



BRPKM

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>



ARTIKEL PENELITIAN

Telaah Literatur Faktor yang Memengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Pemerintah di Indonesia

DIMAS PRAFI AL MAULUDIN & REZA LIDIA SARI*

Departemen Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi OCB pada pegawai pemerintah di Indonesia. Telaah literatur dilakukan dengan menggunakan *Web of Science* sebagai pangkalan data. Pencarian artikel dilakukan dengan menggunakan kata kunci (Organizational Citizenship Behavior OR OCB) AND (ASN OR PNS OR government OR public) AND (Indonesia) yang menghasilkan temuan artikel sebanyak 30 artikel. Setelah dilakukan penyaringan dengan beberapa kriteria inklusi dan eksklusi, didapati 6 artikel yang dapat ditelaah. Hasil telaah literatur menunjukkan baik faktor internal seperti *public service motivation*, kepuasan kerja, *organizational commitment*, maupun faktor eksternal individu seperti tipe kepemimpinan dan budaya organisasi dapat memengaruhi tingkat OCB yang ditampilkan oleh para pegawai pemerintah di Indonesia.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior, Pegawai Pemerintah, Indonesia, Telaah Literatur*

ABSTRACT

This study aims to identify factors that can influence OCB in government employees in Indonesia. A literature review was conducted using Web of Science as a database. The article search was conducted using the keywords (Organizational Citizenship Behavior OR OCB) AND (ASN OR PNS OR government OR public) AND (Indonesia) which resulted in the finding of 30 articles. After screening with several inclusion and exclusion criteria, 6 articles were found that could be reviewed. The results of the literature review show that both internal factors such as public service motivation, job satisfaction, organizational commitment, and external individual factors such as leadership type and organizational culture can affect the level of OCB performed by government employees in Indonesia.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Government Employee, Indonesia, Literature Review*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), tahun, Vol. X(no), pp,

*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: rezalidiasari@psikologi.unair.ac.id



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

PENDAHULUAN

Organisasi menginginkan pegawainya untuk kolaboratif, proaktif dan berkomitmen pada standar kinerja tinggi sehingga pelayanan terbaik dapat terwujud melalui efisiensi dan peningkatan kinerja karyawan. Perilaku anggota dalam organisasi berpengaruh dalam peningkatan kinerja, dan peningkatan ini tidak hanya dalam tanggung jawab tugas yang diberikan kepadanya akan tetapi juga bagaimana anggota tersebut mampu untuk memberikan kontribusi positif pada tugas di luar daripada tugas utamanya (Darto, 2014). Maka dari itu, penting bagi organisasi untuk mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai untuk secara sukarela melakukan tugas-tugas di luar tanggung jawab (*extra-role*) mereka. Perilaku *extra-role* ini salah satunya mengarah pada istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB didefinisikan sebagai perilaku-perilaku individu yang bersifat bebas, tidak memiliki hubungan langsung dan tidak eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, serta secara menyeluruh dapat memberikan peningkatan terhadap keefektifitasan fungsi organisasi (Organ, 1988). Menurut Wang dkk. (2013) yang mengacu pada dimensi-dimensi OCB dari Organ (1988) melihat bahwa dimensi pada OCB meliputi lima dimensi, yaitu: *conscientiousness*, *sportsmanship*, *civic virtue*, *courtesy*, dan *altruism*. Podsakoff dkk. (2000) dalam studinya mengungkap bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki manfaat yang sangat penting dalam meningkatkan performa organisasi pada konteks pelayanan publik, antara lain meningkatkan produktivitas para rekan kerja, meningkatkan produktivitas para pimpinan, mengefisienkan sumber daya yang dimiliki oleh pimpinan dan organisasi/institusi secara keseluruhan, meningkatkan kecakapan organisasi dalam menarik dan mempertahankan pegawai yang terbaik, meningkatkan stabilitas performa organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan situasi dan kondisi.

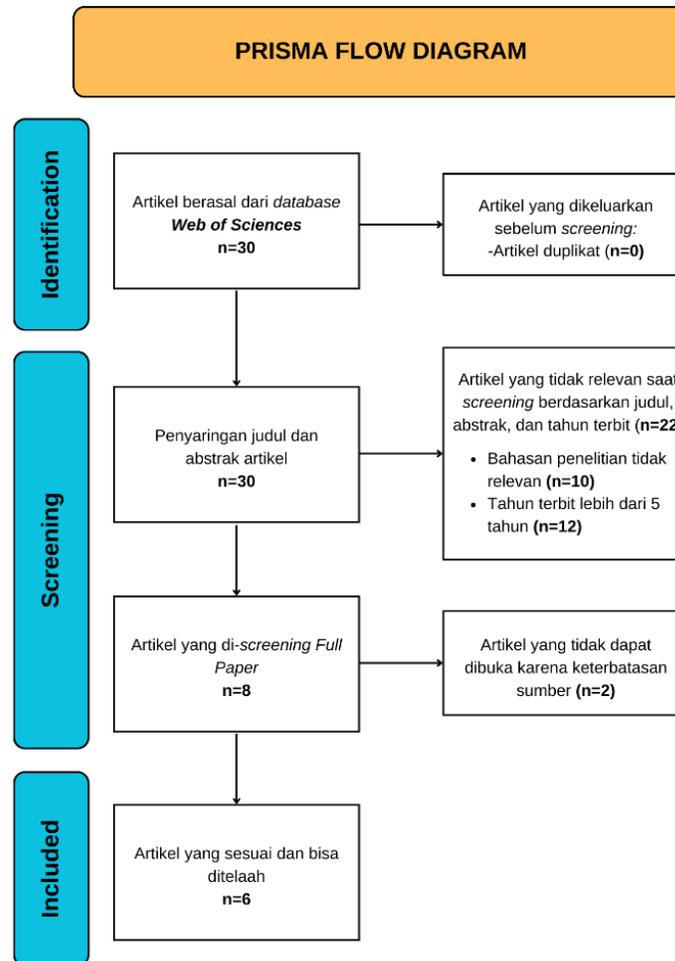
Berbagai dampak positif yang dihasilkan oleh OCB rupanya belum banyak terjadi di sektor pelayanan publik di Indonesia (Darto, 2014). Sebagian pegawai pelayanan publik seperti lembaga-lembaga pemerintah di Indonesia masih terpaku pada alur berpikir bahwa hanya perlu mengerjakan apa yang diperintahkan saja, padahal dalam era reformasi birokrasi ini perilaku-perilaku yang berkontribusi positif diperlukan demi meningkatkan kinerja organisasi. Ditambah lagi, saat ini organisasi publik semakin menghadapi pengawasan dan ekspektasi kinerja yang lebih besar dari warga negara, sementara pada saat yang sama berjuang untuk mempertahankan tingkat layanan di tengah keterbatasan anggaran (de Geus dkk., 2020).

Berdasarkan kondisi tersebut, maka diperlukan adanya kajian terkait hal-hal yang dapat berdampak untuk memunculkan perilaku OCB pada pegawai pemerintah di Indonesia. Penelitian terkait OCB telah dikembangkan sejak awal kemunculan konstruk ini dengan Dennis Organ sebagai salah satu ahli yang pertama kali memperkenalkannya kepada publik, khususnya kelompok akademisi. OCB telah diteliti di berbagai konteks serta kebudayaan di seluruh dunia. Secara global penelitian terkait OCB pada sektor publik sendiri masih terbatas jika dibandingkan dengan sektor swasta (Ingrams, 2020). de Geus dkk. (2020) sebelumnya telah melakukan kajian literatur yang berkaitan dengan OCB pada konteks pelayanan publik. Meskipun demikian, masih sedikit telah literatur terkait OCB pada sektor lembaga pelayanan publik seperti lembaga pemerintah sebagai subyek penelitiannya di Indonesia. Dalam penelitian telaah literatur yang dilakukan oleh (Grasiaswaty, 2021) dalam konteks subjek di Indonesia, ternyata penelitian OCB yang dilakukan pada konteks pegawai pemerintah masih cukup minim.

Berdasarkan manfaat-manfaat yang dapat ditawarkan oleh OCB dalam meningkatkan kinerja pegawai pemerintah, maka diperlukan kajian khusus terkait faktor-faktor apa saja yang dapat memunculkan perilaku OCB pada konteks pegawai pemerintah di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memetakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi OCB pada pegawai pemerintah di Indonesia.

METODE

Pencarian literatur dalam penelitian ini menggunakan *Web of Science* (*webofscience.com*) sebagai sumber pangkalan data. Pencarian literatur dilakukan pada rentang waktu 12-14 Januari 2024 dengan menggunakan kata kunci (Organizational Citizenship Behavior OR OCB) AND (ASN OR PNS OR government OR public) AND (Indonesia) supaya sesuai dengan tujuan penelitian. Proses penyaringan artikel yang sesuai dilakukan dengan metode PRISMA sebagaimana yang terlihat dalam Gambar 1 berikut:



Gambar 1. *PRISMA Flow Diagram*

Pada tahapan awal, peneliti melakukan screening terhadap artikel yang terduplikasi. Hasil *screening* tidak menunjukkan adanya artikel yang terduplikasi sehingga belum ada pengurangan artikel, sehingga jumlah artikel pada tahap ini masih 30 artikel. Selanjutnya dilakukan penerapan kriteria inklusi dan eksklusi dimana peneliti melakukan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Kriteria inklusi yang diterapkan, antara lain: 1) Artikel diterbitkan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir (2019-

2023); 2) Artikel dituliskan dengan menggunakan Bahasa Inggris. Sedangkan kriteria eksklusi yang diterapkan, antara lain: 1) Artikel berbentuk kajian literatur; 2) Artikel yang tidak bertujuan untuk menemukan faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai pemerintah di Indonesia. Berdasarkan proses penyaringan kriteria inklusi dan eksklusi tersebut didapati 8 artikel. Artikel yang tersaring dalam tahapan ini adalah artikel-artikel yang tujuan penelitiannya tidak untuk mencari faktor-faktor yang memengaruhi OCB dan/atau tidak sesuai dengan konteks pegawai pemerintah di Indonesia. Pada tahapan terakhir, dilakukan *screening* pada naskah penuh dari kedelapan artikel yang mana ditemukan ada 2 artikel yang tidak dapat diakses. Sehingga, hasil akhir artikel yang dapat ditelaah pada penelitian ini berjumlah 6 artikel.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan telaah literatur yang telah dilakukan pada enam artikel, berikut ini merupakan hasil telaah dari keenam artikel tersebut:

Tabel 1. Hasil Telaah Literatur

No	Penulis, Tahun, Judul Artikel	Variabel Bebas	Subjek Penelitian	Desain Penelitian	Hasil Penelitian
1	Meliala, Hamidah, Saparuddin (2022). <i>The influence of organizational culture and transformational leadership on organizational citizenship behavior (OCB) mediated organizational commitment and job satisfaction</i>	-Organizational Culture -Transformational Leadership -Organizational Commitment -Work Satisfaction	270 pegawai ASN di Kementerian Ketenagakerjaan, Jakarta. Pengambilan sampel dengan metode <i>proportionate stratified random sampling</i> .	Kuantitatif dengan metode survei	<i>Organizational Culture, Transformational Leadership, Organizational Commitment, dan Work Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
2	Yunanto, dkk. (2021). <i>The effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior: An empirical study in Indonesia</i>	-Ethical Leadership -Job Satisfaction	125 orang PNS di lingkungan Pemerintah Kota Kediri dengan menggunakan teknik <i>random sampling</i> .	Penelitian kuantitatif dengan metode SEM-PLS.	1. <i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB 2. <i>Job satisfaction</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB
3	Nofia, Yasri, Abror. (2019). <i>The effects of interpersonal communication and organizational commitment on organizational citizenship behavior</i>	-Interpersonal Communication -Organizational Commitment	267 responden dari pegawai pemerintah Kabupaten Agam, Sumatera Barat	Penelitian kuantitatif dengan metode survei	<i>Interpersonal Communication dan Organizational Commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
4	Aqli, Ujiyanto, Syafi'i. (2019). <i>Public employees risk aversion and organiza-</i>	-Ethical Leadership -Work Culture	130 Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten	Kuantitatif dengan metode survei.	<i>Work Culture, PSM, dan risk aversion</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

No	Penulis, Tahun, Judul Artikel	Variabel Bebas	Subjek Penelitian	Desain Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>tional citizenship behavior: the effects of ethical leadership, work culture and public service motivation</i>	-Public Service Motivation -Risk Aversion	Tapin, Kalimantan Selatan.		
5	Atman, Yasri, Abror. (2020). <i>The effect of compensation and emotional intelligence concerning organization citizenship behavior is mediated job satisfaction and employee engagement in Bukittinggi government</i>	-Kompensasi -Emotional Intelligence -Job Satisfaction -Employee Engagement	304 Pegawai pemerintah Kabupaten Bukittinggi, Sumatera Barat. Dengan metode sampling yaitu <i>Proportional Random Sampling</i> .	Kuantitatif dengan metode survei	Kompensasi, <i>emotional intelligence, job satisfaction, employee engegement</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
6	Sawitri, dkk. (2021). <i>Linking leaders' political skill and ethical leadership to organizational citizenship behavior: The roles of self-efficacy, respect, and leader-member exchange</i>	-Leader Political Skill -Ethical Leadership -Self-efficacy -Subordinate respect -Leader-member Exchange (LMX)	300 pegawai pemerintah Kabupaten Klaten dan Surakarta, Indonesia.	Penelitian kuantitatif dengan metode survei dan desain penelitian <i>cross-sectional study</i> .	1. Self-efficacy memediasi pengaruh Ethical Leadership terhadap OCB-O 2. LMX memediasi pengaruh Ethical Leadership terhadap OCB-O maupun OCB-I

DISKUSI

Berdasarkan hasil telaah literatur yang telah dilakukan, didapati terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi pembentukan perilaku OCB pada pegawai pemerintah di Indonesia. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan menjadi dua kelompok yaitu faktor yang berasal dari dalam diri individu dan faktor yang berasal dari luar individu. Pada faktor internal individu dapat dilihat dari beberapa aspek dalam diri individu, seperti motif, persepsi, afeksi, sikap, dan *traits* masing-masing individu. Selain itu, faktor kontekstual lingkungan kerja antara lain mencakup aspek-aspek seperti kultur instansi, kepemimpinan atasan, serta komunikasi juga ditengarai mampu memengaruhi munculnya OCB pada seorang pegawai pemerintah.

Aspek internal yang meneliti peran dari kepuasan kerja dilakukan oleh Atman dkk. (2020) dan Meliala dkk. (2023). Hasil kedua penelitian tersebut menunjukkan konsensus terkait dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku OCB pada pegawai pemerintah. Pada kedua penelitian tersebut, kepuasan kerja menjadi variabel mediator yang menghubungkan faktor eksternal maupun internal individu dengan OCB. Atman dkk. (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi pada seorang pegawai akan meningkatkan perilaku OCB yang ditampilkan. Lebih lanjut ia juga menyatakan bahwa melalui kepuasan kerja kompensasi yang diterima oleh pegawai atas kinerjanya akan berdampak pada OCB yang dimunculkan. Hal ini dikarenakan dengan adanya struktur pembayaran yang ditetapkan berdasarkan kontribusi dan performa individu, akan menunjang kepuasan dari individu dan pada

akhirnya individu tersebut akan menampilkan OCB (Atman dkk., 2020). Atman dkk. (2020) juga mengungkapkan bahwa melalui kepuasan kerja, seberapa baik kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) individu akan menentukan juga seberapa mungkin seseorang untuk menampilkan OCB. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungannya termasuk dengan membantu rekan kerja atau organisasi secara umum. Kemudian,

Meliala dkk. (2023) dalam studinya mengungkapkan bahwa *transformational leadership* yang diterapkan oleh atasan dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi dan melalui kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan OCB yang tinggi pula, dengan kata lain jika kepemimpinan transformasional yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi maka akan menghasilkan OCB yang tinggi, begitupun sebaliknya. Berbeda dengan kedua penelitian sebelumnya, Yunanto dkk. (2021) mengungkapkan bahwa tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja dan OCB. Namun, Yunanto dkk (2021) kurang menjelaskan dengan detail alasan mengapa hasil dari penelitiannya menolak hipotesis, serta berbeda dari hasil penelitian yang lain. Hal ini membuka peluang bagi penelitian berikutnya terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada konteks pegawai pemerintah di Indonesia.

Meliala dkk. (2023) dan Nofia dkk. (2019) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh dari *organizational commitment* terhadap perilaku OCB. Individu dengan *organizational commitment* yang tinggi cenderung loyal, disiplin, dan menghargai sesama rekan kerja yang mana akan memunculkan perilaku OCB (Nofia dkk. (2019)). Beberapa hasil penelitian dari peneliti lain juga menyatakan bahwa faktor-faktor individu seperti *public service motivation*, *emotional intelligence*, *employee engagement*, *interpersonal communication* serta *self-efficacy* yang dimiliki oleh seorang individu akan memengaruhi tingkat OCB yang ditampilkan oleh individu pegawai pemerintah (Aqli dkk, 2019; Atman dkk., 2020; Sawitri dkk., 2021).

Selain faktor dari dalam diri individu, pengaruh kontekstual lingkungan kerja di sekitar individu juga dapat memengaruhi munculnya OCB pada pegawai pemerintah. Seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa *transformational leadership* terbukti mampu untuk memengaruhi OCB melalui peran kepuasan kerja (Meliala dkk, 2023), jenis kepemimpinan lain seperti *ethical leadership* juga ditemukan dapat memengaruhi OCB (Yunanto dkk., 2021). Hal ini dapat diartikan bahwa individu yang memiliki atasan yang mengedepankan nilai-nilai integritas, empati, dan memberikan ruang untuk seorang individu membuat keputusan secara mandiri akan meningkatkan munculnya perilaku OCB pada pegawai (Yunanto dkk., 2021). Meskipun demikian, ada keraguan terkait hal tersebut, dimana hal ini masuk akal karena kurangnya kesepakatan mengenai aspek-aspek apa dari *ethical leadership* yang dapat mendorong OCB, serta elemen apa dari OCB yang secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi oleh *ethical leadership*. Keraguan dari penelitian Yunanto dkk. (2021) ini diperkuat oleh hasil penelitian serupa oleh Aqli dkk. (2019). Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari *ethical leadership* terhadap OCB pada konteks pegawai pemerintah. Di sisi lain, Sawitri dkk. (2021) mengungkapkan *ethical leadership* memerlukan mediasi oleh variabel *leader-member exchange* untuk dapat berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Berbagai perbedaan ini memerlukan kajian ulang untuk mendapatkan penjelasan yang lebih konsisten terkait hubungan kedua variabel tersebut.

Peran *organization culture* terhadap OCB pada pegawai pemerintah juga ditemukan positif dan signifikan (Meliala dkk., 2023). *Organizational culture* di sini dimaksudkan sebagai budaya organisasi yang menjunjung nilai-nilai inovasi, pengambilan resiko, orientasi pada hasil, orientasi terhadap pelanggan, serta orientasi kepada rekan kerja dan tim pada lingkungan kerjanya. Hasil dari penelitian tersebut dapat diartikan apabila sebuah organisasi memiliki *organizational culture* yang tinggi maka akan lebih memunculkan perilaku OCB dari para pegawainya (Meliala dkk., 2023). Pengaruh tersebut juga akan diperkuat apabila terdapat *organizational commitment* yang kuat dari para pegawainya.

Risk aversion atau penghindaran resiko menjadi salah satu faktor kontekstual berikutnya. *Risk aversion* adalah tendensi individu untuk menghindari masalah atau dengan mematuhi peraturan yang ada. Meskipun sebagai tendensi individu, namun Aqli dkk. (2019) melihat *risk aversion* sebagai pengaruh kontekstual karena *risk aversion* dipengaruhi oleh kondisi kerja individu, dalam hal ini kondisi kerja yang penuh tekanan, misalnya karena adanya banyak peraturan yang mengatur bagaimana seseorang harus berperilaku. Aqli dkk. (2019) menemukan bahwa tingkat *risk aversion* yang tinggi pada seseorang akan meningkatkan OCB-nya. Hubungan positif ini dapat terjadi karena OCB merupakan sebuah upaya untuk mendorong tercapainya tujuan pelayanan publik.

SIMPULAN

Hasil telaah dari literatur-literatur terdahulu yang telah dilakukan mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang terbukti dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* pada pegawai pemerintah di Indonesia Faktor-faktor tersebut dikategorikan menjadi dua kategori yaitu faktor internal individu dan faktor eksternal atau kontekstual. Pada faktor internal individu dapat dilihat dari beberapa aspek dalam diri individu, seperti motif, persepsi, afeksi, sikap, dan *traits* masing-masing individu. Faktor-faktor internal tersebut antara lain kepuasan kerja (Atman dkk., 2020; Meliala dkk., 2023; Yunanto dkk., 2021), kompensasi (Atman dkk., 2020), *interpersonal communication* (Nofia dkk., 2019) *organizational commitment* (Meliala dkk., 2023; Nofia dkk., 2019) *public service motivation* (Aqli dkk., 2019), *emotional intelligence* dan *employee engagement* (Atman dkk., 2020), serta *self-efficacy* (Sawitri dkk., 2021) Sementara untuk faktor kontekstual antara lain mencakup aspek-aspek seperti budaya organisasi dan kepemimpinan atasan juga ditengarai mampu memengaruhi munculnya OCB pada pegawai pemerintah. Beberapa diantaranya yaitu: *organizational culture* (Aqli dkk., 2019; Meliala dkk., 2023), *transformational leadership* (Meliala dkk., 2023), dan *ethical leadership* (Yunanto dkk., 2021). Meskipun demikian masih terdapat inkonsistensi terkait hasil penelitian untuk variabel *ethical leadership* dan *transformational leadership* pada pengaruhnya terhadap OCB. Keterbatasan ini menjadi saran bagi penelitian di masa depan untuk mengkaji kembali hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan OCB

UCAPAN TERIMAKASIH

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya terhadap penulis sehingga dapat menyelesaikan karya ilmiah ini dengan judul "Telaah Literatur Faktor yang Memengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Pemerintah di Indonesia". Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak terkait yang mendukung penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

DEKLARASI POTENSITERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Dimas Prafi Al Mauludin dan Reza Lidia Sari tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

Aqli, Z., Ujianto, & Syafi'i, A. (2019). Public employees risk aversion and organizational citizenship behavior: The effects of ethical leadership, work culture and public service motivation. *Public Administration Issues*, 2, 7–22.

- Atman, S., Yasri, & Abror. (2020). The Effect of Compensation and Emotional Intelligence Concerning Organization Citizenship Behavior is Mediated Job Satisfaction and Employee Engagement in Bukittinggi Town Government. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 152, 891–896.
- Darto, M. (2014). The role of organizational citizenship behavior (OCB) in the individual performance improvement in the public sector: A theoretical and empirical analysis. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 10–34.
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Grasiaswaty, N. (2021). Reviu Sistematis Penelitian Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Indonesia. *Buletin Psikologi*, 29(1), 28. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.48004>
- Ingrams, A. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222–244. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>
- Meliala, Y., Hamidah, & Saparuddin. (2023). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction. *General Management*, 24(195), 235–244. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.28>
- Nofia, D., Yasri, Y., & Abror, A. (2019). The Effects of Interpersonal communication and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (At Agam District Government). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97, 581–587. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.63>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Sawitri, H., Suyono, J., Istiqomah, S., & Sunaryo, S. (2021). Linking Leaders Political Skill and Ethical Leadership to Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Self-Efficacy, Respect, and Leader–Member Exchange. *International Journal of Business*, 26(4), 71–89.
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., & Howell, J. P. (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 115–147. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9237-1>
- Yunanto, Y., Suhariadi, F., Yulianti, P., Pangastuti, R. L., & anuarita, H. A. (2021). The Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 285–294. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO7.0285>