

## ***Organizational Citizenship Behaviour:* Meningkatkan Efektivitas dalam Organisasi secara Menyeluruh**

**Hilda Zen Ersianti, Erisa Aprilia Wicaksari**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

hzenersianti@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i11.342>

QRCBN 62-6861-4243-013

### **ABSTRAK**

Untuk menghadapi dinamika persaingan global yang terus meningkat, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan teknologi dan modal semata, namun juga perlu berfokus pada kualitas dan produktivitas tenaga kerja yang dimiliki. Dalam upaya meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi, tidak hanya perilaku formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan yang berperan penting, tetapi juga perilaku sukarela karyawan yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tujuan dari kajian ini adalah untuk mengkaji dan memahami tentang peran dan pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) untuk efektivitas suatu organisasi secara menyeluruh melalui pembahasan faktor-faktor OCB yaitu: kepuasan kerja, komitmen organisasi, persepsi keadilan organisasi dan juga hubungan interpersonal. Selain itu, terdapat juga pembahasan mengenai dimensi OCB yang terdiri atas: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Dari kajian ini juga dapat dibuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki hubungan secara langsung terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan juga kepemimpinan melayani, yang berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi.

**Kata Kunci:** *organizational citizenship behaviour*, efektivitas organisasi, kepuasan dan kinerja karyawan, komitmen organisasi, kepemimpinan

## PENDAHULUAN

Organisasi merupakan entitas sosial yang terdiri dari sekelompok individu yang bersatu dan bekerja secara sistematis untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins & Coutler (2010), organisasi adalah suatu kesatuan yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi, menuju pencapaian tujuan bersama. Hal ini memperlihatkan bahwa keberadaan organisasi tidak hanya sebagai wadah untuk menyatukan individu, tetapi juga sebagai sistem yang mengatur pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara anggotanya. Dengan demikian, struktur organisasi yang baik sangat penting untuk memastikan bahwa setiap individu dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kepuasan serta kinerja (Murtafiah et al., 2023).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang memegang peran penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Untuk menghadapi dinamika persaingan global yang terus meningkat, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan teknologi dan modal semata, namun juga perlu berfokus pada kualitas dan produktivitas tenaga kerja yang dimiliki. SDM yang kompeten dan termotivasi akan berkontribusi signifikan terhadap efisiensi operasional dan kinerja organisasi. Dessler (2020) menekankan bahwa manajemen yang efektif berpengaruh dalam mendorong inovasi dan menghasilkan *output* yang berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa investasi pada pengembangan SDM menjadi sangat penting dalam menjaga daya saing organisasi.

Budaya organisasi juga memainkan peran krusial dalam mendukung efektivitas kerja anggotanya. Kurnia et al., (2023) menyoroti pentingnya mengembangkan budaya berprestasi dan memelihara kepercayaan di dalam organisasi. Budaya yang baik dapat mendorong anggota untuk saling mendukung dan bekerja sama lebih baik, sehingga meningkatkan hasil kerja. Selain itu, pola pikir yang positif dalam organisasi

berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif (Kurnia et al., 2023). Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi yang tepat merupakan komponen esensial dalam manajemen Sumber Daya Manusia guna mencapai tujuan organisasi.

Berikutnya, struktur organisasi memiliki fungsi sebagai landasan dalam mengatur pembagian tugas dan wewenang. Kejelasan struktur organisasi dapat meminimalisir kebingungan dalam memahami tanggung jawab setiap individu dalam organisasi. Murtafiah et al., (2023) menjelaskan bahwa struktur organisasi memiliki dampak signifikan terhadap bagaimana tugas-tugas dialokasikan dan dikoordinasikan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Struktur yang baik bukan hanya mendukung kolaborasi antar anggota namun juga meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas (Murtafiah et al., 2023)

Dalam upaya meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi, tidak hanya perilaku formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan yang berperan penting, tetapi juga perilaku sukarela karyawan yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ (1988), OCB merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, namun dapat mendukung efektivitas fungsi organisasi secara menyeluruh. Perilaku ini mencakup tindakan seperti: membantu rekan kerja, bersikap loyal terhadap organisasi, menjaga norma dan etika kerja, serta berinisiatif melakukan hal-hal yang mendukung kelancaran operasional, meskipun tidak diminta secara langsung. Dalam konteks dunia kerja yang kompetitif saat ini, OCB menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai OCB serta faktor-faktor yang mempengaruhinya menjadi krusial dalam pengelolaan SDM dan peningkatan *output* organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui perilaku-perilaku positif yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela dan tidak terikat pada tugas

formal mereka. OCB membantu menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, memperkuat hubungan antar karyawan, serta mendukung proses kerja agar berjalan lebih lancar dan produktif. Organ (1988) menyatakan bahwa OCB berfungsi untuk "*lubricate the social machinery of the organization*", yaitu sebagai pelumas yang memperlancar dinamika sosial di tempat kerja, sehingga memungkinkan organisasi untuk beroperasi lebih efektif. Penelitian oleh Chib (2016) menunjukkan bahwa OCB mencerminkan komitmen karyawan untuk melakukan hal-hal positif secara sukarela, yang pada gilirannya mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Selain itu, OCB memiliki kontribusi penting terhadap kinerja organisasi, seperti: meningkatkan kinerja tim, memperkuat kohesi sosial, mengurangi konflik, serta membantu organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. Woosley et al., (2021) menyatakan bahwa perilaku ini tidak hanya terbatas pada tindakan yang diakui formal, tetapi juga mencakup inisiatif sukarela yang dapat memberikan keuntungan bagi rekan kerja dan organisasi secara menyeluruh. Sebagai contoh, Bambale et al., (2015) menemukan bahwa OCB dapat meningkatkan efektivitas individu dalam konteks kerja, dengan mendorong karyawan untuk melakukan upaya ekstra serta berkontribusi lebih bagi organisasi mereka.

Dengan memahami bahwa tujuan OCB bukan hanya untuk mendukung pencapaian target jangka pendek tetapi juga untuk memperkuat pondasi budaya kerja yang positif dan berkelanjutan dalam jangka panjang, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mempromosikan perilaku ini. Diketahui dari penelitian oleh Salleh et al., (2020) bahwa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu cara untuk meningkatkan OCB, di mana karyawan merasa dihargai dan berdaya.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran yang penting dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. OCB mencakup perilaku sukarela karyawan, seperti: membantu rekan kerja, berinisiatif dalam menyelesaikan masalah, serta menunjukkan loyalitas terhadap

organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Perilaku ini mampu meningkatkan efektivitas tim, memperlancar koordinasi dan memperkuat budaya kerja yang positif (Organ, 1988). Senen & Az-Zahra (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi yang sehat dapat mendorong peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada hasilnya akan berdampak pada OCB mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya yang mendorong keterlibatan karyawan secara langsung berhubungan dengan peningkatan perilaku sukarela yang menguntungkan.

Selain itu, menurut Podsakoff et al., (2000), OCB berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat adaptasi terhadap perubahan, serta mengurangi konflik dan ketidakharmonisan antar individu di lingkungan kerja. Karyawan yang menunjukkan OCB akan cenderung memiliki tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini semakin didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nadira et al., (2023), yang menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi pada karyawan memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasi dan budaya kerja yang positif, sehingga akan memberikan kontribusi pada keberlangsungan serta efektivitas di tempat kerja. Oleh karena itu, OCB tidak hanya memberi manfaat bagi hubungan antar karyawan, tetapi juga menjadi salah satu pondasi penting dalam pencapaian tujuan strategis organisasi.

Munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didorong oleh kebutuhan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, kooperatif dan efisien di tengah tantangan dunia kerja *modern* yang semakin kompleks. OCB didasari oleh pemahaman bahwa perilaku karyawan yang melebihi kewajiban formal dapat memiliki dampak positif yang signifikan terhadap efektivitas organisasi. Salah satu faktor utama yang melatarbelakangi OCB adalah keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam bentuk komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepercayaan terhadap kepemimpinan dan persepsi keadilan (Organ & Ryan, 1995). Penelitian oleh Murdiono et al., (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dan penghargaan yang diberikan atas kinerja

mereka, memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kemunculan OCB, lingkungan yang suportif diyakini dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra dalam mendukung organisasi (Murdiono et al., 2023).

Tidak hanya keterlibatan emosional, namun juga aspek kepribadian individu seperti: *altruisme*, empati dan kesadaran sosial juga dapat mendorong perilaku OCB. Podsakoff et al., (2000) menyatakan bahwa individu dengan kepribadian yang inklusif dan proaktif cenderung lebih berpotensi menciptakan OCB yang positif. Ardiansyah et al., (2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dukungan dari budaya organisasi, iklim kerja yang positif dan gaya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB (Ardiansyah et al., 2020). Karyawan dengan tingkat *altruisme* dan empati yang tinggi biasanya lebih terlibat secara aktif dalam aktivitas yang mendorong kerjasama dan sinergi dalam tim.

Dengan demikian, OCB tidak muncul secara kebetulan, melainkan terbentuk melalui interaksi antara karakteristik individu dan lingkungan organisasi. Dalam hal ini, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan yang memfasilitasi peningkatan OCB, termasuk mendorong budaya organisasi yang positif dan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang memberdayakan (Gayatri & Emilisa, 2023). Gayatri & Emilisa, (2023) menegaskan bahwa pengembangan OCB perlu dilakukan melalui upaya membangun kepercayaan antar anggota organisasi dan menciptakan hubungan yang saling mendukung, sehingga mengarah pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Secara keseluruhan, pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dapat membantu organisasi untuk membangun tim yang lebih solid dan efektif dalam mencapai tujuan strategis.

Sejak pertama kali diperkenalkan pada awal 1980-an, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi telah menjadi salah satu topik penting dalam kajian perilaku organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Konsep awal OCB awal mulanya diperkenalkan oleh Bateman & Organ (1983) sebagai perilaku individu dalam organisasi yang bersifat sukarela, tidak secara

langsung diminta atau dihargai oleh sistem penghargaan formal, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Mereka mencatatkan bahwa perilaku semacam ini, seperti: membantu rekan kerja atau menjaga suasana kerja yang positif, sering kali diabaikan dalam penilaian kinerja tradisional, namun memiliki pengaruh yang besar untuk kelancaran operasional organisasi.

Organ, (1988) memperluas konsep OCB dan mengidentifikasi lima dimensi utama, yaitu: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Kelima dimensi ini menjadi landasan utama dalam penelitian-penelitian OCB selanjutnya. Dalam perkembangan berikutnya, beberapa peneliti seperti Podsakoff et al., (2000) melakukan tinjauan kritis terhadap literatur OCB dan menyempurnakan serta mengkategorikan dimensi tersebut ke dalam dua kelompok besar, yaitu OCB yang diarahkan pada individu (OCB-I) dan pada organisasi (OCB-O). Pada perkembangan berikutnya, Dennis W. Organ (1988), salah satu pelopor utama dalam kajian OCB, menyempurnakan definisi ini dan mengklasifikasikan OCB ke dalam lima dimensi utama, yaitu:

1. *Altruism* (menolong rekan kerja secara sukarela).
2. *Conscientiousness* (ketaatan terhadap aturan di luar standar minimum).
3. *Sportsmanship* (kesediaan menerima kondisi kerja tanpa banyak mengeluh).
4. *Courtesy* (tindakan preventif untuk menghindari konflik antar anggota).
5. *Civic Virtue* (partisipasi aktif dalam lingkungan organisasi).

Kelima dimensi ini kemudian menjadi dasar teoritis bagi banyak studi lanjutan dan pengembangan alat ukur OCB. Seiring waktu, kajian OCB berkembang tidak hanya dari sisi definisi dan dimensi, tetapi juga menyangkut faktor-faktor penyebab (*antecedents*) dan akibatnya (*consequences*). Organ & Ryan (1995) melakukan meta-analisis terhadap berbagai penelitian empiris dan menemukan bahwa faktor-faktor seperti: kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan signifikan dengan munculnya OCB. Mereka juga mencatat bahwa kepribadian

individu, terutama faktor seperti: *agreeableness* dan *conscientiousness*, turut mempengaruhi kecenderungan seseorang untuk menunjukkan perilaku OCB.

Dalam dua dekade terakhir, fokus penelitian OCB mulai meluas ke berbagai konteks, seperti: organisasi publik, lembaga pendidikan, rumah sakit dan perusahaan multinasional. Kajian OCB kini juga banyak dikaji secara lintas budaya dan lintas negara, untuk memahami bagaimana norma sosial dan nilai budaya mempengaruhi bentuk serta intensitas OCB di berbagai wilayah. Penelitian juga mulai mengeksplorasi sisi negatif dari OCB, seperti: potensi kelelahan (*OCB burnout*) dan ekspektasi yang berlebihan dari organisasi terhadap perilaku sukarela karyawan.

Secara metodologis, pendekatan dalam penelitian OCB juga semakin bervariasi. Dari awalnya bersifat deskriptif dan korelasional, kini banyak studi OCB menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik lanjutan seperti: *Structural Equation Modeling* (SEM), serta pendekatan kualitatif untuk menggali makna subjektif perilaku sukarela di tempat kerja. Perkembangan ini menunjukkan bahwa OCB bukan hanya sekadar perilaku baik yang dilakukan karyawan, melainkan sebuah fenomena kompleks yang berkaitan erat dengan sistem sosial organisasi, kepemimpinan dan budaya kerja.

Dengan demikian, pokok bahasan OCB terus berkembang dari waktu ke waktu, baik dari segi dimensi teoritis, faktor penyebab dan akibatnya, hingga konteks serta pendekatan metodologinya. Perkembangan ini mencerminkan pentingnya OCB sebagai elemen strategis dalam membangun organisasi yang adaptif, kolaboratif dan berdaya saing tinggi.

## **METODE**

Metode yang digunakan untuk penulisan artikel ini adalah dengan menggunakan *literatur review* terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## PEMBAHASAN

### Definisi *Organizational Citizenship Behaviour*

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan oleh Dennis W. Organ (1988) sebagai perilaku sukarela yang tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, tetapi berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. Dalam konteks ini, OCB mencakup berbagai tindakan individu yang mendukung rekan kerja dan memfasilitasi kelancaran operasional, seperti: membantu kolega menyelesaikan tugas mereka, menjaga suasana kerja yang positif dan berinisiatif melakukan hal-hal yang memudahkan pencapaian tujuan tim. Menurut Organ, OCB bukanlah bagian dari deskripsi pekerjaan formal, namun memiliki dampak besar dalam membentuk lingkungan kerja yang kooperatif dan produktif, sehingga penting untuk diakui sebagai bagian integral dari perilaku karyawan dalam sebuah organisasi.

Menurut Robbins & Coutler (2010), *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan tindakan atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian persyaratan kerja formal seorang karyawan tetapi hal ini mendorong efektivitas dalam fungsi organisasi. Contoh dari OCB antara lain: membantu rekan kerja dalam satu tim, bersedia untuk memperpanjang jam kerja, menghindari konflik yang tidak perlu, dan membuat pernyataan konstruktif mengenai salah satu kelompok kerja dan organisasi. Organisasi membutuhkan individu yang akan bersedia memberikan upaya lebih daripada yang biasa ditugaskan kepada mereka, dan terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan seperti ini cenderung lebih unggul jika dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki karyawan tersebut. Akan tetapi, terdapat kekurangan dari OCB: karyawan mungkin akan mengalami beban kerja berlebih, stres dan konflik pekerjaan-keluarga.

Podsakoff et al., (2000) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai kesediaan individu untuk melakukan tugas di luar tugas formal yang diberikan tanpa tuntutan atau imbalan formal dari organisasi, yang menyatakan bahwa hal tersebut adalah keinginan untuk menyelesaikan tugas. Budihardjo (2011) dalam (Rizki &

Hakim, 2020) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai rangkaian perilaku individu di dalam organisasi yang bersifat sukarela, tidak secara langsung ditugaskan dalam deskripsi pekerjaan, tetapi memiliki kontribusi positif pada kinerja dan efektivitas organisasi.

Dari beberapa definisi yang diambil dari beberapa penelitian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah suatu tindakan yang dilakukan atas kehendak diri sendiri untuk melakukan tugas-tugas di luar tugas formal yang telah ditetapkan secara sukarela, yang dapat mendorong efektivitas suatu organisasi, namun tanpa adanya suatu imbalan formal.

### **Dimensi Utama *Organizational Citizenship Behaviour***

Organ (1988) menyatakan terdapat lima dimensi utama OCB, yaitu: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy* dan *civic virtue*. *Altruisme* dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah dimensi yang mendefinisikan perilaku sukarela karyawan yang bertujuan untuk membantu rekan kerja atau individu lain dalam menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan organisasi. Menurut Organ (1988), *altruisme* mencakup segala tindakan diskresioner yang berdampak positif pada orang lain dengan cara yang relevan bagi organisasi. Dalam konteks ini, *altruisme* bukan hanya mencerminkan sikap baik kepada rekan kerja namun juga mencakup tindakan yang dilakukan kepada pihak eksternal, seperti: pelanggan atau pemasok, selama interaksi yang dilakukan memiliki relevansi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *altruisme* memiliki fungsi sebagai jembatan penting dalam menciptakan hubungan saling mendukung dalam lingkungan kerja.

Penelitian menunjukkan bahwa *altruisme* memiliki penting dalam meningkatkan efisiensi organisasi. Misalnya, ketika seorang karyawan membantu rekan kerja mengatasi masalah teknis, hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif. Sebuah studi oleh Knez et al., (2019) mencatat bahwa ketika karyawan menunjukkan perilaku altruistik, hal itu dapat memperkuat rasa saling mengetahui dan kepercayaan di antara anggota tim, yang pada

gilirannya berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan moral karyawan. *Altruisme* juga memiliki fungsi untuk mengurangi beban kerja organisasi. Tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan dapat meminimalisir kebutuhan untuk prosedur formal dalam menyelesaikan masalah.

*Conscientiousness* dalam konteks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diartikan oleh Dennis W. Organ sebagai dimensi yang mencakup kepatuhan dan ketelitian karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab di luar standar minimum yang dipersyaratkan oleh organisasi. Organ (1988) berpendapat bahwa perilaku ini bukan hanya mencakup ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan, namun juga menunjukkan komitmen karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan maksimal. Karyawan yang menunjukkan *conscientiousness* cenderung lebih proaktif dalam pekerjaan mereka, siap untuk mengambil inisiatif dan mengerjakan tugas secara menyeluruh yang melebihi ekspektasi yang telah ditetapkan. Ini mencerminkan bahwa OCB juga meliputi kesadaran dan tanggung jawab individu terhadap tujuan organisasi yang lebih luas, bukan hanya apa yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan semata.

Dalam konteks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Dennis W. Organ mendefinisikan *sportsmanship* sebagai dimensi yang mencerminkan sikap menerima kondisi kerja tanpa banyak mengeluh dan menunjukkan ketahanan terhadap situasi yang tidak ideal pada lingkungan kerja. Menurut Organ (1988), perilaku *sportsmanship* ini termasuk kesediaan untuk tidak mengeluh tentang kerja yang berat, menanggung beban yang tidak selalu ideal dan tidak menyalahkan rekan kerja ketika terjadi masalah. Dalam hal tersebut, *sportsmanship* memiliki fungsi untuk mempertahankan suasana kerja yang positif dan kolaboratif, di mana hal tersebut sangat penting bagi efisiensi operasional organisasi. Perilaku *sportsmanship* menjadi indikator penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Karyawan yang menunjukkan sikap *sportsmanship* dapat membantu menciptakan lingkungan di mana stres dan ketegangan dapat diminimalkan, sehingga memungkinkan kelompok untuk berfungsi dengan lebih efektif.

*Courtesy* dalam konteks *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB), sebagaimana dijelaskan oleh Denis W. Organ, merujuk pada perilaku preventif yang bertujuan untuk menghindari konflik dan menjaga hubungan baik di tempat kerja. Dimensi ini mencakup perilaku yang mencerminkan kepedulian dan penghargaan terhadap sesama rekan kerja, yang membantu terciptanya suasana kerja yang positif dan harmonis. Organ (1988) mengemukakan bahwa *courtesy* mencakup segala jenis interaksi yang diharapkan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya ketegangan antara karyawan. Misalnya, situasi di mana seorang karyawan mengingatkan rekan kerjanya tentang tenggat waktu proyek tanpa menciptakan ketegangan atau menggunakan nada yang kasar.

Dalam konteks yang lebih luas, penelitian juga menunjukkan bahwa tindakan *courtesy* dapat berkontribusi pada kepuasan kerja dan komitmen afektif terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui dalam lingkungan kerja yang sopan dan saling menghormati, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela. Dalam hal ini, *courtesy* juga memiliki fungsi sebagai mekanisme yang meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk terlibat dalam OCB lainnya, termasuk *altruisme* dan *civic virtue*. Dengan demikian, perilaku sopan santun dan kepedulian kepada sesama rekan kerja serta lingkungan kerja merupakan elemen penting dari OCB yang bukan hanya meningkatkan hubungan antar individu, namun juga menambah nilai dan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Dalam konteks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Denis W. Organ menjelaskan *civic virtue* merujuk pada partisipasi aktif karyawan dalam kehidupan organisasi dan perhatian terhadap keadaan organisasi secara keseluruhan. *Civic virtue* meliputi: perilaku seperti menghadiri pertemuan perusahaan, memberikan masukan atau umpan balik dalam diskusi, serta berkontribusi pada kebijakan atau keputusan organisasi. *Civic virtue* memiliki peranan penting dalam menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab bukan hanya terhadap pekerjaan mereka sendiri, namun juga terhadap keberlanjutan dan berkembangnya organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam *civic virtue* cenderung memiliki

kesadaran tinggi terhadap kepentingan organisasi dan bersedia memberikan kontribusi di luar tugas yang telah ditetapkan.

### **Faktor *Organizational Citizenship Behaviour***

Menurut Dennis W. Organ, terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi munculnya perilaku OCB:

1. Kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan salah satu determinan penting dalam pembentukan OCB. Individu yang mengalami tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk berkontribusi lebih dari sekadar pemenuhan tugas pokok. Kepuasan kerja ini mencerminkan kesesuaian antara kebutuhan dan harapan karyawan dengan kondisi pekerjaan yang dijalani, sehingga mendorong munculnya sikap positif terhadap organisasi.

2. Komitmen organisasi (*organizational commitment*)

Komitmen organisasi juga merupakan faktor krusial dalam memotivasi perilaku OCB. Komitmen tinggi menunjukkan keterikatan emosional dan identifikasi individu terhadap organisasi, yang pada hasilnya meningkatkan kesiapan karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung tujuan organisasi di luar tanggung jawab formal mereka.

3. Persepsi keadilan organisasi (*perceived organizational justice*)

Persepsi keadilan organisasi memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi OCB. Persepsi mengenai keadilan distributif, prosedural dan interaksional mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk menampilkan perilaku yang bersifat pro-organisasi. Ketika karyawan meyakini bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku kewargaan.

4. Hubungan interpersonal

Hubungan interpersonal yang harmonis dan suportif di lingkungan kerja juga berperan penting.

Interaksi yang positif antara rekan kerja maupun antara bawahan dengan atasan menciptakan iklim sosial yang kondusif bagi terwujudnya perilaku seperti: membantu sesama karyawan dan menjaga kesopanan dalam berkomunikasi, yang merupakan komponen penting dalam OCB.

Selain faktor-faktor tersebut, aspek kepribadian individu juga turut menentukan intensitas dan frekuensi perilaku OCB. Sifat-sifat seperti: *altruism*, empati dan rasa tanggung jawab sosial memberikan kontribusi secara signifikan dalam mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung organisasi di luar kewajiban formal. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan dukungan organisasi dan kondisi psikologis yang sehat, memungkinkan karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk menunjukkan perilaku kewargaan. Terakhir, norma sosial dan budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai kolaborasi, loyalitas dan kepedulian secara kolektif berfungsi sebagai kerangka normatif yang memfasilitasi munculnya OCB secara berkelanjutan.

Dengan demikian, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara karakteristik individu dan konteks organisasi yang saling melengkapi. Pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor tersebut sangat penting bagi manajemen dalam merancang kebijakan dan praktik SDM yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **a) Kepuasan Kerja dengan OCB**

Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai salah satu prediktor utama dari OCB. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap lingkungan kerja dan organisasi mereka. Mereka lebih mungkin untuk memberikan pandangan positif tentang perusahaan kepada orang lain, menciptakan suasana kerja yang lebih baik dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan tim. Penelitian yang dilakukan oleh Organ (1988) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang

signifikan antara kepuasan kerja dan OCB, di mana individu yang merasa bahagia dengan pekerjaannya lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku yang membantu rekan kerja dan memfasilitasi kolaborasi di lingkungan kerja.

Meskipun terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB, perlu dicatat bahwa hubungan ini dapat dipengaruhi oleh persepsi keadilan di dalam organisasi. Menurut Colquitt (2001), ketika individu merasa bahwa prosedur organisasi, supervisor atau kebijakan gaji tidak adil, hal ini dapat mengakibatkan penurunan kepuasan kerja yang signifikan. Ketidakpuasan ini dapat mengurangi kecenderungan mereka untuk menunjukkan OCB. Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima perlakuan yang adil, mereka akan lebih mempercayai organisasi dan bersedia melakukan tindakan ekstra di luar tuntutan pekerjaan mereka.

Selain kepuasan kerja dan persepsi keadilan, jenis perilaku kewargaan yang ditunjukkan oleh kelompok kerja individu juga dapat mempengaruhi OCB personal. Dalam lingkungan kerja dengan tingkat OCB yang rendah, individu yang tetap berpartisipasi dalam perilaku tersebut seringkali memiliki kinerja di atas rata-rata. Fenomena ini dapat dijelaskan dengan konsep keinginan untuk "unggul" di antara rekan-rekannya. Dalam konteks ini, individu tersebut mungkin menginginkan pengakuan atau penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan, sehingga terlibat dalam tindakan OCB untuk meningkatkan citra diri dan reputasi mereka di dalam kelompok.

Oleh sebab itu, hubungan antara kepuasan kerja dan OCB bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: persepsi keadilan serta kondisi kelompok kerja. Memahami hal ini dapat memberikan kemudahan untuk manajer dan pemimpin organisasi dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mempromosikan OCB di dalam tim. Melalui pengelolaan yang tepat terhadap kepuasan kerja dan keadilan di tempat kerja, organisasi mampu

menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga harmonis, di mana karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi lebih baik.

Penjelasan tersebut semakin diperkuat dengan temuan dari berbagai penelitian terbaru yang menunjukkan hasil serupa, yakni bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Badaruddin et al., (2023). Penelitian ini dilakukan di dua objek yang berbeda. Meskipun begitu, hasil temuan dari penelitian mengarah pada kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja pada karyawan.

b) Kinerja Karyawan dengan OCB

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme. Pertama, karyawan yang menunjukkan perilaku OCB, seperti: perilaku membantu rekan kerja (*altruism*), menjaga hubungan interpersonal yang harmonis (*courtesy*) dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (*civic virtue*), dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif. Dengan suasana kerja yang positif, dapat memungkinkan tim bekerja lebih efektif dan efisien sehingga kualitas serta kuantitas hasil kerja akan ikut meningkat (Podsakoff et al., 2000)

Kedua, OCB menggambarkan motivasi intrinsik dan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk berkontribusi di luar tanggung jawab formal yang telah ada. Hal ini berpengaruh pada peningkatan dedikasi, tanggung jawab dan inisiatif individu dalam menjalankan tugasnya, yang pada hasilnya memperbaiki kualitas kinerja karyawan secara menyeluruh (Organ, 1988). Ketiga, karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi biasanya cenderung lebih adaptif terhadap perubahan serta bersifat proaktif dalam

mengidentifikasi masalah dan menawarkan solusi inovatif, sehingga mendukung proses peningkatan produktivitas dan pengembangan organisasi (Lepine et al., 2002).

Selain itu, dengan adanya perilaku OCB, kebutuhan akan pengawasan formal dapat berkurang karena karyawan menunjukkan rasa tanggung jawab yang tinggi dan kesediaan untuk bekerja secara mandiri, yang turut meningkatkan efisiensi operasional organisasi (Organ et al., 2006). Dengan hal ini, maka OCB bukan hanya meningkatkan kinerja individu secara langsung, namun juga memberikan dampak positif yang luas pada efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Hal tersebut semakin diperkuat dengan temuan-temuan dari berbagai penelitian terbaru yang menunjukkan hasil yang mendukung penjelasan tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Pranata et al., (2020) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan.

c) Komitmen Organisasi dengan OCB

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi, terutama komitmen afektif, yang mencerminkan keterikatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang terlibat dalam perilaku OCB cenderung merasa lebih terhubung dengan organisasi mereka, karena mereka merasa dihargai dan memiliki peran yang lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi. OCB, yang mencakup perilaku seperti: membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif dan berkontribusi secara sukarela di luar tugas yang diwajibkan, dapat memperkuat hubungan emosional ini. Perilaku OCB yang positif meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi, sehingga karyawan lebih cenderung untuk mendukung nilai-nilai dan tujuan

jangka panjang perusahaan.

Sebaliknya, karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi cenderung lebih menunjukkan OCB karena mereka merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Meyer & Allen (1991) menemukan bahwa komitmen afektif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan OCB, karena secara emosional mereka merasa terikat terhadap organisasi dan lebih sering berperilaku positif di luar kewajiban formal. Dalam hal ini, OCB dan komitmen organisasi menciptakan ikatan yang lebih erat antara karyawan dan organisasi, yang pada hasilnya meningkatkan produktivitas dan kestabilan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991; Organ, 1997).

Hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB tersebut juga dibuktikan melalui temuan terbaru yg dilakukan oleh Setyaasih (2020). Dalam penelitiannya ditemui hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Komitmen tersebut dapat terlihat dalam keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi, percaya terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, terlibat aktif dalam berbagai aktivitas dalam organisasi, serta mematuhi peraturan yang berlaku di lingkungan organisasi.

d) Kepemimpinan dengan OCB

Dennis W. Organ menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat erat, di mana pemimpin yang efektif tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga memotivasi karyawan untuk menunjukkan OCB, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Organ (1997) menekankan bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku OCB, seperti: memberikan dukungan emosional, berbagi informasi penting dan berkolaborasi dengan anggota tim, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Karyawan yang melihat

pemimpin mereka bersikap peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan berperilaku positif akan cenderung untuk mengikuti perilaku tersebut. Oleh karena itu, pemimpin yang secara langsung mencontohkan OCB dapat mempengaruhi tingkat OCB yang ditampilkan oleh karyawan.

Organ juga menjelaskan bahwa OCB membantu memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang kemudian akan berdampak positif dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada peran formal pemimpin dalam mengelola tim, namun juga pada kemampuannya untuk menunjukkan perilaku kewargaan yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi secara sukarela. Hal tersebut akan menciptakan budaya kerja yang lebih kooperatif dan saling membantu, yang akan mendorong peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

#### 1) Kepemimpinan Transformasional dengan OCB

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk bekerja melampaui target yang telah ditetapkan, dengan cara meningkatkan kesadaran mereka terhadap nilai-nilai kolektif dan visi jangka panjang organisasi. Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membangun kepercayaan, memberikan arahan yang visioner, memperhatikan kebutuhan individu, serta mendorong pemikiran kreatif dan inovatif melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Gaya kepemimpinan ini memiliki

keterkaitan yang kuat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang tidak secara eksplisit dituntut dalam deskripsi pekerjaan, tetapi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung timbulnya perilaku *extra-role* seperti: membantu rekan kerja, menjaga sikap positif dan peduli terhadap perkembangan organisasi.

Podsakoff et al., (1990) menegaskan bahwa perilaku pemimpin transformasional, seperti: memberi arahan yang menginspirasi dan mendukung pengembangan individu, secara signifikan berkaitan dengan peningkatan berbagai dimensi OCB, termasuk: *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy* dan *sportsmanship*. Temuan serupa juga diperoleh Wang et al., (2005), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan OCB melalui hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan serta melalui meningkatnya komitmen emosional terhadap organisasi.

Hal ini juga semakin diperkuat dengan temuan terbaru yang oleh Izzatunnisa et al., (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional mereka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki.

## 2) Kepemimpinan Melayani dengan OCB

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kepentingan dan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama

dalam proses kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini tidak berfokus pada dominasi kekuasaan, melainkan pada komitmen pemimpin untuk mendukung, membimbing dan memfasilitasi pertumbuhan pribadi maupun profesional para pengikutnya. Greenleaf (1970) sebagai tokoh yang pertama kali memperkenalkan konsep ini, menekankan bahwa seorang pemimpin yang sejati adalah mereka yang mulai dengan niat untuk melayani terlebih dahulu, lalu secara sadar memilih untuk memimpin demi kesejahteraan orang lain dalam organisasi.

Ciri-ciri dari kepemimpinan melayani antara lain mencakup: kemampuan mendengarkan secara aktif, empati terhadap bawahan, kesadaran sosial, serta komitmen yang tinggi dalam memberdayakan dan mengembangkan orang lain. Pendekatan ini menciptakan iklim kerja yang mendukung hubungan interpersonal yang sehat, meningkatkan rasa saling percaya dan memperkuat nilai-nilai moral dalam organisasi.

Kepemimpinan melayani memiliki hubungan yang kuat dengan munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang tidak secara formal diwajibkan dalam pekerjaan, namun berkontribusi besar terhadap kelangsungan dan efektivitas organisasi. Pemimpin yang mengedepankan nilai pelayanan mampu membangun lingkungan kerja yang menghargai kontribusi individu, mendorong rasa keterikatan karyawan, dan memperkuat motivasi intrinsik untuk berperilaku positif secara sukarela. Hal ini tercermin dalam perilaku seperti: membantu rekan kerja, menjaga etika dalam bekerja dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Liden et al., (2008) mengonfirmasi bahwa *servant leadership* dapat

mendorong peningkatan OCB melalui pembentukan rasa keadilan, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan psikologis yang kuat dalam lingkungan organisasi.

Hal ini semakin diperkuat dengan temuan terbaru oleh Wafa et al., (2024) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Servant Leadership* yang dirasakan oleh karyawan memiliki pengaruh dengan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Saat hubungan antara karyawan dan atasan terjalin dengan baik dan kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan akan bersedia untuk bekerja melebihi tugasnya dan menumbuhkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di tempat kerja. OCB merupakan timbal balik dari karyawan terhadap suatu hal yang dilakukan oleh atasan. Semakin positif hubungan antara atasan dengan karyawan maka semakin positif juga perilaku karyawan di tempat kerja.

## **PENUTUP**

Organisasi merupakan entitas sosial yang terdiri dari sekelompok individu yang bersatu dan bekerja secara sistematis untuk mencapai tujuan bersama. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang memegang peran penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Untuk menghadapi dinamika persaingan global yang terus meningkat, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan teknologi dan modal semata, namun juga perlu berfokus pada kualitas dan produktivitas tenaga kerja yang dimiliki. SDM yang kompeten dan termotivasi akan berkontribusi signifikan terhadap efisiensi operasional dan kinerja organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi, tidak hanya perilaku formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan yang berperan penting, tetapi juga perilaku sukarela karyawan yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui perilaku-perilaku positif yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela dan tidak terikat pada tugas formal mereka. Selain itu, OCB memiliki kontribusi penting terhadap kinerja organisasi, seperti: meningkatkan kinerja tim, memperkuat kohesi sosial, mengurangi konflik, serta membantu organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran yang penting dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didorong oleh kebutuhan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, kooperatif dan efisien di tengah tantangan dunia kerja *modern* yang semakin kompleks. OCB didasari oleh pemahaman bahwa perilaku karyawan yang melebihi kewajiban formal dapat memiliki dampak positif yang signifikan terhadap efektivitas organisasi. Salah satu faktor utama yang melatarbelakangi OCB adalah keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam bentuk komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepercayaan terhadap kepemimpinan dan persepsi keadilan (Organ & Ryan, 1995). Tidak hanya keterlibatan emosional, namun juga aspek kepribadian individu seperti: *altruisme*, empati dan kesadaran sosial juga dapat mendorong perilaku OCB. Dengan demikian, OCB tidak muncul secara kebetulan, melainkan terbentuk melalui interaksi antara karakteristik individu dan lingkungan organisasi. Organ (1988) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi utama OCB, yaitu: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*.

Selanjutnya, pokok bahasan OCB terus berkembang dari waktu ke waktu, baik dari segi dimensi teoritis, faktor penyebab dan akibatnya, hingga konteks serta pendekatan metodologinya. Perkembangan ini mencerminkan pentingnya OCB sebagai elemen strategis dalam membangun organisasi yang adaptif, kolaboratif dan berdaya saing tinggi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ali Wafa, M., Resdiana, E., & Kahir, A. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior The Influence Of Servant Leadership On Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Civil Service Agency And Human Resource Development Of Sumenep District. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 1 (1), 610–620. <https://ejournalwiraraja.com/index.php/SEMNASFISIP/article/view/3237/1977>
- Ardiansyah, A., Hamidah, H., & Susita, D. (2020). The Influence of Organizational Culture and Compensation toward Organizational Citizenship Behavior and Its Implications on Turnover Intention of the Internal Employees of Matahari Department Store. *KnE Social Sciences*, 2020, 21–36. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i14.7855>
- Badaruddin, B., Khidri Alwi, M., Muhammad Multazam, A., & Aril Ahri, R. (2023). The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Job Satisfaction in Bulukunyi Health Center and Bontokassi Health Center Employees of Takalar Regency. *Jurnal Eduhealth*, 14 (01), 461. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/health>
- Bambale, A. J., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. a/l. (2015). Effects of Servant Leader Behaviors on Organizational Citizenship Behaviors for the Individual (OCB-I) In the Nigeria's Utility Industry Using Partial Least Squares (PLS). *International Journal of Management and Sustainability*, 4 (6), 130–144. <https://doi.org/10.18488/journal.11/2015.4.6./11.6.130.144>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Academic Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship." *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Budihardjo, A. (2011). *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum Sintetis Teori untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi* (E. Yulianto (ed.)). Prasetya Mulya.
- Chib, S. (2016). Study on organizational commitment and

- workplace empowerment as predictors of organization citizenship behaviour. *Scholedge International Journal of Management & Development* ISSN 2394-3378, 3 (3), 63. <https://doi.org/10.19085/journal.sijmd030301>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Dennis W.Organ. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85–97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management Fifteenth edition. *Pearson Education*, 333.
- Gayatri, A., & Emilisa, N. (2023). Factors Affecting Organizational Effectiveness at Employees of PT. CIMB Merchant Bank. *International Journal of Social Health*, 2 (2), 45–55. <https://doi.org/10.58860/ijsh.v2i2.21>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Center for Applied Studies.
- Izzatunnisa, A., Bagis, F., Darmawan, A., & Hidayah, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Psychological Empowerment Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Pt Albasi Priangan Lestari. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15 (2), 329–341. <https://doi.org/10.24127/jm.v15i2.678>
- Knez, I., Hjärpe, D., & Bryngelsson, M. (2019). Predicting Organizational Citizenship Behavior: The Role of Work-Related Self. *SAGE Open*, 9 (2). <https://doi.org/10.1177/2158244019854834>
- Kurnia, D., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Usep. (2023). Konsep Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1 (3), 386–392. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.289>
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19 (2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1.
- Murdiono, J., Diani, R. D., Islami, V., Junaidi, M. N., Nikensari, S. I., & Handaru, A. W. (2023). The Effect of Perceived Organizational Support, Rewards, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at PT PP (Persero) Tbk. *International Journal of Integrative Research*, 1 (12), 743–758. <https://doi.org/10.59890/ijir.v1i12.1093>
- Nadira, W., Mariatin, E., & Novliadi, F. (2023). The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of Employees in Pegadaian Regional Office 1 Medan. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 38 (2), 302. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v38.2.5324>
- Nurul Hidayati Murtafiah, Putri Intan Yulianti, Imam Nurjaman, & Ridwan. (2023). Konsep Dasar Struktur Organisasi. *Jurnal Penelitian Progresif*, 3 (1), 1–8. <https://doi.org/10.61992/jpp.v3i1.97>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour*. D.C. Heath and Company All.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Inc.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). a Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership*

- Quarterly*, 1 (2), 107–142.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00047-7)
- Rizki, S. D., & Hakim, A. A. A. A. (2020). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 10 (2), 147–158. <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>
- Robbins, S. P., & Coutler, M. (2010). *Manajemen* (10th ed.). Erlangga.
- Salleh, S. S., Razali, M. F. M., Ibrahim, I. I., Zain, R. S., & Mansor, Z. (2020). Human Resources Management and Employees' Practices at the Workplace: Enhancing Organizational Citizenship Behavior for Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10 (8), 305–317. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i8/7540>
- Sang Putu Krisna Adhi Pranata, Ni Wayan Sitiari, & Putu Ngurah Suyatna Yasa. (2020). The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Towards Work Stress and Performance of Employees in Income Agency Regional City of Denpasar. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 7 (1), 65–72. <https://doi.org/10.22225/jj.7.1.1654.65-72>
- Senen, S. H., & Az-Zahra, V. I. (2021). The Effect of Organizational Culture on Motivation and Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the Office of PT. Permodalan Nasional Madani (PT.PNM) Garut Branch. *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, 187 (Gcbme 2020), 227–231. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.045>
- Setyaasih, S. (2020). The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employees' Organizational Citizenship Behaviour (Ocb), Mayjen .... *International Conference of Business and Social ...*, 980–993. <https://debian.stiesia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/93%0Ahttps://debian.stiesia.ac.id/index.php/ic>

obuss1st/article/view/93/90

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Woosley, J. M., Cope, R. F., Cope III, R. F., & Wyld, D. C. (2021). Improving Bundled Inventory Flow for Services through Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 6 (5), 187–191. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1121>