

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja melalui *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Generasi Z di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi

Wita Ria Yustanti*, Arna Suryani, Fakhrol Rozi Yamali

Universitas Batanghari

Corresponding Author: witaria10@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui employee engagement pada karyawan Generasi Z di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Populasi berjumlah 167 karyawan Generasi Z dan sampel sebanyak 118 responden ditentukan melalui rumus Slovin serta simple random sampling. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement maupun OCB. Employee engagement berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap OCB serta memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap OCB. Motivasi kerja merupakan prediktor paling dominan, sedangkan kepemimpinan transformasional signifikan tetapi memiliki kontribusi yang lebih kecil. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan OCB karyawan Generasi Z di bank daerah lebih efektif dilakukan melalui penguatan motivasi kerja dan employee engagement, didukung penerapan kepemimpinan transformasional yang konsisten hingga tingkat divisi.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; motivasi kerja; employee engagement; organizational citizenship behavior; Generasi Z

ABSTRACT

This study examines the effect of transformational leadership and work motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through employee engagement among Generation Z employees at PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. A quantitative survey design was employed. The population comprised 167 Generation Z employees, and 118 respondents were selected using the Slovin formula and simple random sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings show that transformational leadership and work motivation have positive and significant effects on both employee engagement and OCB. Employee engagement has a positive and highly significant effect on OCB and partially mediates the relationships between transformational leadership and OCB as well as between work motivation and OCB. Work motivation is the strongest predictor, while transformational leadership is significant but exerts a smaller effect. The results suggest that improving OCB among Generation Z employees in a regional bank is more effective when work motivation and employee engagement are strengthened, supported by consistent transformational leadership at the divisional level.

Keywords: transformational leadership; work motivation; employee engagement; organizational citizenship behavior; Generation Z

PENDAHULUAN

Generasi Z, yaitu kelompok demografis yang lahir pada 1997–2009, mulai mendominasi pasar tenaga kerja global (Nurmasari et al., 2025). Generasi ini tumbuh bersama perkembangan internet, media sosial, kecerdasan buatan, dan platform digital sehingga memiliki literasi teknologi yang tinggi serta kemampuan adaptasi yang cepat terhadap perangkat, aplikasi, sistem informasi, dan model kerja berbasis teknologi (Sulistiyorini et al., 2024). Di era transformasi digital dan Industri 4.0, karakteristik tersebut menjadi aset strategis bagi organisasi karena berkontribusi pada efisiensi, inovasi, dan daya saing.

Selain literasi digital, Generasi Z dikenal kreatif, inovatif, fleksibel, terbuka terhadap perubahan, cepat mempelajari keterampilan baru, dan mampu melakukan

multitasking (Sulistiyorini et al., 2024; Nugrohojati & Linando, 2025). Namun, di balik potensi tersebut, generasi ini juga termasuk kelompok yang paling rentan terhadap rendahnya *employee engagement*. Mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, *work-life balance*, pengembangan karier, kesehatan mental, dan kebermaknaan pekerjaan. Ketika organisasi tidak mampu memenuhi harapan tersebut, Generasi Z cenderung lebih mudah berpindah kerja (Nurmasari et al., 2025; Erika et al., 2023).

Isu keterikatan karyawan menjadi semakin krusial di industri perbankan karena persaingan tidak hanya terjadi pada produk dan layanan, tetapi juga pada kemampuan mempertahankan talenta. PT Bank Pembangunan Daerah Jambi sebagai BUMD perbankan pada 2024 memiliki 167 karyawan Generasi Z berusia

23–28 tahun, atau 34,74 persen dari total 688 karyawan (Annual Report Bank Jambi, 2024). Data industri menunjukkan tingkat turnover perbankan Indonesia mencapai 12 persen per tahun (Asosiasi Bankir Indonesia, 2020, dalam Setyowati, 2024). Survei PwC Indonesia bahkan mencatat turnover intention di sektor perbankan sebesar 15 persen, dua kali lipat dibanding industri nonperbankan yang hanya 8 persen (Pasaribu et al., 2025). Perputaran karyawan yang tinggi meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan sekaligus berisiko menghilangkan pengetahuan organisasi (Dess & Shaw, 2001).

Employee engagement menjadi aspek penting dalam pengelolaan SDM modern, terutama ketika Generasi Z semakin mendominasi angkatan kerja. Karyawan Generasi Z yang engaged cenderung memiliki motivasi, kreativitas, dan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi, serta lebih aktif memberikan ide dan kontribusi. Sebaliknya, rendahnya engagement dapat menurunkan semangat kerja, produktivitas, dan meningkatkan absensi serta perilaku disengagement (Lee et al., 2021; Filatrovi & Attiq, 2020). Laporan Gallup State of the Global Workplace (2025) menunjukkan hanya 21 persen karyawan Generasi Z secara global yang benar-benar engaged, sementara 62 persen berada pada kategori not engaged. Di Indonesia, beberapa survei memperlihatkan intensi resign Generasi Z yang tinggi, antara lain 76 persen (DataIndonesia.id, 2022) dan 78 persen. Indonesia bahkan tercatat sebagai negara dengan tingkat turnover intention Generasi Z tertinggi kedua di Asia Pasifik, yaitu 84 persen.

Salah satu faktor yang memengaruhi employee engagement Generasi Z adalah kepemimpinan transformasional. Generasi ini membutuhkan bimbingan pemimpin yang mampu menyeimbangkan tuntutan kerja dan mencegah stres (Wibowo et al., 2024). Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* (Sirait, 2020; Lisabella & Hasmawaty, 2021; Fauzan et al., 2025; Shalsabila et al., 2024). Pemimpin transformasional menginspirasi melalui visi yang bermakna, menstimulasi intelektual, dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis (Charoensukmongkol & Puyod, 2021). Kondisi tersebut relevan bagi Generasi Z yang menghargai makna pekerjaan, pembelajaran, dan pengembangan diri.

Di Bank Jambi, kepemimpinan transformasional tercermin pada program transformasi digital, antara lain pelatihan teknologi, pelibatan karyawan dalam inisiatif digitalisasi, workshop berkala, serta dukungan pendidikan lanjutan dan sertifikasi. Upaya peningkatan *engagement* juga dilakukan melalui town hall meeting, senam pagi, gathering, fasilitas gym, kegiatan amal, rotasi kerja, pelatihan reguler, in-house training, serta coaching dan mentoring. Survei awal terhadap 32 karyawan Generasi Z menunjukkan indikasi positif,

seperti kemampuan pimpinan menyampaikan visi, memotivasi, menciptakan suasana kerja kondusif, menyederhanakan masalah kompleks, dan memberi ruang penyampaian ide. Namun, masih terdapat kelemahan pada level pimpinan divisi, khususnya dalam mendorong ide kreatif, memberi contoh penyelesaian masalah, dan memberikan perhatian ketika karyawan menghadapi kesulitan kerja.

Employee engagement juga penting dalam membentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar kewajiban formal yang mendukung tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Beberapa studi membuktikan pengaruh positif *employee engagement* terhadap OCB (Chasanah et al., 2022; Attalia et al., 2022; Ramba & Arifianto, 2024; Salahuddin et al., 2025). Survei awal di Bank Jambi justru menunjukkan OCB Generasi Z masih relatif rendah, terutama pada inisiatif membantu rekan yang overload, penyelesaian tugas di atas standar minimum, partisipasi pada kegiatan nonwajib, serta upaya memahami isu organisasi.

Penelitian ini juga didasari inkonsistensi temuan terdahulu. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* ditemukan signifikan oleh Sirait (2020), Lisabella dan Hasmawaty (2021), serta Shalsabila et al. (2024), tetapi tidak signifikan menurut Mansor et al. (2017), Afrizal et al. (2023), Safria (2022), dan Fauzan et al. (2025). Pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* signifikan pada Taning et al. (2024), Rahmadany dan Lisnatiawati (2021), Junengsih et al. (2022), serta Fatya et al. (2024), tetapi tidak signifikan pada Saing dan Eprianto (2024) serta Nurlinda dan Hidayat (2024). Demikian pula, pengaruh *employee engagement* terhadap OCB signifikan menurut Attalia et al. (2022), Ramba dan Arifianto (2024), serta Salahuddin et al. (2025), tetapi tidak signifikan menurut Permatasari dan Kusmaryani (2025) serta Sumarsono et al. (2023).

Berdasarkan fenomena di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi, temuan survei awal, serta research gap tersebut, diperlukan kajian empiris mengenai kontribusi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap OCB melalui *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja melalui *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Generasi Z di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi.

Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian bertujuan mengukur hubungan kausal antarvariabel secara empiris berdasarkan data primer yang diperoleh dari responden.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Z di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi yang berjumlah 167 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh 118 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling agar setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan perusahaan, jurnal, buku, dan publikasi ilmiah yang relevan. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan penilaian terhadap masing-masing variabel penelitian. Analisis verifikatif menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap. Evaluasi outer model meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability, dan Cronbach's alpha. Evaluasi inner model mencakup nilai R-square, Q-square, effect size (f-square), serta pengujian hipotesis berdasarkan path coefficient, t-statistics, dan p-values pada tingkat signifikansi 5 persen. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,984 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

HASIL

Karakteristik Responden dan Analisis Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 118 karyawan Generasi Z di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (62,70 persen), berusia 23–25 tahun (82,20 persen),

berpendidikan sarjana (85,00 persen), dan memiliki masa kerja 1–2 tahun (60,20 persen). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa objek penelitian didominasi karyawan muda dengan masa kerja yang masih relatif singkat.

Secara deskriptif, seluruh variabel memperoleh penilaian yang sangat positif. Kepemimpinan transformasional berada pada kategori sangat baik dengan dimensi inspirational motivation sebagai aspek tertinggi. Motivasi kerja berada pada kategori sangat tinggi dan didominasi motivasi ekstrinsik. *Employee engagement* berada pada kategori sangat tinggi dengan dimensi *dedication* sebagai aspek paling menonjol. OCB berada pada kategori sangat baik dengan dimensi sportsmanship memperoleh penilaian tertinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pimpinan dinilai mampu memberikan inspirasi dan arah kerja yang jelas, karyawan memiliki motivasi serta keterikatan yang kuat, dan secara umum telah menunjukkan perilaku kerja positif yang mendukung efektivitas organisasi.

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai sebelum pengujian model struktural. Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai tertinggi terdapat pada motivasi kerja (0,848), diikuti kepemimpinan transformasional (0,770), employee engagement (0,739), dan OCB (0,732). Dengan demikian, masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen ragam indikatornya sehingga validitas konvergen terpenuhi. Sedangkan Tabel 2 memperlihatkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai composite reliability dan Cronbach's alpha di atas 0,70. Nilai tertinggi terdapat pada motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan OCB juga menunjukkan konsistensi internal yang sangat tinggi. Hasil ini menegaskan bahwa instrumen penelitian telah reliabel dan layak digunakan pada pengujian model struktural.

Tabel 1
Nilai AVE Setiap Konstruk

No	Konstruk	AVE
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,770
2	Motivasi Kerja (X2)	0,848
3	Employee Engagement (Z)	0,739
4	OCB (Y)	0,732

Sumber: data olahan

Tabel 2
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

No	Konstruk	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,976	0,973
2	Motivasi Kerja (X2)	0,982	0,980
3	Employee Engagement (Z)	0,980	0,978
4	OCB (Y)	0,980	0,978

Sumber: data olahan

Kekuatan prediksi model dinilai melalui nilai R-square dan adjusted R-square pada masing-masing variabel endogen.

Tabel 3
Nilai R-square Model Struktural

Variabel Endogen	R-square	Adjusted R-square
Employee Engagement (Z)	0,914	0,912
OCB (Y)	0,998	0,998

Sumber: data olahan

Tabel 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjelaskan 91,2 persen variasi employee engagement, sedangkan sisanya 8,8 persen dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan employee engagement secara bersama-sama menjelaskan 99,8 persen variasi OCB. Nilai tersebut termasuk kategori sangat kuat dan menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang tinggi terhadap kedua variabel endogen.

Hasil analisis jalur juga menunjukkan perbedaan kekuatan pengaruh antarvariabel. Pengaruh motivasi kerja terhadap employee engagement (0,856) lebih besar dibandingkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement (0,138). Demikian pula, pengaruh langsung motivasi kerja terhadap OCB (0,847) lebih besar dibandingkan pengaruh langsung

kepemimpinan transformasional terhadap OCB (0,151). Pengaruh employee engagement terhadap OCB merupakan jalur paling kuat dalam model.

Ditinjau dari kontribusi dimensi, intellectual stimulation merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang paling berkontribusi terhadap perubahan employee engagement dan OCB. Pada motivasi kerja, dimensi motivasi ekstrinsik memberikan kontribusi terbesar. Sementara itu, pada employee engagement, dimensi absorption memberikan kontribusi terbesar terhadap OCB.

Pengujian hipotesis dilakukan pada taraf signifikansi 5 persen. Hipotesis diterima apabila t-statistics > 1,984 dan p-value < 0,05. Koefisien mediasi dikoreksi sebagai pengaruh tidak langsung ($a \times b$), yaitu perkalian jalur menuju mediator dengan jalur mediator menuju OCB.

Tabel 4
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien	T-Statistics	P-Value	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Employee Engagement	0,138	2,525	0,012	Diterima
H2	Motivasi Kerja → Employee Engagement	0,856	17,494	0,000	Diterima
H3	Employee Engagement → OCB	0,958	69,601	0,000	Diterima
H4	Kepemimpinan Transformasional → OCB	0,151	2,907	0,004	Diterima
H5	Motivasi Kerja → OCB	0,847	17,523	0,000	Diterima
H6	Kepemimpinan Transformasional → Employee Engagement → OCB	0,132	2,523	0,012	Diterima
H7	Motivasi Kerja → Employee Engagement → OCB	0,820	16,966	0,000	Diterima

Keterangan: Koefisien H6 dan H7 merupakan pengaruh tidak langsung hasil perkalian jalur ($0,138 \times 0,958$ dan $0,856 \times 0,958$).

Sumber: data olahan

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement ($\beta = 0,138$; $t = 2,525$; $p = 0,012$). Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi keterikatan karyawan Generasi Z. Namun, kekuatan pengaruh tersebut relatif kecil dibandingkan motivasi kerja.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan

koefisien jauh lebih besar ($\beta = 0,856$; $t = 17,494$; $p = 0,000$). Temuan ini menempatkan motivasi kerja sebagai prediktor dominan keterikatan karyawan. Dengan kata lain, peningkatan penghargaan, pengakuan, kompensasi, dan peluang pengembangan lebih kuat mendorong engagement dibanding faktor kepemimpinan semata.

Employee engagement berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,958$; $t = 69,601$; $p = 0,000$). Koefisien yang sangat tinggi menunjukkan bahwa keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku

karyawan merupakan mekanisme utama terbentuknya perilaku sukarela di luar tugas formal. Selain pengaruh tidak langsung, kedua variabel eksogen juga berpengaruh langsung terhadap OCB. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,151$; $t = 2,907$; $p = 0,004$), sedangkan motivasi kerja kembali menunjukkan pengaruh langsung yang lebih kuat ($\beta = 0,847$; $t = 17,523$; $p = 0,000$).

Pengujian mediasi memperlihatkan bahwa employee engagement mampu menjembatani pengaruh kedua variabel eksogen terhadap OCB. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui employee engagement sebesar 0,132 dan signifikan ($t = 2,523$; $p = 0,012$). Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap OCB melalui employee engagement sebesar 0,820 dan signifikan ($t = 16,966$; $p = 0,000$). Karena jalur langsung $X1 \rightarrow Y$ dan $X2 \rightarrow Y$ tetap signifikan, mediasi yang terjadi bersifat parsial. Artinya, peningkatan OCB berlangsung melalui dua jalur sekaligus: pengaruh langsung kepemimpinan dan motivasi, serta pengaruh tidak langsung melalui penguatan *employee engagement*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa OCB karyawan Generasi Z di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi paling kuat dibentuk oleh motivasi kerja dan employee engagement. Kepemimpinan transformasional tetap berperan signifikan, tetapi kontribusinya lebih kecil dan sebagian disalurkan melalui peningkatan keterikatan karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement

Kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan employee engagement karena pemimpin mampu menanamkan visi, memberi inspirasi, menstimulasi pemikiran, dan memperhatikan kebutuhan individu karyawan. Bagi Generasi Z yang menuntut makna pekerjaan, ruang belajar, dan pengembangan diri, gaya kepemimpinan tersebut menjadi sumber keterikatan psikologis terhadap pekerjaan maupun organisasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement karyawan Generasi Z di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. Temuan ini sejalan dengan Sirait (2020), Lisabella & Hasmawaty (2021), Fauzan et al. (2025), serta Shalsabila et al. (2024).

Meskipun signifikan, koefisien pengaruhnya relatif kecil (0,138). Artinya, kepemimpinan transformasional penting, tetapi bukan prediktor paling kuat bagi keterikatan karyawan. Analisis deskriptif menunjukkan kepemimpinan transformasional berada pada kategori sangat baik dengan inspirational motivation sebagai dimensi tertinggi, sedangkan

employee engagement sangat tinggi dengan *dedication* sebagai dimensi menonjol. Hasil jalur memperlihatkan *intellectual stimulation* memberi kontribusi terbesar. Dengan demikian, ruang berpikir kritis, penyampaian ide, dan pelibatan dalam penyelesaian masalah lebih efektif menumbuhkan engagement Generasi Z dibanding sekadar komunikasi visi. Temuan ini juga selaras dengan survei awal yang mencatat kelemahan pada pimpinan divisi dalam mendorong ide kreatif dan memberi contoh penyelesaian masalah. Ketika stimulasi intelektual diperkuat, keterikatan karyawan berpeluang meningkat lebih nyata.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Employee Engagement

Motivasi kerja terbukti menjadi determinan utama *employee engagement*. Dorongan intrinsik maupun ekstrinsik menumbuhkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan koefisien 0,856, jauh lebih besar daripada kepemimpinan transformasional. Temuan ini mendukung Taning et al. (2024), Rahmadany & Lisnatiawati (2021), Junengsih et al. (2022), serta Fatya et al. (2024), dan tidak sejalan dengan studi yang menyatakan motivasi kerja tidak signifikan.

Secara deskriptif, motivasi kerja berada pada kategori sangat tinggi dan didominasi motivasi ekstrinsik. Hasil jalur juga menempatkan motivasi ekstrinsik sebagai dimensi paling berkontribusi. Berdasarkan *Expectancy Theory Vroom*, Generasi Z akan semakin engaged apabila penghargaan, pengakuan, kompensasi, keamanan kerja, dan kesempatan karier dinilai bernilai serta sepadan dengan upaya yang dikeluarkan. Dalam konteks Bank Jambi, program pelatihan, rotasi, sertifikasi, dan fasilitas kerja menjadi sinyal konkret bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan. Karena mayoritas responden masih berusia 23–25 tahun dengan masa kerja 1–2 tahun, kepastian imbalan dan jalur pengembangan tampaknya lebih segera dirasakan dibanding kualitas relasi atasan-bawahan semata.

Pengaruh Employee Engagement terhadap OCB

Employee engagement terbukti menjadi mekanisme terkuat pembentukan OCB. Karyawan yang terikat secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan cenderung memberi kontribusi di luar peran formal, membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, serta mendukung tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan sangat signifikan dengan koefisien 0,958. Temuan ini mendukung Chasanah et al. (2022), Attalia et al. (2022), Ramba dan Arifianto (2024), serta Salahuddin et al. (2025), dan

tidak mendukung studi yang menemukan hubungan tidak signifikan.

Analisis deskriptif memperlihatkan *employee engagement* sangat tinggi dengan *dedication* sebagai dimensi tertinggi, sedangkan OCB sangat baik dengan *sportsmanship* sebagai dimensi dominan. Hasil jalur menunjukkan absorpsi paling berkontribusi terhadap OCB. Artinya, karyawan yang tenggelam dan fokus pada pekerjaan lebih mudah menampilkan perilaku sukarela. Kontras dengan survei awal yang masih menemui kelemahan pada inisiatif membantu rekan overload dan partisipasi nonwajib, hasil model mengindikasikan bahwa penguatan engagement—khususnya penghayatan kerja—merupakan jalur paling efektif memperbaiki OCB Generasi Z.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap OCB. Melalui keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, pemimpin menumbuhkan kepercayaan, komitmen, serta kesediaan karyawan berkontribusi melebihi tuntutan formal. Hasil penelitian mendukung Novianti & Herfianti (2024). Koefisien langsung sebesar 0,151 signifikan, tetapi tetap lebih kecil dibanding motivasi kerja dan *employee engagement*.

Temuan ini masuk akal secara praktis. Program town hall, coaching, rotasi, dan pelatihan di Bank Jambi dapat mendorong sportivitas dan kesediaan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Namun, kelemahan pimpinan divisi dalam memberi contoh penyelesaian masalah dan perhatian pada kesulitan kerja membatasi besarnya pengaruh langsung tersebut. Karena itu, perbaikan OCB melalui jalur kepemimpinan akan lebih efektif apabila keteladanan dan individualized consideration diperkuat hingga ke tingkat supervisor.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien langsung 0,847. Karyawan yang termotivasi tidak hanya mengejar target formal, tetapi juga bersedia memberi kontribusi tambahan. Temuan ini sejalan dengan Gustiana et al. (2024) dan dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*: karyawan membalas perlakuan positif organisasi dengan perilaku yang menguntungkan organisasi.

Dominasi motivasi ekstrinsik pada hasil deskriptif menunjukkan bahwa penghargaan, pengakuan, kompensasi, dan peluang berkembang menjadi penukar sosial yang paling relevan bagi Generasi Z di Bank Jambi. Ketika organisasi dinilai adil dan suportif, karyawan lebih mudah menampilkan *sportsmanship*, menahan keluhan, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis. Sebaliknya, jika imbalan dan pengakuan

melemah, OCB berisiko turun meskipun visi pimpinan tetap dikomunikasikan dengan baik.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Employee Engagement

Employee engagement memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,132 dan signifikan. Karena jalur langsung tetap signifikan, mediasi bersifat parsial (Ghozali, 2015). Artinya, kepemimpinan transformasional meningkatkan OCB melalui dua jalur: langsung melalui keteladanan dan inspirasi, serta tidak langsung melalui peningkatan keterikatan karyawan.

Dimensi yang paling menjelaskan mekanisme ini adalah *intellectual stimulation* pada sisi kepemimpinan dan absorpsi pada sisi engagement. Ketika pimpinan mendorong kreativitas, pertanyaan kritis, dan partisipasi dalam penyelesaian masalah, karyawan lebih fokus serta tenggelam dalam pekerjaan, lalu terdorong menampilkan perilaku ekstra-peran. Namun, kecilnya koefisien tidak langsung menegaskan bahwa kepemimpinan saja tidak cukup. Tanpa dukungan sistem motivasi dan penguatan engagement, dampak kepemimpinan terhadap OCB tetap terbatas.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB melalui Employee Engagement

Motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB melalui *employee engagement* dengan koefisien tidak langsung 0,820 dan sangat signifikan. Mediasi juga bersifat parsial. Jalur ini jauh lebih kuat dibanding mediasi kepemimpinan transformasional. Motivasi ekstrinsik yang tinggi meningkatkan engagement, khususnya penghayatan kerja, yang kemudian diterjemahkan menjadi OCB.

Implikasi manajerialnya jelas. Bagi Bank Jambi, strategi paling efektif meningkatkan OCB Generasi Z adalah menggabungkan tiga hal: perbaikan paket motivasi yang dianggap bernilai, penguatan engagement melalui pekerjaan yang menantang dan bermakna, serta perbaikan kepemimpinan transformasional di tingkat divisi—terutama stimulasi intelektual, keteladanan penyelesaian masalah, dan perhatian pada kesulitan karyawan. Dengan mekanisme tersebut, organisasi tidak hanya menahan intensi pindah kerja, tetapi juga menumbuhkan perilaku sukarela yang menopang kinerja bank.

Secara keseluruhan, hasil pembahasan menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan jembatan penting, tetapi motivasi kerja adalah pendorong paling dominan. Kepemimpinan transformasional tetap diperlukan sebagai konteks sosial dan arah organisasi, namun kontribusinya terhadap OCB Generasi Z baru maksimal apabila disertai sistem

penghargaan, pengembangan karier, dan ruang inovatif yang konsisten.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement serta OCB karyawan Generasi Z di PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. Employee engagement juga terbukti berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap OCB, sekaligus memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap OCB. Di antara variabel yang diuji, motivasi kerja merupakan prediktor paling dominan, sedangkan kepemimpinan transformasional signifikan tetapi memiliki kontribusi yang lebih kecil. Temuan tersebut menegaskan bahwa perilaku ekstra-peran Generasi Z lebih banyak dibentuk oleh sistem motivasi yang dianggap bernilai dan oleh keterikatan kerja yang mendalam, khususnya melalui motivasi ekstrinsik, stimulasi intelektual, dan absorption.

Secara teoretis, hasil penelitian memperkuat model hubungan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, employee engagement, dan OCB pada konteks perbankan daerah serta membantu menjelaskan inkonsistensi studi terdahulu dengan menempatkan employee engagement sebagai mekanisme mediasi parsial. Secara praktis, Bank Jambi perlu memadukan tiga strategi: memperkuat kepemimpinan transformasional di tingkat divisi melalui keteladanan, stimulasi ide, dan perhatian pada kesulitan kerja; memperbaiki paket motivasi berupa penghargaan, pengakuan, kompensasi, dan jalur karier; serta menjaga engagement melalui pekerjaan yang menantang, bermakna, dan memberi ruang berkembang.

Penelitian ini terbatas pada satu organisasi, menggunakan desain potong lintang, dan hanya melibatkan karyawan Generasi Z sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek pada bank daerah lain, menambahkan variabel seperti budaya organisasi, perceived organizational support, atau keseimbangan kehidupan kerja, serta menggunakan desain longitudinal agar arah kausalitas dapat diuji lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, Seswandi, A., Handayani, R. 2023. Pengaruh Transformasional Leadership terhadap Employee Engagement dengan Psychological Empowerment sebagai Variabel Mediasi. *SEAMAC: South East Asian Management Concern*, 1(1), 18-26
- Attalia, N. M., Mintarti, R., Christin, S., 2022. Employee Engagement, Organizational Commitment and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*, 8(3), 187-201
- Charoensukmongkol, P., Puyod, J. V., 2021. Interacting effect of social media crisis communication and organizational citizenship behavior on employees' resistance to change during the COVID-19 crisis: Evidence from university employees in the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(3), 1–18.
- Chasanah, S., Indarto, Santoso, D., 2022. Pengaruh Employee Engagement dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behaviour sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). *Sustainable Business Journal*, 1(2), 93-105
- Dess, G. G., Shaw, J. D., 2001. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456.
- Erika, Djoenarko, R.H., Laurensia, K., Sun, P., Laiman, B. 2023. Factors Affecting Employee Engagement of Generation Z during the Transition from the COVID-19 Pandemic to Endemic. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 7(2), 196-216
- Fatya, A.C., Rahmawati, E.D., Suyatno, A., 2024, Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surakarta. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(4), 401-410
- Fauzan, R., Rosita, S., Widiastuti, F., 2025. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening di DPMPTSP Muaro Jambi. *JIMBE: Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi*, 3(4), 18-23
- Filatrovi, E. W., Attiq, K., 2020, Managing Employee Engagement in Generation Z. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(4), 1164-1171
- Gallup. 2025. *State of the global workplace: 2025 report*. Gallup Press.
- Ghozali, I., 2015. *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gustiana, A., Djochaeny, H., Agustin, M., 2025. Enhancing Early Literacy: The Effectiveness of the Picture Word Inductive Model with Smartphone Assistance in the Early Childhood to Elementary Transition. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*. 17. 319-330.

- Junengsih, Bustomi, H., Nuridah, S., Herlina, E., 2022,. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan BBC ETS. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(7), 2112-2120
- Lee, C. Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., Ruane, S., 2021. Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 18.
- Lisabella, M., Hasmawaty, H., 2021. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life) terhadap keterlibatan pegawai (employee engagement) serta implikasinya pada kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(4), 209–226. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i4.380>
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. S. N., Tarmizi, W. A. N., 2017, Influence of transformation leadership style on employee engagement among Generation Y. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(1), 161–165
- Novianti, R., Herfianti, M., 2024,.Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan RSKJ Provinsi Bengkulu. *Creative Research Management Journal*, 7(1), 57-69
- Nugrohojati, I.S., Linando, J.A., 2025. Understanding Generation Z in the Workplace: Characteristics, Challenges, and Implications. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 3(3), 98-111
- Nurlinda, R.A, Hidayat, H., 2024,. The Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance through Employee Engagement as An Intervening Variable. *IJSE: Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(3), 7776-7796
- Nurmasari, S, S., Pala'langan, R., Hidayati, R., Lataruva, E., 2025, The Role of Empowerment in Improving Generation Z Engagement and Performance in the Workplace. *Research Horizon*, 5(3),ii 533-544
- Pasaribu, Y. O., Safrin, F. A., Siregar, O. M., 2025,. Pengaruh LMX (Leader Member Exchange) dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(5), 308-317
- Permatasari, A. W., Kusmaryani, R. E., 2025, Employee Engagement as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in A CV in East Java. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 19(6), 3308-3321
- Rahmadany, N., Lisnatiawati, L., 2021, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Employee Engagement pada Kantor Pusat BPJS Kesehatan. *JFM: Journal of Fundamental Management*, 1(1), 30-38
- Ramba, N.A.Y., Arifianto, C.F., 2024,. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *JlIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(6), 1986-1997
- Robbins, S. P., Judge, T. A., 2015. *Organizational behavior*, 16th ed. Pearson Education.
- Safria, D., 2022. Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, 8(2), 53-64
- Saing, B., Eprianto, I., 2024, Strategies to Improve Employee Performance Through Employee Engagement, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Integrated Journal of Business and Economics*, 9(1), 38-52
- Salahuddin, F., Achmar, Z., Lantang, D. V., 2025. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Hotel Aryaduta Makassar. *YUME: Journal of Management*, 8(1), 270-277
- Setyowati, L., 2024. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan di Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 8(1), 63-70
- Shalsabila, D., Nugroho, D., Fauziah, N., Rizaldy, M., Ramadhan, A., Gunawan, M. Y. A., 2024. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Keterlibatan Kerja dalam Organisasi Perubahan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(6), 1-7
- Sirait, E. E., 2020. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement dengan motivasi sebagai variable intervening studi pada perusahaan IT. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 1(4), 332–342. <https://doi.org/10.36418/jiss.v1i4.45>
- Sulistyorini, N., Puspitasari, D., Khasanah, A., Perdhana, M. S., 2024, Expectations of Generation Z in the World of Work Towards a Golden Indonesia 2045. *Research Horizon*, 4(4), 275-280
- Sumarsono, T. G., Anuar, A., Mardiah, A., Putra, S., 2023. The Influence of Employee Engagement and Creativity on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis dan*

Wita Ria Yustanti*, Arna Suryani, Fakhrul Rozi Yamali: *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja melalui Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Generasi Z di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi*

Manajemen). 9. 248.

Taning, A. H. K., Tanuwijaya, J., Gunawan, A.W., 2024.

The Influence of Motivation, Employee Development and Teamwork on Employee Performance through Employee Engagement in Service Industry Employees. *Journal La Bisecoman*, 5(3), 365-373

Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. Wiley.

Wibowo, F., Susilowati, E., Setiawan, A.A., 2024, Fenomena Turnover Intention pada Generasi Z dalam Revolusi Industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313-325