kesediaan untuk membantu rekan, memberikan kontribusi tambahan, dan menjaga citra organisasi. Semua bentuk perilaku ini, meski bersifat informal, berdampak langsung pada efisiensi, loyalitas, dan kelangsungan operasional perusahaan. Dengan kata lain, kepemimpinan yang berhasil adalah yang mampu membentuk lingkungan kerja di mana OCB menjadi hal yang biasa. Dalam konteks inilah, transformasi yang dilakukan pemimpin menunjukkan hasil konkret pada peningkatan kualitas kerja.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui OCB

Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui OCB, yang berarti bahwa pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan lebih termotivasi untuk tidak hanya menyelesaikan tugas pokok, tetapi juga melakukan kontribusi tambahan tanpa diminta. Keterlibatan ini mendorong pegawai untuk menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja, menjaga etika kerja, dan aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Perilaku ini, meskipun tidak diatur secara formal, memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Schaufeli *et al.* (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah keadaan psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, tiga indikator yang secara langsung mendorong karyawan untuk menunjukkan semangat, loyalitas, dan fokus tinggi dalam bekerja. Ketika *engagement* memunculkan OCB, maka hasil akhirnya tercermin dalam peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai.

Pegawai yang *engaged* secara kognitif, afektif, dan perilaku cenderung menampilkan OCB karena merasa memiliki dan peduli terhadap kesuksesan organisasi. Bakker & Leiter (2013:241) menjelaskan bahwa *engagement* melibatkan aspek mental (percaya pada nilai perusahaan), emosional (senang menjadi bagian dari organisasi), serta tindakan nyata (inisiatif dan loyalitas). Dalam lingkungan seperti BSI Area Malang, di mana pelayanan nasabah dan keandalan operasional sangat penting, perilaku kerja sukarela seperti ketepatan waktu, toleransi,

dan kerja sama tim sangat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja. Dengan kata lain, pegawai yang terlibat bukan hanya bekerja untuk memenuhi target pribadi, tetapi juga menunjukkan perhatian terhadap kelangsungan dan reputasi organisasi. OCB berfungsi sebagai saluran bagi energi positif yang dihasilkan dari *engagement* tinggi. Dengan demikian, keterlibatan kerja dan OCB berjalan seiring dalam membentuk kinerja pegawai yang optimal.

Hasil penelitian Simatupang *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan dipedulikan lebih mungkin menunjukkan perilaku yang membantu kelancaran kerja tim dan organisasi secara keseluruhan. OCB yang ditunjukkan pegawai bukanlah sesuatu yang bersifat kebetulan, melainkan hasil dari iklim kerja yang dibangun berdasarkan kepercayaan dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Di sinilah peran *engagement* menjadi krusial dalam memfasilitasi munculnya OCB yang sehat dan produktif. Jika *engagement* sebagai fondasi psikologis kuat, maka OCB sebagai manifestasi perilaku akan lebih konsisten. Dalam lingkungan seperti ini, kinerja pegawai meningkat bukan karena kontrol, tetapi karena komitmen pribadi.

Penelitian Badrianto & Maryadi (2023) juga menguatkan bahwa semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan, maka semakin besar pula kontribusi karyawan terhadap perilaku OCB. Hal ini sejalan dengan temuan Sucahyowati (2023), yang menyatakan bahwa *employee engagement* menciptakan ruang bagi munculnya inisiatif kerja, loyalitas, dan solidaritas antarpegawai. Ketika OCB muncul secara konsisten, maka pekerjaan menjadi lebih ringan, konflik dapat diminimalisir, dan kerja sama tim menjadi lebih erat. Dalam jangka panjang, ini menciptakan suasana kerja yang sehat dan stabil. Pegawai tidak hanya bekerja demi menyelesaikan tugas pribadi, tetapi juga menjaga dan memperkuat sistem kerja kolektif. Kombinasi *engagement* dan OCB inilah yang secara nyata berdampak terhadap kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

Dalam konteks BSI Area Malang, *employee engagement* sangat relevan karena sektor perbankan mengharuskan ketelitian, kecepatan, dan responsivitas tinggi. Pegawai yang *engaged* akan lebih tanggap dalam melayani nasabah, lebih teliti dalam menangani transaksi, serta lebih siap bekerja sama dalam tim. Ketika *engagement* diterjemahkan ke dalam perilaku OCB seperti menjaga komunikasi, membantu rekan kerja tanpa disuruh, dan menjaga etika kerja, maka kinerja keseluruhan meningkat. OCB menjadi bentuk nyata dari dedikasi yang tidak terlihat dalam indikator formal, tetapi sangat berdampak terhadap pencapaian target. Oleh sebab itu, penguatan *engagement* bukan hanya berkaitan dengan motivasi, tetapi juga tentang pembangunan budaya kerja. Jika lingkungan kerja mendukung keterlibatan pegawai, maka OCB akan tumbuh, dan kinerja akan meningkat secara menyeluruh.

Pengaruh tidak langsung ini juga dapat dipahami sebagai proses psikologis di mana *employee engagement* berfungsi sebagai pemicu OCB sebagai bentuk aktualisasi dari semangat tersebut. Saat pegawai memiliki energi, dedikasi, dan keterserapan tinggi, mereka secara alami ingin melakukan hal-hal di luar deskripsi tugas demi kebaikan bersama. Perilaku-perilaku ini seperti membantu, memberikan masukan tanpa diminta, atau mengambil inisiatif dalam penyelesaian masalah, akan mempercepat proses kerja dan memperkuat kerja tim. Dengan demikian, OCB menjadi saluran utama yang menghubungkan keterlibatan batin pegawai dengan performa kerja yang terukur. Dalam konteks ini, *employee engagement* bukan hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga bekerja melalui OCB sebagai mediasi perilaku. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong keterlibatan sekaligus menciptakan sistem yang mendorong ekspresi OCB secara sehat.

Employee engagement memberikan dampak yang kuat terhadap kinerja pegawai melalui perantara perilaku OCB. Hubungan ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja maksimal, organisasi tidak cukup hanya fokus pada target individu, tetapi juga harus membangun keterlibatan emosional dan mendukung perilaku kerja sukarela. Hasil penelitian Simatupang *et al.* (2023), Badrianto & Maryadi (2023), serta Sucahyowati (2023) telah membuktikan pentingnya hubungan ini dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Oleh sebab itu, pengembangan *engagement* dan pembentukan budaya OCB perlu menjadi fokus strategi organisasi jangka panjang. Jika *engagement* kuat dan OCB terbentuk, maka hasil akhirnya adalah kinerja pegawai yang tidak hanya unggul secara kuantitatif, tetapi juga kuat secara nilai.

Simpulan

Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kinerja Pegawai, yang berarti bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan mengembangkan pegawai secara personal mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam hal kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan efektivitas kerja. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, yang berarti bahwa karyawan yang merasa energik, fokus, dan bangga terhadap pekerjaannya menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, baik dalam hal kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas

kerja. OCB berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, yang berarti bahwa perilaku kerja sukarela seperti membantu rekan, menjaga kedisiplinan, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi mampu memperkuat kinerja individu maupun tim secara keseluruhan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap OCB, yang berarti bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi, arahan visioner, serta perhatian personal kepada bawahan akan mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap OCB, yang berarti bahwa keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dalam pekerjaan membuat pegawai terdorong untuk menunjukkan inisiatif positif dan kontribusi di luar tugas formal. Semakin tinggi tingkat keterlibatan, semakin besar kecenderungan karyawan untuk terlibat aktif dalam mendukung kesuksesan organisasi. OCB berperan sebagai mediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, yang berarti bahwa kepemimpinan yang efektif mendorong pegawai untuk menunjukkan OCB, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. OCB berperan sebagai mediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai, yang berarti bahwa keterlibatan pegawai akan semakin berdampak terhadap kinerja jika diiringi dengan perilaku kerja ekstra peran.

Referensi

- Algadri, R. A., Muis, M., & Munir, A. R. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Di PT. Primissima Sleman. *YUME: Journal of Management*, 3(3), 26–43.
- Badrianto, Y., & Maryadi, A. (2023). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 498–505.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2013). *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Dewantoro, A. Q. (2023). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Dan Motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 393–409.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 517–534.
- Hendrawan, A., Laras, T., Sucahyowati, H., & Cahyandi, K. (2020). Peningkatan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior (OCB). *Seminar Flurecol Universitas ASiyah Yogyakarta*, 1–16.
- Joushan, S. A., Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan employee engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (persero) area bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(4), 697–703.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Iap.
- Northouse, P. (2015). Leadership: Theory and practice. In *The Journal of Academic Librarianship* (Vol. 24, Issue 2). [https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(98\)90189-6](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(98)90189-6)
- Organ, D. W. (1989). *Organizational Citizenship Behavior*. JSTOR.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2761–2788.
- Pratiwi, A., & Rizky, M. C. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 161–171.
- Rudini, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(2), 1235–1254.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Dokan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(01), 16–26.

-
- Simatupang, M., Muharsih, L., Sadijah, N. A., Hemasti, R. A. G., Gozali, A. P., & Pratiwi, K. (2023). Peran Employee Agility dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan di Karawang. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 572–578.
- Sucahyowati, H. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Akademi Maritim Nusantara Cilacap. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 7(2), 63–70.
- Yoanita, S. T., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Organizational citizenship behavior (ekstra peran) pada karyawan: Adakah peranan persepsi gaya kepemimpinan transformasional? *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 234–243.