

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* DAN  
*TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* PADA KARYAWAN BANK BNI KC MANADO**

*THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP ,BEHAVIOR IN  
EMPLOYEES OF BANK BNI KC MANADO*

Oleh:

**Kristin Binaba<sup>1</sup>**  
**Greis M. Sendow<sup>2</sup>**  
**Genita G. Lumintang<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

[kristinbinaba000@gmail.com](mailto:kristinbinaba000@gmail.com)

[greis\\_sendow@unsrat.ac.id](mailto:greis_sendow@unsrat.ac.id)

[genitagracia73@gmail.com](mailto:genitagracia73@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagment*, *Psychological Well-Being* dan *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Bank BNI KC Manado. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model penelitian analisis regresi linear berganda. Dengan Teknik pengambilan sampel yaitu teknik sampling jenuh. Responden dari penelitian ini sebanyak 50 karyawan pada Bank BNI KC manado. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial *Employee Engagment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado, secara parsial *Psychological Well-Being* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado, secara parsial *Transformational Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado dan secara simultan *Employee Engagment*, *Psychological Well-Being* Dan *Transformational Leadership* berpengaruh secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Bank BNI KC Manado.

**Kata Kunci:** *Employee Engagment*, *Psychological Well-Being* *Transformational Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*

**Abstract:** This study aims to determine the effect of *Employee Engagement*, *Psychological Well-Being* and *Transformational Leadership* on *Organizational Citizenship Behavior* in *BNI KC Manado Bank Employees*. This research uses a quantitative approach with a multiple linear regression analysis research model. With the sampling technique, namely saturated sampling technique. Respondents of this study were 50 employees at Bank BNI KC Manado. The results of this study indicate that partially *Employee Engagement* has a positive effect on *Organizational Citizenship Behavior* in employees of Bank BNI KC Manado, partially *Psychological Well-Being* has a positive effect on *Organizational Citizenship Behavior* in employees of Bank BNI KC Manado, partially *Transformational Leadership* has no effect on *Organizational Citizenship Behavior* in employees of Bank BNI KC Manado and simultaneously *Employee Engagement*, *Psychological Well-Being* and *Transformational Leadership* jointly affect *Organizational Citizenship Behavior* in Employees of Bank BNI KC Manado.

**Keywords:** *Employee Engagment*, *Psychological Well-Being* *Transformational Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*

## Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin intens, Sumber Daya Manusia (SDM) muncul sebagai jantung dari setiap organisasi. Bukan sekadar sekumpulan individu yang melaksanakan tugas rutin, SDM yang berkualitas dan berkapabilitas tinggi adalah kunci utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Munculnya konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menyoroti bahwa kontribusi karyawan tidak hanya diukur dari pencapaian tugas formal mereka, melainkan juga dari perilaku ekstra yang mendukung rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. OCB, yang meliputi tindakan seperti membantu kolega, bersikap proaktif dalam menyelesaikan masalah, dan menunjukkan rasa peduli terhadap lingkungan kerja, menjadi pilar penting yang memperkuat daya saing suatu organisasi di tengah tantangan yang ada. (Grego 2019)

Di dunia perbankan, sektor yang dikenal dengan dinamika dan kompetisi yang tajam, OCB menjadi faktor kritis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bank BNI KC Manado, sebagai salah satu entitas yang beroperasi di sektor ini, tidak hanya diharapkan untuk memenuhi kebutuhan finansial nasabah, tetapi juga untuk menciptakan pengalaman yang lebih baik melalui interaksi yang positif. Di sinilah peran SDM yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga berkomitmen untuk berkontribusi lebih melalui perilaku OCB, menjadi semakin relevan. Karyawan yang memiliki semangat OCB akan berupaya melampaui batasan pekerjaan formal mereka, membantu menciptakan lingkungan yang harmonis dan kolaboratif. (Erdoğan et al., 2023)

Selain fenomena OCB tersebut, variabel-variabel lain seperti *Employee Engagement*, *Psychological Well-Being*, dan *Transformational Leadership* turut memainkan peran penting dalam memengaruhi OCB di kalangan karyawan Bank BNI KC Manado.

*Employee Engagement* mengacu pada sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, mental, dan fisik dalam pekerjaan mereka (Jena et al., 2018) Di Bank BNI KC Manado, *Employee Engagement* yang baik sangat diperlukan untuk memastikan karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi dan bersemangat untuk memberikan kontribusi maksimal. (Jiatong et al 2022)

*Psychological Well-Being* atau kesejahteraan psikologis karyawan juga sangat berpengaruh terhadap OCB. Di Bank BNI KC Manado, tuntutan kerja yang tinggi dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan. Ketika kesejahteraan psikologis karyawan terganggu, mereka mungkin merasa kelelahan, yang berakibat pada menurunnya motivasi untuk berkontribusi lebih dalam bentuk perilaku OCB. (Haque et al., 2019)

*Transformational Leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Pemimpin transformasional di Bank BNI KC Manado diharapkan mampu mendorong karyawan untuk melampaui batasan tugas formal dan terlibat dalam perilaku OCB dengan lebih proaktif. Pemimpin yang mendorong rasa kepemilikan dan motivasi dalam pekerjaan akan menciptakan lingkungan di mana OCB dapat tumbuh dengan baik (Islam et al., 2021).

Berdasarkan uraian di atas dan dengan adanya kompleksitas dan dinamika yang terjadi di lingkungan kerja penting untuk melakukan penelitian mendalam berupa karya ilmiah skripsi dengan judul pengaruh *Employee Engagement*, *Psychological Well-Being*, dan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan karyawan Bank BNI KC Manado.

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado
2. Untuk mengetahui pengaruh *Psychological Well Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado
3. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado
4. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement*, *Psychological Well Being*, *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Employee Engagement*

Menurut Witriaryani, et al (2022), *Employee engagement* adalah keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan, yang memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan kepuasan dan semangat.

Perilaku terkait tugas yang menghubungkan pekerjaan, keberadaan, dan peran diri merupakan bukti keterlibatan. Tingginya tingkat antusiasme karyawan menunjukkan meningkatnya tingkat keterlibatan fisik dan mental terhadap bisnis.

### *Psychological Well Being*

menurut Wahyuni (2023) *Psychological Well Being* mencakup pencapaian potensi psikologis individu, penerimaan diri dengan kekuatan dan kelemahan, memiliki tujuan dalam hidup, menjalin hubungan positif dengan orang lain, menjadi individu yang mandiri, dapat mengendalikan lingkungannya, dan terus berkembang secara pribadi.

### *Transformational Leadership*

Menurut Prasetyo *et al.*, (2020) *Transformational leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pengembangan visi, perubahan budaya dan perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga mencakup empat dimensi utama, yaitu Pengaruh yang dianggap ideal, motivasi yang memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

### *Organizational Citinzenship Behavior*

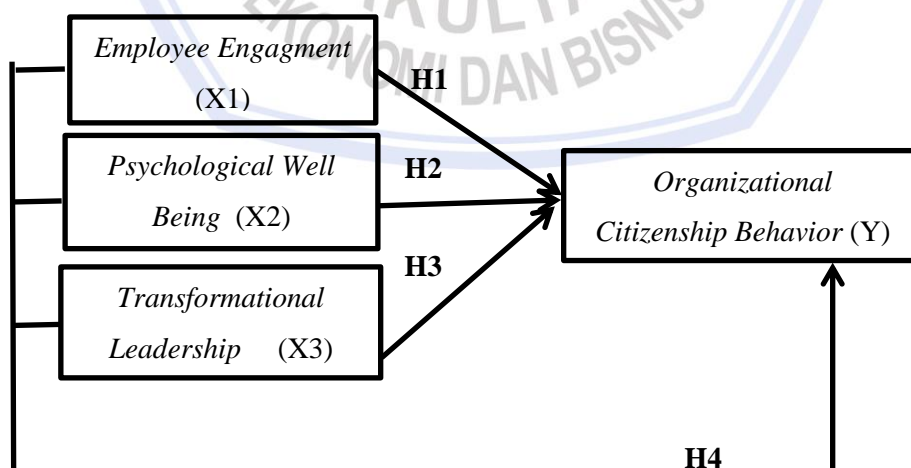
Menurut Setiani & Hidayat (2020) adalah proses dimana karyawan diperbolehkan bertindak bebas di luar tanggung jawab dan aturan yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Hal ini memungkinkan karyawan melakukan hal tersebut tanpa mendapat kompensasi dari organisasi atau perusahaan, namun jika karyawan melakukan hal tersebut maka dapat membantu operasional organisasi atau perusahaan.

### **Tinjauan Pustaka**

Laksmintari Dewi Paramitha, Tristiana Rijanti (2022), Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Quality of Work Life* dan *Employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Adapun temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa OCB pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang dipengaruhi secara positif oleh kualitas kehidupan kerja dan employee engagement.

Wenda Anthonie *et al* (2022), Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan terhadap kinerja tenaga kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator antara aktualisasi diri, kesejahteraan psikologis, dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan.

Sayer Zulkarnaen, Agus Arijanto (2024) Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah kedua variabel memiliki hubungan yang signifikan memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT Jasa Raharja Cabang DKI Jakarta. Hasil penelitian temuan penelitian, kepuasan kerja, remunerasi, dan kepemimpinan transformasional secara signifikan dan signifikan dan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasional.



**Gambar 1 Model Penelitian**

Sumber: Kajian peneliti (2024)

H<sub>1</sub>: *Employee Engagment* (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

- H<sub>2</sub>: *Psychological Well Being* (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).
- H<sub>3</sub>: *Transformational Leadership* (X<sub>3</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).
- H<sub>4</sub>: *Employee Engagment, Pschological Well-Being* dan *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizaional Citizenship Behavior*

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan Pendekatan penelitian metode kuantitatif. Sugiyono (2020) mengatakan metode ini digunakan untuk melihat populasi atau sampel tertentu dan berlandaskan positivisme. Instrumen penelitian digunakan untuk pengumpulan data, dan analisis data kuantitatif atau statistik dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan asosiatif digunakan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagment, Psychological Well Being* dan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Bank BNI KC Manado

### Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Dalam penelitian ini, populasinya terdiri dari seluruh karyawan Bank BNI KC Manado yang berjumlah 50 karyawan dengan pengambilan sample 50 karyawan dengan menggunakan teknik sampling jenuh di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui wawancara dan kuesioner. Data sekunder mengacu pada informasi yang tidak diperoleh langsung oleh pengumpul data, melainkan dari sumber seperti situs web dan artikel

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini melibatkan penggunaan kuesioner. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2019:199), kuesioner adalah suatu metode pengumpulan data dimana responden diberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk ditanggapi. Dalam penelitian ini, penilaian setiap variabel dilakukan dengan menggunakan Skala Likert, yang merupakan alat yang banyak digunakan dalam penelitian sosial untuk mengukur sikap atau pendapat individu terhadap pernyataan tertentu. Skala ini, dinamai menurut pencetusnya Rensis Likert, memungkinkan responden untuk menunjukkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap pernyataan tertentu dengan memilih dari serangkaian pilihan yang tersedia. Skala Likert dimulai dari "sangat tidak setuju" "tidak setuju", "netral", "setuju", "sangat setuju".

### Uji Validitas dan Realibilitas

uji validitas bertujuan untuk menilai keabsahan atau validitas suatu kuesioner. Uji validitas merupakan alat untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar valid atau akurat. Pengujian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS (Sugiyono 2019)

Pengujian reliabilitas adalah sejauh mana pengukuran yang dilakukan dengan objek yang sama menghasilkan data yang sama. Apabila dua atau lebih pengukuran dilakukan terhadap suatu gejala yang sama dengan alat ukur yang sama, maka dilakukan uji reliabilitas untuk melihat seberapa konsisten hasilnya (Sugiyono 2019)

### Uji Normalitas

uji normalitas adalah untuk mengevaluasi apakah variabel pengganggu atau residual dalam model regresi memiliki distribusi normal. Uji normalitas dilakukan menggunakan rumus Kolmogorov-Smirnov, dan data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansinya > 0,05. Sebaliknya, data dianggap tidak berdistribusi normal jika nilai signifikansinya < 0,05( Ghozali 2021)

### Uji Multikolinieritas

Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah Model regresi penelitian ini diuji cobakan untuk melihat apakah terdapat korelasi antar variabel independen. Model tanpa multikolinieritas dan tidak ada korelasi antar variabel independen merupakan model regresi yang baik. Perhatikan nilai toleransi dan VIF (Variance Inflation Factor) untuk melihat apakah terdapat tanda-tanda multikolinieritas. Variabilitas suatu variabel terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen lain diukur dengan toleransi. Nilai VIF di bawah 0,10 dianggap menunjukkan adanya gejala multikolinieritas (Ghozali, 2021)

### Uji Heteroskedastisitas

uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menilai apakah model regresi mengalami variasi yang tidak merata dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya (Ghozali, 2021).

### Analisis Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabelvariabel bebas (independen) yaitu terhadap variabel *Employee Engagment, Pschological Well Being, Transformational Leadership* terhadap variabel terikat (dependen) *Organizational Citinzenship Behavior*.

Berikut adalah persamaan regresi linear berganda:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = \text{Organizational Citinzenship Behavior (Variabel Dependen)}$$

$$X_1 = \text{Employee Engagment}$$

$$X_2 = \text{Pschlogical Well Being}$$

$$\beta_1 - \beta_2 = \text{Koefisien regresi variabel}$$

$$A = \text{Konstanta}$$

### Uji Hipotesis

#### Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menilai kecocokan fungsi sampel. Dalam melakukan uji F, terdapat dua pendekatan, yaitu dengan membandingkan nilai F yang dihitung dengan nilai F yang terdapat dalam tabel (Fauziyatunnisa 2021)

#### Uji t (Parsial)

Pengujian statistik t pada dasarnya melihat seberapa besar pengaruh suatu variabel penjelas atau independen terhadap perubahan variabel dependen. Tingkat signifikansi uji statistik t ditetapkan sebesar 5%. Hipotesis alternatif diterima jika nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali 2021)

### Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Tujuan dilakukannya uji korelasi berganda adalah untuk mengevaluasi sejauh mana hubungan beberapa variabel bebas (X1, X2, X3) dengan variabel terikat (Y) secara bersama-sama. Kuat atau lemahnya hubungan dinyatakan dengan besar kecilnya koefisien korelasi dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) yang nilainya berkisar antara 0 sampai 1 digunakan untuk mengukur seberapa baik model dapat menjelaskan perubahan variabel terikat. Nilai R<sup>2</sup> yang rendah menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Sebaliknya jika nilainya mendekati satu berarti variabel independen mempunyai banyak informasi yang dapat digunakan untuk memprediksi perubahan variabel dependen.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Employee Engagment</i> (X1)	X1.1	0.481		Valid
	X1.2	0.668		Valid
	X1.3	0.764		Valid

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
	X1.4	0.511		Valid
	X1.5	0.576	0.278	Valid
	X1.6	0.777		Valid
	X1.7	0.601		Valid
	X1.8	0.740		Valid
	X1.9	0.518		Valid
	X1.10	0.668		Valid
<b>Psychological Well-Being (X2)</b>	X2.1	0.572		Valid
	X2.2	0.591		Valid
	X2.3	0.524		Valid
	X2.4	0.511		Valid
	X2.5	0.653		Valid
	X2.6	0.619	0.278	Valid
	X2.7	0.592		Valid
	X2.8	0.447		Valid
	X2.9	0.587		Valid
	X2.10	0.533		Valid
	X2.11	0.595		Valid
	X2.12	0.505		Valid
<b>Transformational Leadership (X3)</b>	X3.1	0.716		Valid
	X3.2	0.718		Valid
	X3.3	0.705		Valid
	X3.4	0.830		Valid
	X3.5	0.652	0.278	Valid
	X3.6	0.695		Valid
	X3.7	0.740		Valid
	X3.8	0.746		Valid
	X3.9	0.645		Valid
	X3.10	0.637		Valid
<b>Organizational Citizenship Behavior (Y)</b>	Y.1	0.619		Valid
	Y.2	0.642		Valid
	Y.3	0.739		Valid
	Y.4	0.555		Valid
	Y.5	0.502	0.278	Valid
	Y.6	0.409		Valid
	Y.7	0.696		Valid
	Y.8	0.600		Valid
	Y.9	0.680		Valid
	Y.10	0.789		Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel 0,278, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

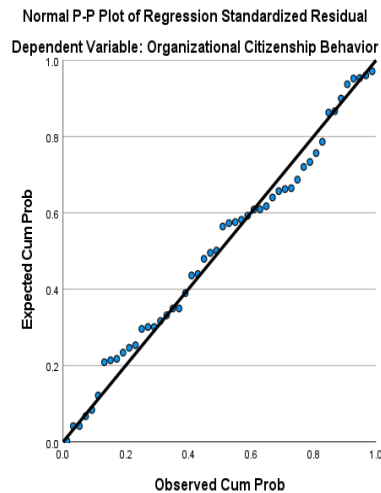
**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Employee Engagment</i>	0.816	<i>Reliable</i>
<i>Psychological Well-Being</i>	0.791	<i>Reliable</i>
<i>Transformational Leadership</i>	0.889	<i>Reliable</i>
<i>Organizarional Citizenship Behavior</i>	0.816	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024

Berdasarkan pada tabel 4 terlihat bahwa nilai cronbach alpha pada variabel *Employee Engagment*, *Psychological Well-Being*, *Transformational Leadership* dan *Organizarional Citizenship Behavior* lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa instrument dalam penelitian ini adalah reliabel dan layak untuk digunakan.

**Pengujian Asumsi Klasik**  
**Uji Normalitas**



**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas**

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024

Berdasarkan gambar 2 terlihat bahwa titik-titik variabel yang mengikuti arah garis diagonal ini menunjukkan bahwa data telah terdistribusi normal.

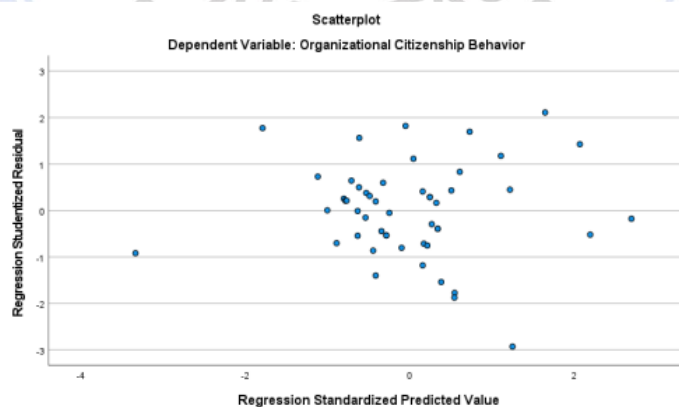
**Tabel 3. Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Employee Engagment	.595	1.682	Non Multikolinieritas
Psychological Well Being	.548	1.823	Non Multikolinieritas
Transfomational Leadership	.684	1.461	Non Multikolinieritas

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas bisa dilihat bahwa semua variabel X memiliki nilai Tolerance  $\geq 0,100$  dan nilai VIF  $\leq 10,00$  maka bisa dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas.

**Uji Heteroskedastisitas**



**Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: Data Olahan SPSS 29 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian gambar 3 dari gambar terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

**Analisis Regresi Linier Berganda****Tabel 4. Hasil Pengujian Analisis Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	19.718	4.091		4.820	.000
	Employee Engagment	.565	.100	.598	5.657	.000
	Psychological Well Being	.463	.101	.504	4.581	.000
	Transformational Leadership	-.612	.090	-.671	-6.806	.000

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024

Berdasarkan pada tabel 1 tersebut, diperoleh regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 19.718 + 0.252X_1 + 0.413X_2 - 0.612X_3$$

Yang berarti

1. Nilai Konstanta  $\alpha$

Nilai konstanta Organizational Citizenship Behavior (Y) sebesar 19.718 berarti keputusan karyawan di Bank KC Manado sebesar 19.718 poin apabila variabel Employee Engagment, Psychological Well-Being dan Transformational Leadership adalah nol atau tidak ada

2.  $\beta_1 X_1$  (Employee Engagment)

Koefisien X1 sebesar 0.252 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel X1 (Employee Engagment) sebesar satu satuan maka Organizational Citizenship Behavior meningkat sebesar 0.252 ataupun sebaliknya setiap terjadi penurunan variabel X1 (Employee Engagment) sebesar satu satuan maka Organizational Citizenship Behavior menurun sebesar 0.252

3.  $\beta_2 X_2$  (Psychological Well-Being)

Koefisien X2 sebesar 0.413 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel X2 (Psychological Well-Being) sebesar satu satuan maka Organizational Citizenship Behavior meningkat sebesar 0.413 ataupun sebaliknya setiap terjadi penurunan variabel X2 (Psychological Well-Being) sebesar satu satuan maka Organizational Citizenship Behavior menurun sebesar 0.413

4.  $\beta_3 X_3$  (Transformational Leadership)

Koefisien X3 sebesar -0.081 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel X3 (Transformational Leadership) sebesar satu satuan maka Organizational Citizenship Behavior Menurun sebesar -0.081 ataupun sebaliknya setiap terjadi penurunan variabel X3 (Transformational Leadership) sebesar satu satuan maka Organizational Citizenship Behavior Meningkat sebesar -0.081

### Uji Hipotesis

#### Uji t (parsial)

Pada tabel 6 berikut menunjukkan :

- Diketahui pada variabel *Employee Engagment* nilai t hitung 5.657 > nilai t tabel 2.013 dan tingkat signifikan sebesar 0.00 < 0.05 artinya bahwa *Employee Engagment* salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behhavior* maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima.
- Diketahui pada variabel *Psychological Well Being* dikarenakan nilai t hitung 4.581 > nilai t tabel 2.013 dan tingkat signifikan sebesar 0.00 < 0.05 artinya bahwa *Psychological Well Being* salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behhavior* maka  $H_0$  ditolak  $H_2$  diterima.
- Diketahui variabel Transformational Leadership nilai t hitung -6.806 > nilai t tabel 2.013 dan tingkat signifikan sebesar 0.00 < 0.05 artinya bahwa *Transformational Leadership* bukan faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* maka  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditola

**Tabel 5. Uji t (parsial)**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	19.718	4.091		4.820	.000
	Employee Engagment	.565	.100	.598	5.657	.000
	Psychological Well Being	.463	.101	.504	4.581	.000
	Transformational Leadership	-.612	.090	-.671	-6.806	.000

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024



**Tabel 6. Uji F (simultan)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	380.981	3	126.994	34.855	.000 <sup>b</sup>
	Residual	167.599	46	3.643		
	Total	548.580	49			

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 418., nilai F sebesar 34.85 lebih besar dari nilai f tabel sebesar 2,81 dengan tingkat signifikansi 0,00 atau  $< 0,05$  dari nilai f tabel sebesar 2,81 dengan tingkat signifikansi 0,00 atau  $< 0,05$  Berdasarkan pengambilan keputusan dalam uji F, jika nilai signifikansi  $< 0.05$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka terdapat pengaruh antara variabel X secara simultan terhadap variabel Y sedangkan jika nilai signifikansi  $> 0.05$  atau  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka tidak terdapat pengaruh antara variabel X secara simultan terhadap variabel Y. Maka bisa disimpulkan bahwa secara simultan variabel *Employee Engagement*, *Psychological Well Being* dan *Transformational Leadership* berpengaruh secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan Berdasarkan pengambilan keputusan dalam uji F.

### Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 7. Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 <sup>a</sup>	.694	.675	1.909

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024

Berdasarkan tabel 8 diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi berganda (R) yang dihasilkan pada model 1 adalah sebesar 0,833 artinya mempunyai hubungan yang kuat. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) adalah 0,675 hal ini berarti pengaruh variabel *Employee Engagment* (X1) *Psychoogical Well Being* (X2) dan *Transformational Leadership* (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah sebesar 69% semetara sisanya 31% di sebabkan oleh faktor faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

### Pembahasan

#### Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji t pada pengolahan data menggunakan Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024 hasil analisis ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada karyawan Bank BNI KC Manado. Secara khusus, hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan karyawan secara langsung berhubungan dengan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung lebih aktif dalam berkontribusi pada organisasi, baik melalui dukungan kepada rekan kerja maupun dengan melibatkan diri dalam aktivitas tambahan yang mendukung tujuan dan kepentingan organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sugianingrat *et al.* (2019), ditemukan bahwa keterlibatan karyawan berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan, termasuk dalam konteks perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Artinya, ketika karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih cenderung untuk membantu rekan kerja dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

#### Pengaruh *Psychological Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji t pada pengolahan data menggunakan Data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024 Hasil analisis data menunjukkan bahwa *Psychological Well-Being* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada karyawan di Bank BNI KC Manado. Hal ini berarti bahwa kesejahteraan psikologis yang dirasakan oleh karyawan memainkan peran penting dalam mendorong mereka untuk melakukan perilaku-perilaku yang melampaui tugas formal mereka, yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship*. *Organizational Citizenship* mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja, bersikap kooperatif, serta mendukung dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara sukarela. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian Bakker *et al.* (2021) menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *Psychological Well-Being* yang tinggi lebih cenderung terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* karena mereka merasa lebih puas, termotivasi, dan berenergi dalam bekerja.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil uji t pada pengolahan data menggunakan data Hasil Olahan SPSS IBM versi 27,2024. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* (X3) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada karyawan di Bank BNI KC Manado. Ini berarti bahwa semakin tinggi penerapan *Transformational Leadership* di organisasi, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini bisa jadi mencerminkan adanya dinamika kompleks dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku karyawan yang tidak selalu positif. meskipun sering dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang ideal untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan, dalam beberapa konteks dapat menimbulkan ekspektasi yang tinggi atau beban kerja tambahan yang justru mengurangi motivasi intrinsik karyawan untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior*. Misalnya, karyawan mungkin merasa terlalu banyak tuntutan atau tekanan untuk mencapai visi atau tujuan jangka panjang yang ambisius, yang pada akhirnya membuat mereka kurang termotivasi untuk melakukan tugas-tugas tambahan atau membantu rekan kerja di luar deskripsi pekerjaan formal mereka. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian oleh Van Knippenberg dan Sitkin (2019), yang menyoroti bahwa dalam beberapa situasi, *Transformational Leadership* dapat mengarah pada *overexertion* (pengeluaran energi berlebihan) di antara karyawan, yang pada akhirnya mengurangi perilaku pro-sosial seperti *Organizational Citizenship Behavior*.

### **Pengaruh *Employee Engagement*, *Psychological Well-Being* dan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado**

Melalui penerapan analisis Anova, dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen, yaitu *Employee Engagement* (X1), *Psychological Well-Being* (X2), dan *Transformational Leadership* (X3), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di Bank BNI KC Manado

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data penelitian diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Secara parsial *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado
2. Secara parsial *Psychological Well-Being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado
3. Secara parsial *Transformational Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Bank BNI KC Manado
4. Secara simultan *Employee Engagement*, *Psychological Well-Being* Dan *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Bank BNI KC Manado

Bank perlu meningkatkan keterlibatan karyawan melalui otonomi, tantangan relevan, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan, yang dapat memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih dalam tugas non-formal. Selain itu, program yang mendukung kesejahteraan psikologis, seperti konseling dan keseimbangan kerja-hidup, juga penting agar karyawan lebih siap menunjukkan OCB. Namun, kepemimpinan transformasional perlu ditinjau karena dapat memberi tekanan yang menghambat inisiatif karyawan. Pendekatan kepemimpinan yang lebih mendukung dan fleksibel harus diterapkan. Dengan pengelolaan holistik ketiga aspek ini, bank dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong OCB, meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2. Peneliti Selanjutnya

Mengingat kompleksitas hubungan antara *Transformational Leadership* dan OCB, peneliti selanjutnya mungkin dapat menggunakan metode kualitatif seperti wawancara mendalam atau studi kasus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika ini dan bagaimana karyawan merespon kepemimpinan transformasional dalam berbagai konteks. Dan juga dapat melakukan studi komparatif antara Bank BNI KC Manado dengan bank lain di wilayah berbeda atau dengan industri lain untuk melihat apakah hasil yang sama muncul di konteks yang berbeda. Ini akan memberikan wawasan yang lebih kaya mengenai dinamika variabel-variabel tersebut di berbagai lingkungan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthonie, *et al.* "The ocb roles as a mediator self-actualization, psychological well being, and work environment on health worker performance: Study during covid-19 pandemic in indonesia." *International journal of health science* 2.2 (2022): 54-59. <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/ijhs/article/view/205>
- Bakker, *et al.* (2021). *Burnout and work engagement: The jd-r approach*. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 8(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083019>
- Erdoğan, *et al.* (2023). Employee behavior and organizational outcomes: The impact of OCB. *Journal of Business Research*, 95, 77-88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.03.013>
- Grego P, Dorota. "The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors." *Sustainability* 11.22 (2019): 6395. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6395>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program ibm spss* 26. Semarang: Badan penerbit universitas diponegoro.
- Haque *et al.* "Job Satisfaction and Citizenship Behavior: A Mediating Effect of Organizational Commitment." *Organizacija*, 52(3), 236–249. <https://sciendo.com/article/10.2478/orga-2019-0015>
- Islam, *et al.* (2021). Mapping the Relationship Between Transformational Leadership, Trust in Leadership and Employee Championing Behavior During Organizational Change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1029313220300609>
- Jena, *et al.* "Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership." *Asia Pacific Management Review* 23.3 (2018): 227-234. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313216302330>
- Jiatong, *et al.* "The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement." *Frontiers in Psychology* 13 (2022): 831060. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.831060/full>
- Mukhtar, *et al.* "The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness." *International journal of educational review* 2.1 (2020): 1-17 <https://ejournal.unib.ac.id/ijer/article/view/10371>
- Paramitha, *et al.* "Pengaruh quality of work life dan employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan moderasi resistance to change (studi pada pegawai dinas pendidikan kota semarang)." *Jurnal mirai management* 7.2 (2022): 200-217. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/2369>
- Setiani, *et al.* "Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada perusahaan daerah air minum." *Forum ekonomi: Jurnal ekonomi, manajemen dan akuntansi*. Vol. 22. No. 1. 2020. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/forumekonomi>
- sugianingrat, *et al.* "The employee engagement and ocb as mediating on employee performance." *International journal of productivity and performance management* 68.2 (2019): 319-339. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-03-2018-0124/full/html>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Bandung: Alfabeta.

Van knippenberg, d., & sitkin, s. B. (2019). *A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board?* *Academy of management annals*, 13(1), 1-60.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0073>

Wahyuni, *et al.* "Productiviti & psikologi kesejahteraan." *Jurnal ilmiah dan karya mahasiswa* 1.4 (2023): 271-294.  
<https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JIKMA/article/view/505>

Witriaryani, *et al.* "Pengaruh work-life balance dan flexible working arrangement terhadap job performance dengan dimediasi oleh employee engagement." *Fair value: Jurnal ilmiah akuntansi dan keuangan* 4.7 (2022): 932-947. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1202>

Zulkarnaen, *et al.* "The influence of transformational leadership and compensation on organizational citizenship behavior (ocb) with mediation of work satisfaction study at pt jasa raharja branch dki jakarta." *Indonesian journal of business analytics* 4.1 (2024): 53-70.  
<https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijba/article/view/7733>

