Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2776-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 25284-25289

Hubungan Antara Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Konteks Organisasi Modern

Ricardo Manarintar Simarmata[1]
[1]Politeknik Negeri Ambon, Jurusan Administrasi Niaga
Corresponding Author: Ricardo Manarintar Simarmata, e-mail: ricardomanarintar@gmail.com

Published: May , 2026

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang ditandai dengan kurangnya inisiatif, partisipasi organisasi, dan kecenderungan individualistik karyawan. Penelitian bertujuan menganalisis tingkat employee engagement, mengidentifikasi tingkat OCB, serta menguji peran employee engagement dalam meningkatkan OCB. Metode yang digunakan adalah Meta-Analysis Literature Review (MALR) dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) melalui pengumpulan dan analisis data sekunder dari berbagai studi ilmiah bereputasi. Data dianalisis menggunakan teknik content analysis dan penggabungan ukuran efek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB. Kesimpulannya, peningkatan keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci dalam mendorong perilaku sukarela dan kinerja organisasi yang lebih optimal.

Keywords: Employee engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Fenomena rendahnya perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam organisasi menjadi isu penting yang perlu mendapat perhatian serius, terutama ditandai dengan kurangnya inisiatif karyawan dalam membantu rekan kerja, minimnya partisipasi dalam kegiatan organisasi di luar tugas utama, serta kecenderungan bekerja secara individualistik (Saks, 2022). Kondisi tersebut mencerminkan bahwa sebagian karyawan masih berorientasi pada penyelesaian tugas formal semata tanpa menunjukkan kontribusi ekstra yang bersifat sukarela (Podsakoff et al., 2021). Rendahnya OCB ini sering kali dikaitkan dengan kurang optimalnya tingkat employee engagement yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi (Albrecht et al., 2021). Karyawan yang tidak memiliki keterikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan sikap apatis, kurang antusias, serta tidak memiliki rasa memiliki terhadap organisasi (Shuck & Reio, 2023). Akibatnya, perilaku sukarela di luar kewajiban kerja menjadi rendah karena tidak adanya dorongan intrinsik untuk berkontribusi lebih bagi organisasi (Kim et al., 2022). Fenomena ini semakin kompleks dengan adanya perubahan pola kerja modern, tekanan kerja yang meningkat, serta kurangnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan (Bakker & Demerouti, 2022). Berbagai studi empiris juga menunjukkan bahwa rendahnya employee engagement memiliki hubungan yang signifikan dengan rendahnya tingkat OCB yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rai et al., 2021). Oleh karena itu, fenomena ini menjadi dasar penting untuk dilakukan kajian lebih mendalam dalam konteks perilaku organisasi.

Berbagai literatur telah mengkaji hubungan antara employee engagement dan Organizational Citizenship Behavior (OCB), namun masih terdapat kesenjangan dalam menjelaskan secara komprehensif mekanisme hubungan keduanya dalam konteks organisasi modern (Jena et al., 2021). Secara teoritis, employee engagement dipahami sebagai keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat memengaruhi perilaku kerja positif (Knight et al., 2022). Sementara itu, OCB dijelaskan sebagai perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja

formal tetapi berkontribusi pada efektivitas organisasi (Organ et al., 2021). Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tidak semua karyawan dengan tingkat engagement tinggi secara otomatis menunjukkan perilaku OCB yang optimal (Ismail et al., 2022). Hal ini menunjukkan adanya variabel lain yang berpotensi memoderasi atau memediasi hubungan tersebut, seperti komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi (Rurkkhum & Bartlett, 2021). Selain itu, perkembangan lingkungan kerja yang dinamis, seperti sistem kerja fleksibel dan digitalisasi, turut memengaruhi dinamika engagement dan OCB (Wang et al., 2023). Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang mampu menjelaskan hubungan antara employee engagement dan OCB secara lebih kontekstual dan empiris. Dengan demikian, kajian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan literatur yang masih ada.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara employee engagement dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam konteks organisasi modern (Bakker et al., 2021). Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat employee engagement pada karyawan sebagai faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Saks & Gruman, 2022). Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari (Podsakoff et al., 2021). Penelitian ini juga menguji pengaruh employee engagement terhadap OCB guna memahami sejauh mana keterlibatan karyawan dapat mendorong perilaku ekstra peran (Kim et al., 2022). Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran strategis employee engagement dalam meningkatkan perilaku OCB dalam organisasi (Albrecht et al., 2021). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan, tujuan penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan literatur yang telah diuraikan, penelitian ini didasarkan pada argumen bahwa employee engagement memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam organisasi (Bakker & Demerouti, 2022). Secara teoretis, Social Exchange Theory menjelaskan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi akan membalasnya dengan perilaku positif, termasuk OCB (Cropanzano et al., 2021). Selain itu, Job Demands-Resources (JD-R) Model menyatakan bahwa ketersediaan sumber daya kerja yang memadai dapat meningkatkan engagement yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja positif (Schaufeli, 2021). Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah bahwa semakin tinggi tingkat employee engagement, maka semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan (Rai et al., 2021). Argumen ini didukung oleh berbagai penelitian empiris yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut (Jena et al., 2021). Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan bukti empiris yang lebih kuat mengenai peran employee engagement dalam meningkatkan OCB. Pada akhirnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merumuskan strategi peningkatan keterlibatan karyawan guna mendorong perilaku kerja yang lebih produktif dan proaktif.

METODE

Objek dalam penelitian ini berfokus pada fenomena rendahnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang ditandai dengan kurangnya inisiatif karyawan dalam membantu rekan kerja, minimnya partisipasi dalam kegiatan organisasi di luar tugas utama, serta kecenderungan bekerja secara individualistik (Riaz et al., 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih bekerja sesuai tuntutan formal pekerjaan tanpa adanya dorongan untuk memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi (Natividad et al., 2025). Salah satu faktor utama yang diduga memengaruhi rendahnya OCB adalah tingkat employee engagement yang belum optimal dalam organisasi (Sundararajan et al., 2025). Karyawan dengan tingkat keterikatan emosional yang rendah cenderung menunjukkan sikap apatis, kurang antusias, dan tidak memiliki rasa memiliki terhadap organisasi (Hassian et al., 2022). Hal ini berdampak langsung pada rendahnya keinginan untuk berkontribusi secara sukarela di luar kewajiban kerja (Krishnan et al., 2023). Selain itu, perubahan pola kerja modern, tekanan kerja yang tinggi, serta kurangnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan semakin memperkuat fenomena ini

(Wang et al., 2023). Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa rendahnya employee engagement memiliki hubungan signifikan dengan rendahnya OCB yang berdampak pada kinerja organisasi (Rai et al., 2021). Oleh karena itu, objek penelitian ini menjadi relevan untuk dikaji secara sistematis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kepustakaan dengan metode Systematic Literature Review (SLR) yang bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian (Valdebenito et al., 2025). Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah terpercaya (Moltrecht et al., 2024). Data primer dalam penelitian ini berupa hasil penelitian terdahulu yang secara langsung membahas fenomena rendahnya inisiatif karyawan, minimnya partisipasi organisasi, serta kecenderungan individualistik dalam bekerja (Kim et al., 2023). Sementara itu, data sekunder meliputi literatur yang berkaitan dengan konsep employee engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan komitmen organisasi yang bersumber dari jurnal ilmiah, buku, serta publikasi akademik lainnya (Naeem et al., 2024). Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran basis data elektronik seperti jurnal internasional bereputasi dan repositori ilmiah terbuka (Morgan & Breau, 2024). Literatur yang dipilih kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan sebelumnya (Kaleeny & Janis, 2024). Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan memiliki validitas dan relevansi yang tinggi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran menyeluruh mengenai fenomena yang diteliti.

Penelitian ini didasarkan pada beberapa teori utama yang menjadi landasan dalam memahami hubungan antara employee engagement dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Riaz et al., 2023). Teori employee engagement menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan mencakup aspek emosional, kognitif, dan fisik yang tercermin dalam semangat, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam pekerjaan (Hassian et al., 2022). Selain itu, teori Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjelaskan bahwa perilaku sukarela karyawan dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui kontribusi di luar tugas formal (Krishnan et al., 2023). Hubungan antara employee engagement dan OCB dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa karyawan akan membalas perlakuan positif organisasi dengan perilaku kerja yang positif (Moltrecht et al., 2024). Selain itu, Job Demands-Resources (JD-R) Model menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja dapat meningkatkan engagement yang berdampak pada perilaku positif seperti OCB (Naeem et al., 2024). Dengan demikian, teori-teori ini menjadi dasar dalam merumuskan kerangka konseptual penelitian. Landasan teori ini juga membantu menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti secara sistematis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Meta-Analysis Literature Review (MALR) yang melibatkan proses sistematis dalam mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai studi sebelumnya (Valdebenito et al., 2025). Tahap awal penelitian dimulai dengan menentukan topik dan merumuskan pertanyaan penelitian yang spesifik sesuai dengan tujuan penelitian (Moltrecht et al., 2024). Selanjutnya, peneliti melakukan pencarian literatur melalui berbagai basis data elektronik menggunakan kata kunci yang relevan (Han et al., 2024). Studi yang ditemukan kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat untuk memastikan kualitas data (Köhler et al., 2022). Setelah itu, data yang relevan diekstraksi dari setiap studi yang terpilih untuk dianalisis lebih lanjut (Kim et al., 2023). Tahap berikutnya adalah menghitung ukuran efek (effect size) dari setiap studi untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel (Naeem et al., 2024). Hasil dari berbagai studi tersebut kemudian digabungkan menggunakan analisis statistik untuk menghasilkan estimasi efek yang lebih akurat (Valdebenito et al., 2025). Dengan demikian, metode ini memungkinkan diperolehnya kesimpulan yang lebih kuat secara empiris.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan content analysis yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta makna yang terkandung dalam data penelitian (Aung et al., 2025). Analisis ini dilakukan dengan cara mengelompokkan data berdasarkan tema-tema yang relevan dengan variabel penelitian (Morgan & Breau, 2024). Selanjutnya, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang telah dikategorikan untuk memahami hubungan antara employee engagement dan OCB (Han et al., 2024). Selain itu, analisis ini juga digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut (Kaleeny & Janis, 2024). Dalam konteks meta-analisis, hasil content analysis juga dikombinasikan dengan hasil perhitungan statistik untuk memperkuat temuan penelitian (Naeem et al., 2024). Proses ini memungkinkan peneliti

memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti (Valdebenito et al., 2025). Dengan demikian, teknik analisis data yang digunakan mampu menghasilkan temuan yang komprehensif dan valid. Secara keseluruhan, pendekatan ini memberikan gambaran yang sistematis mengenai hubungan antar variabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ringkasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat employee engagement dalam berbagai studi cenderung bervariasi, namun secara umum memiliki keterkaitan dengan perilaku kerja positif yang ditunjukkan karyawan dalam organisasi (Songio et al., 2023). Tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang ditemukan dalam kajian literatur juga menunjukkan adanya kecenderungan yang dipengaruhi oleh kondisi organisasi, khususnya dalam aspek dukungan organisasi dan kualitas hubungan kerja (Ismail et al., 2024). Selain itu, hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat hubungan antara employee engagement dan OCB yang menunjukkan arah positif dalam sebagian besar studi yang dianalisis (Nuryanto & Pratiwi, 2024). Dalam beberapa temuan, employee engagement juga berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan perilaku OCB melalui faktor-faktor organisasi lainnya (Wati & Anisah, 2021). Temuan ini memperlihatkan bahwa keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam mendorong perilaku sukarela dalam organisasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan adanya keterkaitan antara variabel yang diteliti dengan kondisi empiris yang terjadi di organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa employee engagement memiliki peran yang tidak terpisahkan dalam membentuk perilaku OCB karyawan.

Perbandingan dengan Penelitian Lain

Hasil penelitian ini memiliki kesesuaian dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara employee engagement dan OCB, terutama dalam konteks organisasi modern yang menuntut keterlibatan aktif karyawan (Fallash et al., 2024). Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan keunggulan dibandingkan penelitian lain karena menggunakan pendekatan Meta-Analysis Literature Review (MALR) yang mampu menggabungkan berbagai hasil studi untuk menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif (Widyastuti & Wahyuningsih, 2024). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten terkait pengaruh employee engagement terhadap OCB, terutama dalam kondisi organisasi tertentu yang memiliki faktor penghambat seperti resistensi terhadap perubahan (Rismanto et al., 2025). Dalam konteks tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyajikan sintesis dari berbagai hasil penelitian sehingga mampu menjelaskan variasi hasil yang ada. Selain itu, penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai peran employee engagement sebagai faktor yang tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai variabel organisasi lainnya (Goya et al., 2024). Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih luas dibandingkan penelitian individual sebelumnya. Hal ini menjadi keunggulan utama dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Refleksi terhadap Tujuan Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan refleksi bahwa tujuan untuk menganalisis tingkat employee engagement dan OCB dapat dicapai melalui pendekatan sintesis literatur yang komprehensif (Songio et al., 2023). Temuan yang menunjukkan adanya hubungan antara employee engagement dan OCB memberikan pemahaman bahwa keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kontribusi sukarela dalam organisasi (Nuryanto & Pratiwi, 2024). Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa employee engagement dapat berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara faktor organisasi dengan perilaku karyawan (Wati & Anisah, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian untuk menjelaskan peran employee engagement dalam meningkatkan OCB dapat dipenuhi melalui temuan yang diperoleh. Refleksi ini juga menunjukkan bahwa peningkatan engagement dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan kualitas perilaku karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai pentingnya keterlibatan karyawan dalam organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Implikasi Penelitian

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan employee engagement sebagai upaya untuk mendorong perilaku OCB (Ismail et al., 2024). Dalam konteks praktis, organisasi dapat mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan keterlibatan karyawan melalui peningkatan kualitas lingkungan kerja dan kepemimpinan (Fallash et al., 2024). Selain itu, implikasi teoritis dari penelitian ini menunjukkan bahwa employee engagement dapat diposisikan sebagai variabel kunci dalam menjelaskan perilaku organisasi (Goya et al., 2024). Hasil penelitian ini juga memberikan dasar bagi pengembangan kebijakan organisasi yang lebih berorientasi pada peningkatan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan (Songio et al., 2023). Dengan demikian, penelitian ini memiliki implikasi yang luas baik secara praktis maupun teoritis. Implikasi ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya penelitian dalam konteks pengembangan organisasi.

Analisis Penyebab Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara employee engagement dan OCB dapat dijelaskan melalui mekanisme psikologis dan sosial dalam organisasi (Nuryanto & Pratiwi, 2024). Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung merasa memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi sehingga lebih terdorong untuk memberikan kontribusi tambahan (Songio et al., 2023). Selain itu, faktor lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi penyebab meningkatnya engagement dan OCB (Ismail et al., 2024). Namun, hasil yang tidak konsisten pada beberapa studi menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang memengaruhi hubungan tersebut, seperti resistensi terhadap perubahan dan kurangnya komunikasi organisasi (Rismanto et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara employee engagement dan OCB bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai variabel. Dengan demikian, hasil penelitian ini mencerminkan dinamika yang terjadi dalam organisasi. Analisis ini memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antar variabel penelitian.

Rekomendasi Tindakan

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi perlu mengambil langkah strategis untuk meningkatkan employee engagement sebagai upaya untuk mendorong perilaku OCB (Fallash et al., 2024). Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kualitas kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi (Ismail et al., 2024). Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan partisipasi karyawan (Songio et al., 2023). Peningkatan kesejahteraan karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (Nuryanto & Pratiwi, 2024). Selain itu, organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap tingkat engagement dan OCB untuk memastikan efektivitas kebijakan yang diterapkan (Wati & Anisah, 2021). Dengan demikian, langkah-langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas perilaku karyawan dalam organisasi. Rekomendasi ini menunjukkan arah tindakan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian.

KESIMPULAN

Temuan paling mencolok dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peran employee engagement dalam membentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB) ternyata jauh lebih kuat dan signifikan daripada yang selama ini diasumsikan dalam banyak kajian perilaku organisasi. Tidak hanya sekadar menjadi faktor pendukung, employee engagement justru tampil sebagai elemen kunci yang secara langsung memengaruhi kecenderungan karyawan untuk melakukan perilaku ekstra di luar tugas formalnya. Karyawan yang memiliki keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku yang tinggi terbukti tidak hanya bekerja secara optimal, tetapi juga secara aktif menunjukkan inisiatif, kepedulian terhadap rekan kerja, serta partisipasi dalam aktivitas organisasi. Sebaliknya, rendahnya engagement secara konsisten berkorelasi dengan munculnya perilaku individualistik, minimnya kontribusi sukarela, dan rendahnya kepedulian terhadap lingkungan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa masalah

rendahnya OCB dalam organisasi bukan sekadar persoalan sikap kerja, melainkan merupakan refleksi dari kondisi psikologis karyawan yang tidak terbangun secara optimal. Dengan kata lain, tanpa adanya engagement yang kuat, organisasi akan kesulitan mendorong munculnya perilaku OCB secara berkelanjutan. Temuan ini memberikan perspektif baru bahwa meningkatkan engagement bukan lagi pilihan strategis tambahan, melainkan kebutuhan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Meskipun penelitian ini telah memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran employee engagement dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior, terdapat beberapa keterbatasan yang membuka peluang bagi pengembangan penelitian selanjutnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kepustakaan berbasis meta-analisis yang bergantung pada ketersediaan dan kualitas studi sebelumnya, sehingga variasi konteks organisasi, budaya, dan karakteristik responden dalam setiap studi dapat memengaruhi hasil sintesis yang diperoleh. Selain itu, penelitian ini belum secara spesifik mengkaji peran variabel moderasi atau mediasi lain yang berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan antara employee engagement dan OCB, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau kesejahteraan kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks dengan memasukkan variabel-variabel tersebut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam. Selain itu, penelitian empiris berbasis data primer juga dapat dilakukan untuk menguji secara langsung hubungan antar variabel dalam konteks organisasi tertentu. Dengan demikian, keterbatasan ini bukan menjadi kelemahan, melainkan peluang untuk memperluas kajian dan memperdalam pemahaman mengenai dinamika perilaku karyawan dalam organisasi.

REFERENSI

Ali, Z., & Niaz, M. (2024). Impact of leadership styles on the employees' engagement in organizations. *Journal of Organizational Behavior Studies*.

Bhupinder, S., Shweta, S., & Kaur, P. (2023). Unveiling the nexus: A meta-analytical exploration of organizational commitment and employee outcomes. *International Journal of Management Research*.

Di, H., & Rosli, M. (2024). Exploring the mediating role of organizational commitment in employee engagement and work outcomes. *Human Resource Development Journal*.

Evans-Uzosike, C., & Okatta, A. (2020). Employee engagement and retention: A meta-analytical review. *Journal of Workplace Psychology*.

Paruzel, A., Klug, K., & Maier, G. (2021). The relationship between perceived corporate social responsibility and employee engagement. *Sustainability Journal*.

Porkodi, R., & Rajeswari, K. (2025). Talent management and retention strategies for building a sustainable workforce. *International Journal of Human Resource Studies*.

Rafi'i, M., Hanif, R., & Sari, D. (2025). Exploring the link between healthcare organizational culture, engagement, and performance. *Journal of Health Management*.

Widyastuti, T., & Wahyuningsih, S. (2024). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Management Science Letters*.