

Tinjauan Literatur Secara Sistematis Terhadap Anteseden Organizational Citizenship Behavior

Lila Bismala

Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email: lilabismala@umsu.ac.id

Abstrak

Organisasi saat ini melakukan pendekatan terhadap sumber daya manusia melalui praktek perilaku organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* diyakini memberikan dampak yang baik bagi praktek sdm berkinerja tinggi, karena karyawan akan melakukan peran ekstra dalam organisasi tempatnya berafiliasi. Namun *Organizational Citizenship Behavior* ini didukung oleh beberapa anteseden yang memberikan pengaruh cukup besar. Penelitian ini bermaksud melakukan tinjauan literature secara sistematis terhadap anteseden *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun yang menjadi anteseden dari *Organizational Citizenship Behavior* meliputi Kepuasan kerja, kepemimpinan, iklim organisasi, keterlibatan karyawan, *spiritual intelligence*, komitmen organisasi. Pengumpulan data dilakukan dari jurnal-jurnal dan buku yang memuat tentang *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga peneliti dapat melakukan analisis secara mendalam dan menarik kesimpulan.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior*, Tinjauan Literatur, Anteseden

Pendahuluan

Pengalaman dalam mengelola sumber daya manusia (SDM), menyebabkan organisasi berupaya melakukan aktivitas yang mendorong pada praktek SDM berkinerja tinggi. Praktik SDM berkinerja tinggi yang dilakukan berupa menawarkan karir internal kesempatan, pelatihan ekstensif, keamanan kerja, partisipasi dan komunikasi, seleksi sensitif, dan kompensasi insentif, menandakan niat organisasi untuk membangun/ menjalin hubungan pertukaran jangka panjang dengan para pekerjanya (Wei et al., 2010). Praktik SDM berkinerja tinggi dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam melakukan bisnis yang bermanfaat bagi organisasi mereka, dan mengurangi waktu yang mereka habiskan untuk melakukan hal-hal yang menguntungkan diri mereka sendiri tetapi tidak menguntungkan organisasi (Wei et al., 2010). Praktik SDM yang dirancang dengan baik membantu karyawan untuk menunjukkan inisiatif dan kompetensi mereka dan mendorong mereka untuk memberikan layanan luar biasa yang memuaskan pelanggan dan menghasilkan keuntungan finansial (Taamneh et al., 2018). Hal ini juga berkontribusi dalam membantu membuat karyawan lebih kompeten dalam melayani dan memuaskan pelanggan yang pada dasarnya merupakan salah satu indikator efektivitas dan kinerja organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki peranan dalam mendukung praktik SDM berkinerja tinggi, karena melibatkan peran ekstra karyawan dalam organisasi. Banyak organisasi/ perusahaan semakin menyadari pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam kehidupan berorganisasi, karena dampaknya yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan kelangsungannya dalam persaingan lingkungan bisnis (Alhashedi

et al., 2021). Dikatakan oleh Morrison (1996) bahwa pendekatan organisasi terhadap manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam memunculkan tingkat OCB yang tinggi. Hubungan antara organisasi dan karyawannya sebagian besar didasarkan pada pertukaran ekonomi, pertukaran sosial, atau pada kombinasi keduanya. Bentuk yang diambil dari hubungan pertukaran ini akan memiliki implikasi penting untuk tingkat OCB yang ditunjukkan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan lebih mungkin untuk melakukan OCB sejauh mereka mengidentifikasi dan berbagi nilai dan tujuan organisasi (Morrison, 1996), yang juga berarti menunjukkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Organisasi akan efektif bila karyawan bekerja tidak hanya pada deskripsi pekerjaannya saja, tetapi juga bekerja di luar perannya dan bahkan dapat membantu sesama pekerja untuk mencapai tujuan organisasi (HM, 2018; Garg & Rastogi, 2006). Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan aspek-aspek seperti kohesi pekerja, kualitas, inovasi, kemampuan beradaptasi, kemampuan untuk bertransaksi dengan lingkungan, produktivitas, efisiensi, perolehan keuntungan, realisasi tujuan, pengadaan sumber daya, manajemen informasi, dan komunikasi (Walz & Niehoff, 2000).

Ketika karyawan menunjukkan OCB, organisasi lebih efektif dan pelanggan lebih puas dan merasakan kualitas layanan yang lebih tinggi (Walz & Niehoff, 2000). Organisasi selalu membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari tugas normal mereka, kehadiran staf yang menunjukkan OCB tingkat tinggi (Alhashedi et al., 2021). Karyawan dengan semangat tinggi dan perilaku kerja yang positif merupakan aset utama untuk perusahaan (Tufail et al., 2016). Hal ini dikarenakan selain pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, karyawan diharapkan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan dan berperilaku sesuai dengannya (Yurcu & Akinci, 2017). Lebih lanjut Yurcu & Akinci (2017) menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki OCB berkontribusi positif bagi organisasi dan menunjukkan hubungan baik dengan rekan kerja mereka.

OCB merupakan perilaku karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individu karyawan (HM, 2018; Yen & Niehoff, 2004; Ravichandran et al., 2007; Turnipseed & Bacon, 2009; Cohen & Keren, 2010; Teng et al., 2020). OCB adalah perilaku yang bermanfaat bagi organisasi tetapi berada di luar persyaratan peran formal karyawan sehingga sulit untuk secara formal ditentukan atau dihargai namun tidak memberikan manfaat yang jelas atau langsung bagi karyawan (Morrison, 1996). Ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan baik, memperhatikan aspek-aspek tidak berwujud dari kepercayaan, rasa hormat, kekhawatiran, misalnya, maka karyawan akan membalas dengan terlibat dalam perilaku di luar peran tertulis mereka (Rose, 2016).

OCB dari individu tentu berbeda-beda, sejalan dengan gender dan usia. Wagner & Rush (2000) menyatakan bahwa predictor altruistic dalam OCB bervariasi berdasarkan usia, karena ada kemungkinan bahwa ketidakstabilan struktural dari korelasi menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua dan lebih muda dalam sampel ini mewakili kelompok yang berbeda. Kelompok karyawan yang lebih tua mungkin awalnya disosialisasikan untuk menghargai altruisme untuk kepentingannya sendiri, sedangkan kelompok karyawan yang lebih muda mungkin telah disosialisasikan untuk menghargai timbal balik. Dalam penelitian yang dilakukan pada guru sekolah umum dan swasta di India, Garg & Rastogi (2006) juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu dengan menemukan bahwa guru wanita menunjukkan

OCB lebih tinggi dibandingkan dengan guru laki-laki, di mana guru perempuan lebih interaktif, memberikan lebih banyak dukungan social kepada rekan-rekan mereka, dan lebih membantu rekan-rekan mereka dalam keadaan yang tidak biasa. Hasil juga mengungkapkan bahwa guru yang berusia di atas 36 tahun cenderung untuk menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru yang berusia 35 tahun ke bawah. Ini karena guru yang berusia di atas 36 tahun lebih banyak pengalaman dan bersikap *courtesy*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship* dalam menangani konflik, sehingga melindungi citra sekolah (Garg & Rastogi, 2006).

Peneliti tentang OCB telah banyak menghubungkan OCB dengan banyak anteseden. Kepuasan kerja dan komitmen mewakili anteseden dari OCB, yang menunjukkan kesediaan untuk bekerja sama (Tagliabue et al., 2020). Sementara di sisi lain, hasil penelitian Yurcu & Akinci (2017) menunjukkan bahwa OCB merupakan prediktor yang lebih kuat untuk kepuasan kerja karyawan daripada *subjective well-being*. Hal ini menunjukkan bahwa OCB dan Kepuasan kerja memiliki hubungan reciprocal. Praktik sukarela atau OCB oleh para pemimpin memiliki implikasi langsung pada nilai-nilai, tindakan dan perilaku karyawan (Alhashedi et al., 2021). Dalam hal ini, Pemimpin transformasional selalu memotivasi karyawan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dengan bertindak sebagai panutan dan memperhatikan kebutuhan mereka, yang memaksimalkan tingkat kepercayaan karyawan (Alhashedi et al., 2021).

Tidak banyak karyawan yang memiliki dan mempraktekkan OCB dalam kehidupannya dalam berorganisasi, karena karyawan tidak atau belum merasakan manfaat langsungnya bagi dirinya. Karyawan merasa mengeluarkan peran ekstra tanpa diberi imbalan, selain rasa pencapaian dan Kepuasan diri karena bersedia melakukan peran ekstra. Hal ini tentunya yang menjadi landasan berpikir pentingnya penelitian tentang OCB ini dilakukan, mengeksplorasi anteseden dari OCB, sehingga dapat memberikan implikasi secara praktis dan teoritis terhadap implementasi OCB di tingkat organisasional.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengeksplorasi anteseden dari *Organizational Citizenship Behavior*. Sementara itu, tujuan khusus dari penelitian ini adalah (1) mengeksplorasi pengaruh Kepuasan kerja dan OCB, (2) mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan dan OCB, (3) mengeksplorasi pengaruh iklim organisasi dan OCB, (4) mengeksplorasi pengaruh keterlibatan karyawan dan OCB, (5) mengeksplorasi pengaruh *spiritual intelligence* dan OCB, (6) mengeksplorasi pengaruh komitmen organisasi dan OCB.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian literature, yang melakukan pengkajian atas variable-variabel penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan review literature secara sistematis tentang anteseden dari *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk itu peneliti melakukan peninjauan secara sistematis terhadap literature yang bersumber dari jurnal dan buku, yang menganalisis *Organizational Citizenship Behavior* dan variable-variabel yang mempengaruhinya. Adapun variable-variabel penelitian adalah:

1. *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Kepuasan kerja
3. Kepemimpinan
4. Iklim organisasi
5. Keterlibatan karyawan

6. *Spiritual intelligence*

7. Komitmen organisasi

Dalam penelitian ini, penulis melakukan proses peninjauan literature dengan tahap-tahap sebagai berikut:

1. Peneliti melakukan pencarian referensi dengan menggunakan kata kunci *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja (*job satisfaction*), kepemimpinan (*leadership*), iklim organisasi (*organizational climate*), keterlibatan karyawan (*employee engagement*), *Spiritual intelligence*, komitmen organisasi (*organizational commitment*)
2. Melakukan seleksi paper berdasarkan hubungan antar variable-variabel yang menjadi tujuan penelitian.
3. Melakukan review terhadap paper yang telah dikumpulkan
4. Menarik kesimpulan atas pengkajian literature yang telah dilakukan

Hasil Dan Pembahasan

Organizational Citizenship Behavior

Selain kebutuhan untuk mengurangi kondisi kerja yang membuat stres di tingkat organisasi, SDM profesional membutuhkan wawasan tentang cara untuk mengembangkan tenaga kerja mereka, untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengalokasikan upaya yang signifikan untuk kegiatan yang tidak secara langsung diharapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka, meskipun adanya kondisi kerja yang penuh tekanan. Ketika mereka mengalami beban kerja yang berlebihan, karyawan kurang terdorong untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk terlibat dalam kegiatan mereka yang tidak secara langsung dihargai atau yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan formal mereka (Pooja et al., 20016).

Organizational citizenship behavior (OCB) menggambarkan tindakan di mana karyawan bersedia untuk melampaui persyaratan peran yang ditentukan (Yen & Niehoff, 2004; Ravichandran et al., 2007), namun tidak diakui secara langsung oleh penghargaan formal system (Ravichandran et al., 2007). Menunjukkan OCB dalam kehidupan berorganisasi dapat dikaitkan dengan peningkatan kinerja organisasi dan evaluasi kinerja karyawan (Ravichandran et al., 2007; Tagliabue et al., 2020; Teng et al., 2020).

Weikamp & Göritz (2016) menyebutkan bahwa dalam kasus OCB organisasi, karyawan menerima manfaat jangka panjang (misalnya kenaikan gaji, promosi) yang bermanfaat bagi mereka, tetapi sedikit manfaat jangka pendek. Namun, dalam kasus OCB individual, karyawan menerima manfaat jangka pendek untuk diri mereka sendiri dan orang lain saat mereka mengalami pengaruh positif dengan membantu rekan kerja, tetapi sedikit manfaat jangka panjang. OCB organisasi terdiri dari semua perilaku yang bertujuan untuk melindungi citra organisasi, menunjukkan loyalitas, kebanggaan dan minat terhadap organisasi, melindungi organisasi dari masalah, dan meningkatkan organisasi (Weikamp & Göritz, 2016; Ehrhart, 2004). Sementara OCB individu terdiri dari semua perilaku yang bertujuan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan waktu istirahat, membutuhkan bantuan dengan tugas mereka, memiliki masalah dengan pekerjaan, atau tidak hadir (Weikamp & Göritz, 2016; Ehrhart, 2004).

Altruism atau membantu rekan kerja membuat sistem kerja lebih efisien karena seorang pekerja dapat memanfaatkan waktu luangnya untuk membantu rekannya dalam tugas yang lebih mendesak (Yen & Niehoff, 2004; Walz & Niehoff, 2000), mendorong kerja tim,

memungkinkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan (Walz & Niehoff, 2000). Jadi, ketika membantu lebih sering, orang akan berharap ada lebih sedikit waktu istirahat di antara semua pekerja dan lebih banyak tugas yang harus diselesaikan, dibandingkan dengan tempat kerja yang jarang saling membantu. Tenaga kerja digunakan secara efisien. Karyawan yang menunjukkan perilaku ini akan lebih mungkin mempertahankan pekerjaan yang dapat diprediksi dan konsisten jadwal, meningkatkan keandalan layanan. (Yen & Niehoff, 2004; Walz & Niehoff, 2000). *Conscientiousness* adalah tindakan untuk mengerjakan tugas di luar tingkat minimum yang diperlukan (Walz & Niehoff, 2000; Wei et al., 2010). Karyawan yang *conscientious* akan melaksanakan pekerjaan dan mengikuti semangat kebijakan dan prosedur perusahaan meskipun ketidakhadiran orang lain. Dimensi OCB lainnya, *courtesy*, didefinisikan sebagai bentuk dalam memperingatkan orang lain tentang perubahan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka, di mana tindakan ini dapat meningkatkan sistem komunikasi organisasi, membantu mencegah terjadinya masalah, dan dapat mengurangi masalah (Walz & Niehoff, 2000). Perilaku *Sportsmanship* dicontohkan seperti tidak mengeluh secara berlebihan (Walz & Niehoff, 2000; Wei et al., 2010). Seorang karyawan yang memiliki *Sportsmanship* dalam perilaku berfokus pada gambaran besar, menghindari konflik yang tidak produktif, dan mengetahui bahwa keadilan tidak diperhitungkan dalam jangka pendek (Walz & Niehoff, 2000).

Civic virtue, dimensi lain dari OCB, didefinisikan sebagai berpartisipasi secara bertanggung jawab dalam rapat organisasi dan masalah tata kelola lainnya (Walz & Niehoff, 2000; Wei et al., 2010). Secara perilaku, *Civic virtue* mengambil bentuk seperti menghadiri pertemuan, membaca surat organisasi dan materi yang diposting, dan mendiskusikan masalah pada waktu pribadi (Walz & Niehoff, 2000).

Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Orang-orang akan lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka menganggap diri mereka memiliki banyak peluang dalam pekerjaannya di masa depan (Weikamp & Göritz, 2016) sehingga menunjukkan OCB organisasi yang lebih tinggi. Temuan Wei et al. (2010) mendukung gagasan bahwa kepuasan karyawan lebih tinggi ketika pekerja mengembangkan persepsi iklim psikologis yang kuat atas dukungan organisasi dan pengakuan kontribusi mereka, dan bekerja di lingkungan kerja yang inovatif.

Sementara itu Yurcu & Akinci (2017) menemukan bahwa OCB dan sub-dimensinya berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan *subjective well-being* dan mempengaruhinya secara positif. Ditemukan juga bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara OCB dan *subjective well-being*. Karyawan dengan OCB ditemukan memiliki tingkat kepuasan kerja dan *subjective well-being* yang lebih tinggi, di samping menunjukkan bahwa OCB merupakan prediktor yang lebih kuat untuk kepuasan kerja karyawan daripada *subjective well-being*. Hal ini mendukung gagasan Wei et al. (2010) bahwa kepuasan karyawan lebih tinggi ketika pekerja mengembangkan persepsi atas iklim psikologis yang kuat atas dukungan organisasi dan pengakuan kontribusi mereka, dan bekerja di lingkungan kerja yang inovatif.

Kepuasan kerja sendiri dapat diukur dari gaji, pengakuan, rekan kerja, pertumbuhan pribadi, supervisor, dan lingkungan kerja (Bismala, 2021). Karyawan yang puas dengan gaji yang diperolehnya, menganggap bahwa gaji yang diperoleh cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, akan melakukan peran ekstra dalam organisasinya. Pengakuan akan

keberadaannya atau organisasi merasakan bahwa karyawan memainkan peran penting dalam organisasi, juga mampu meningkatkan OCB dalam diri karyawan. Rekan kerja dan supervisor yang mendukung karyawan, memainkan peran penting bagi terciptanya Kepuasan kerja, di samping lingkungan kerja yang nyaman. Akhir-akhir ini, karyawan lebih memperhitungkan lingkungan kerja yang nyaman sebagai alasan untuk bertahan ataupun untuk bekerja ekstra. Perusahaan yang kuat tentu akan berupaya meningkatkan Kepuasan kerja karyawan, sehingga mampu mendorong karyawan untuk melakukan peran ekstra, tanpa berharap akan imbalan lebih, namun menunjukkan keterikatannya dengan organisasi.

Hubungan Kepemimpinan dengan Organizational Citizenship Behavior

Kepemimpinan merupakan salah satu hal penting dalam manajemen sumber daya manusia, dan mempengaruhi perilaku keorganisasian. Kepemimpinan berkaitan dengan cara mengarahkan bawahan (Bismala, 2018a), proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja mencapai tujuan (Bismala et al., 2020). Kepemimpinan dengan keterampilan yang efektif dapat membantunya dalam mendapatkan kepercayaan dari karyawan, lebih mudah menjalankan tugas karena karyawan mempercayai pemimpin mereka (Bismala, 2021). Pemimpin yang efektif meningkatkan/ membangun kapasitas pengikut mereka dan memotivasi mereka untuk menghasilkan konsep dan ide baru. Mereka menawarkan inspirasi intelektual dan melihat kembali masalah mendasar di tempat kerja (Khan et al., 2020). Kepemimpinan transformasional disebut sebagai karismatik secara konseptual karena pengikut mengikuti tindakan pemimpin (Khan et al., 2020). Lee et al. (2018) melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan transformasional dari kepala pelatih dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen afektif, yang pada gilirannya secara positif terkait dengan OCB (Lee et al., 2018). Di sisi lain, hasil penelitian Alhashedi et al. (2021) menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional, kepemilikan dan insentif psikologis, dan kinerja organisasi di industri emas Arab Saudi. Dalam hal ini, Pemimpin transformasional yang selalu memotivasi karyawan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dengan bertindak sebagai panutan dan memperhatikan kebutuhan mereka, yang memaksimalkan tingkat kepercayaan karyawan (Alhashedi et al., 2021). Penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap OCB juga dilakukan pada National Immigration Agency di Taiwan, dengan 304 responden, yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional dapat secara positif mempengaruhi efikasi diri dan OCB yang berorientasi pada perubahan pada tingkat individu (Kao, 2017). Dikatakan lebih lanjut oleh Kao (2017) bahwa kepemimpinan transformasional juga dapat mengarah pada penanaman iklim organisasi yang bersemangat dan optimis dengan membuat karyawan mengakui perhatian pemimpin mereka dan memiliki visi untuk organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ehrhart (2004) di jaringan toko kelontong di wilayah timur AS menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani memberikan pengaruh signifikan pada *conscientiousness*. Hal ini didukung oleh Wu et al. (2013) yang menguji hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan OCB berorientasi pada konsumen, pada karyawan hotel di Cina, dengan berfokus pada peran mediasi pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange/ LMX*) dan moderasi peran kepekaan pengikut terhadap perlakuan yang menguntungkan orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani

secara positif mempengaruhi OCB (Ehrhart, 2004; Wu et al., 2013). Pemimpin yang melayani memenuhi kebutuhan orang lain terlebih dahulu, melihat pengembangan orang lain sebagai tujuannya Wu et al. (2013), mendorong pada kualitas *leader-member exchange/ LMX* yang tinggi, yang terdampak dari perlakuan yang diterima karyawan. Atasan yang mendorong karyawan untuk berinovasi di tempat kerja, dan memberi mereka dukungan di tempat kerja, dapat meningkatkan rasa kebebasan karyawan di tempat kerja, pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka (Wei et al., 2010). Hasil analisis juga menunjukkan bahwa LMX memoderasi efek tidak langsung dari iklim kerja etis pada OCB melalui identifikasi organisasi (Teng et al., 2020), di mana penelitian ini dilakukan pada 316 karyawan hotel berbintang 3 di Taiwan. Karyawan yang terus-menerus menerima manfaat dan perlakuan yang menguntungkan dari supervisor mereka dan yang merasakan hubungan LMX dengan supervisor mereka cenderung membalas budi dengan berbagai cara; seperti dengan meningkatkan OCB (Teng et al., 2020).

Ditemukan bahwa OCB berhubungan positif dengan kepemimpinan kolegial (Garg & Rastogi, 2006), di samping itu ditemukan bahwa guru yang bekerja di sekolah umum menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah swasta. Dan ini terjadi karena karyawan difasilitasi dengan kebebasan dalam bekerja, kepala sekolah lebih egaliter, profesional, berorientasi pada prestasi, dan rentan terhadap identitas sekolah (Garg & Rastogi, 2006).

Kepemimpinan salah satunya ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dalam melakukan praktek manajemen SDM. Karyawan menginginkan pemimpin yang tegas, namun mampu memberikan rasa nyaman dalam bekerja, dalam arti tidak memberikan tekanan terlalu banyak, memberikan otonomi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika pemimpin memiliki gaya dan karakter yang diharapkan oleh karyawan, maka karyawan akan merasa nyaman dan bersedia menunjukkan peran ekstra dalam organisasi.

Hubungan Iklim Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Iklim adalah persepsi bersama tentang kebijakan, praktik, dan prosedur, baik formal maupun informal, atau dengan kata lain iklim adalah representasi tujuan organisasi yang dirasakan dan cara serta sarana yang diadopsi untuk pencapaian tujuan (Cohen & Keren, 2010; Hung & Tsai, 2016), atau pengukuran dari pengalaman situasional dalam organisasi (Gaddis et al., 2003; Garg & Rastogi, 2006). Dapat pula dijelaskan sebagai kombinasi dari lingkungan kerja, yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap sebagai kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan (Bismala, 2018b). Iklim terdiri dari dimensi yang mewakili seperangkat kunci variabel iklim etis dan kreatif yang cenderung mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan etis dalam organisasi penelitian ilmiah (Gaddis et al., 2003). Iklim etis adalah jenis iklim kerja yang membentuk perilaku etis dan membantu anggota dalam membedakan antara perilaku yang pantas dan tidak pantas dalam organisasi (Hung & Tsai, 2016), dan memberikan karyawan pedoman untuk melakukan respon yang tepat dalam membantu mereka menyelesaikan masalah etika (Teng et al., 2020). Ketika perilaku dalam suatu organisasi dianggap etis, persepsi ini akan terkait dengan pengambilan keputusan etis dan perilaku karyawan serta sikap karyawan terhadap pekerjaan (Hung & Tsai, 2016). Penelitian yang dilakukan terhadap 535 anggota

militer di Taiwan, menemukan bahwa *ethical work climates* berpengaruh secara signifikan dengan OCB Individual dan OCB organisasi (Hung & Tsai, 2016)

Dengan sampel sebanyak 576 karyawan dari 11 pabrik di Taiwan, hasil penelitian Wei et al. (2010) menunjukkan bahwa persepsi iklim psikologis secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja dan OCB, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara persepsi iklim psikologis dan OCB di tingkat individu. Selain itu, iklim organisasi yang mendukung mendorong karyawan untuk tidak mementingkan diri sendiri dan altruistic, yang dapat mengubah emosi mereka menjadi kemauan untuk terlibat dalam perilaku peran ekstra yang tidak langsung terkait dengan pekerjaan mereka tetapi bermanfaat bagi organisasi mereka (Wei et al., 2010).

Penelitian yang dilakukan Cohen & Keren (2010) pada antara guru-guru di Israel menunjukkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan OCB signifikan, di mana salah satu dimensi iklim yang digunakan adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Ditemukan bahwa OCB berhubungan positif dengan perilaku guru profesional, prestasi, dan kerentanan lembaga, yang merupakan beberapa aspek penting dari profil iklim sekolah mana pun (Garg & Rastogi, 2006), sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah yang positif juga memainkan peran penting dalam menumbuhkan OCB di sekolah. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan pada National Immigration Agency di Taiwan, dengan 304 responden, yang menyatakan bahwa Iklim organisasi dapat secara positif mempengaruhi efikasi diri dan OCB yang berorientasi pada perubahan di tingkat individu (Kao, 2017).

Iklim keadilan procedural berpengaruh signifikan pada OCB dan secara parsial iklim keadilan procedural berpengaruh pada *conscientiousness* (Ehrhart, 2004). Di sisi lain, iklim sebagai variable moderator, diperlihatkan dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa LMX memoderasi efek tidak langsung dari iklim kerja etis pada OCB melalui identifikasi organisasi (Teng et al., 2020), di mana penelitian ini dilakukan pada 316 karyawan hotel berbintang 3 di Taiwan.

Iklim kerja yang kondusif sangat diharapkan dan diinginkan karyawan, agar mereka dapat bekerja dengan nyaman. Karyawan akan mempersepsikan iklim kerja sebagai baik jika mampu memberikan hubungan antar karyawan yang baik dan saling mendukung, adanya kesejahteraan dan keamanan dalam bekerja di organisasi, adanya tim kerja yang solid dan saling mendukung, adanya komunikasi yang saling memahami, serta system penilaian yang adil. Semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan karyawan, maka karyawan akan bersedia melakukan peran ekstra dalam organisasinya. Jika karyawan merasakan bantuan dan dukungan dari tim kerja yang solid, maka karyawan akan bersedia membantu rekannya menyelesaikan pekerjaannya.

Hubungan Employee Engagement dengan Organizational Citizenship Behavior

Keterlibatan karyawan biasanya didefinisikan sebagai lingkungan emosional dan intelektual yang konstruktif yang mengambil pekerja dan karyawan untuk mengerahkan diri mereka dengan penuh semangat pada organisasi. Di sisi lain dapat dikatakan bahwa Keterlibatan karyawan yang konstruktif adalah buah dari kondisi mental positif pekerja yang mengarah pada perilaku mereka atau hasil yang pada akhirnya memberikan keuntungan bagi organisasi (Tufail et al., 2016). Keterlibatan karyawan merupakan hal yang positif untuk memenuhi keadaan dan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan di mana karyawan akan

melakukan pekerjaan dengan semangat dan berdedikasi, dan memiliki pengaruh pada Kepuasan kerja, komitmen dan motivasi karyawan (Prayogi & Fahmi, 2021).

Hasil mengungkapkan asosiasi positif keterlibatan karyawan dan komponen OCB (*conscientiousness, civic virtue, courtesy, altruism, sportsmanship*) di antara staf akademik perempuan. Karyawan wanita lebih peduli dan menunjukkan perilaku yang lebih bebas di tempat kerja, dan mereka mendapat nilai tinggi pada dimensi *conscientious* and *altruism* (Tufail et al., 2016).

Dengan mengambil sampel dari karyawan pada hotel mewah di Korea, pada divisi *food and beverage* sejumlah 353 karyawan, ditemukan bahwa pengaruh dari keterlibatan kerja pada OCB adalah significant. Kebajikan (*virtuousness*) organisasi menjadi faktor penting yang meningkatkan OCB karyawan melalui peran mediasi keterlibatan kerja, yang sering memicu altruisme terhadap rekan kerja atau pimpinan hingga akhirnya meningkatkan OCB. Efek dari persepsi karyawan tentang kebajikan (*virtuousness*) organisasi pada keterlibatan kerja adalah relatif kuat ketika persepsi dukungan organisasi tinggi dan kepribadian proaktif karyawan tinggi (Sun & Yoon, 2020).

Keterlibatan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi, menunjukkan bahwa karyawan memiliki OCB yang tinggi. Karyawan ingin terlibat dalam segala aktivitas, karena ia merasa sebagai bagian dari organisasi, memiliki peran penting, dan harus melakukan peran ekstra agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Karyawan menganggap bahwa keterlibatannya dalam organisasi secara penuh akan dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan, dan tentunya berharap akan memperoleh timbal balik dari peningkatan kinerja organisasi.

Hubungan *Spiritual Intelligence* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Spiritualitas telah berafiliasi dengan upaya, kinerja, etika, kehati-hatian dan kepuasan kerja dalam organisasi bisnis, yang juga dianggap sebagai fondasi fundamental untuk kepemimpinan bisnis yang efektif (Wahyono et al., 2020). Kecerdasan spiritual memungkinkan kita untuk bertanya pada diri kita sendiri apakah kita ingin berada dalam situasi khusus ini atau apakah kita lebih suka mengubah situasi dan membuat yang lain yang lebih cocok (Koražija et al., 2016). Kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memperoleh makna yang lebih tinggi, moral, tujuan yang tetap, sisi bawah sadar dan untuk membenamkan makna, nilai, dan tujuan ini dalam menjalani kehidupan yang lebih kaya dan lebih kreatif (S. Sharma & Ohri, 2020). Tanda-tanda Spiritualitas yang tinggi antara lain potensi untuk mengetahui hal-hal secara berbeda, kerendahan hati, dan energi pencapaian yang memunculkan sesuatu yang jauh dari egoisme dan perhatian diri. Hal ini berbeda dengan *workplace spirituality*, yang diartikan sebagai kombinasi dari faktor tingkat individu dan organisasi yang berbeda dari perspektif agama tertentu, yang membantu karyawan mengembangkan rasa emosional dan spiritual dan meningkatkan kerja tim, di samping itu *workplace spirituality* dapat mendorong dukungan sosial, yang memiliki dampak positif bagi kesehatan (P. K. Sharma & Kumra, 2020).

M. Aftab Anwar & Osman-Gani (2015) telah mengungkapkan bahwa kecerdasan spiritual karyawan berperan penting untuk menghasilkan OCB di antara karyawan, dengan dimensi yang penting yaitu *critical existential thinking* dan *transcendental awareness of spiritual intelligence*. OCB mungkin ada di antara karyawan yang memiliki pengalaman kerja

yang lebih baik dengan menggunakan pengalaman spiritual mereka, dan juga untuk memeliharanya dengan menciptakan lingkungan kerja yang bermakna. Kecerdasan spiritual berkaitan dengan bakat mental realisasi untuk 'berada dalam keberadaan' dan 'makna hidup'. Dengan tingkat spiritualitas yang lebih tinggi; individu dapat memiliki motivasi inspirasional internal yang lebih baik untuk pengabdian pada pekerjaan mereka (Md. Aftab Anwar & Osman-Ghani, 2015).

Kazemipour & Mohd Amin (2012) yang meneliti perawat menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja dengan dimensi pekerjaan yang bermakna, rasa kebersamaan dan keselarasan dengan nilai organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan OCB, dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Moghadam & Makvandi (2019) pada karyawan Maroon Petrochemical Company Iran, menunjukkan adanya hubungan antara modal spiritual dan OCB.

Spiritual intelligence akan mengarahkan peran ekstra karyawan sesuai dengan nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Meskipun *Spiritual intelligence* tidak terkait dengan agama, tentu agama dan keyakinan yang dianut karyawan selalu menganjurkan kepada kebajikan, salah satunya adalah bersedia berkorban bagi organisasi, dalam arti bersedia melakukan pekerjaan di luar peran dan tanggung jawabnya.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior

Komitmen organisasi adalah fungsi dari karakteristik pribadi dan fungsi situasional yang berhubungan dengan lingkungan kerja atau organisasi, dibuat dan disepakati untuk memberikan kemudahan dalam mencapai tujuan organisasi, memberikan penghargaan dan menetapkan hukuman (Nurjanah et al., 2020; Obedgiu et al., 2015). Komitmen afektif mengacu pada keterikatan afektif atau emosional individu dengan organisasi di mana individu sangat mengidentifikasi dirinya dan menghargai afiliasi dengan organisasi (Jehanzeb & Mohanty, 2019).

Ketika *affective organizational commitment* membaik (menandakan komitmen organisasi), individu lebih cenderung merasa puas dan bersedia mendukung organisasi mereka (Chang et al., 2016), dan Chang et al. (2016) menemukan bahwa OCB berkorelasi dengan *affective organizational commitment* (Chang et al., 2016). Sementara itu Cohen & Liu (2011) menemukan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh positif pada altruistic OCB, dan di sisi lain komitmen organisasi sepenuhnya memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan OCB pada karyawan bank (Jehanzeb & Mohanty, 2019).

Komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan pada OCB (Lavelle et al., 2009; Nurjanah et al., 2020; Obedgiu et al., 2015; Pohl & Paillé, 2011), dan pada hasil lain menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi mediator bagi stress kerja dan OCB (Pooja et al., 20016). Semakin karyawan berkomitmen kepada organisasi tempatnya berafiliasi, maka akan meningkatkan keinginannya melakukan peran ekstra karena menganggapnya merupakan bagian tak terpisahkan dari organisasi.

Komitmen afektif kepala pelatih memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB mereka (Lee et al., 2018), dan juga memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB, yang dapat dijelaskan oleh *social exchange theory*. Jadi, ketika kepala pelatih memiliki komitmen afektif yang tinggi, tindakannya didasarkan sebagai faktor motivasi dan keterikatan emosional mereka akan mendapatkan OCB (Lee et al., 2018). Temuan ini

menunjukkan bahwa pelatih yang terikat secara emosional pada departemen atletik lebih bersedia untuk mengabdikan waktu, keterampilan, dan upaya mereka pada departemen atletik (Lee et al., 2018). Penelitian yang dilakukan pada karyawan dan penyelia pada perusahaan Meksiko, mengungkapkan bahwa komitmen organisasi sepenuhnya memediasi hubungan antara beban kerja dan OCB. Selanjutnya, interaksi sosial memoderasi efek negatif dari dua stresor pekerjaan pada komitmen organisasi, sedemikian rupa sehingga hubungan menjadi lemah ketika interaksi sosial meningkat. Kondisi kerja yang penuh tekanan dapat menguras tingkat energi karyawan, sehingga hanya menyisakan sedikit sumber daya untuk melakukan OCB (Pooja et al., 20016).

Komitmen yang tinggi pada organisasi akan mengarahkan karyawan pada kesediaan untuk melakukan peran ekstra di luar peran dan tanggung jawabnya, meskipun tidak memperoleh manfaat langsung. Karyawan menunjukkan komitmen terhadap organisasi, dengan melakukan peran ekstra, membuktikan bahwa karyawan bersedia untuk mempertahankan keberadaan organisasi, meskipun melakukan pengorbanan.

Kesimpulan

Organizational Citizenship Behavior dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu Kepuasan kerja, kepemimpinan, iklim organisasi, keterlibatan karyawan, *spiritual intelligence*, komitmen organisasi. Organisasi yang berharap karyawan bersedia melakukan peran ekstra di luar peran dan tanggung jawabnya, harus berupaya memenuhi Kepuasan kerja karyawan, dengan menjaga dan meningkatkan dimensi Kepuasan kerja dalam organisasi yang diyakini karyawan. Di sisi lain, kepemimpinan yang diimplementasikan organisasi, harus mampu mengarahkan karyawan tanpa paksaan, dukungan yang solid dan kesediaan pemimpin untuk bersama-sama meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang merasakan iklim organisasi yang kondusif akan bersedia melakukan peran ekstra, karena merasakan lingkungan kerja yang mendukungnya dalam meningkatkan kinerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi ditunjukkan dengan keterlibatan dalam segala aspek perbaikan yang diharapkan organisasi, serta menunjukkan peran ekstra dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *spiritual intelligence* yang tinggi, tentu akan bersedia melakukan peran ekstra, tanpa berharap akan manfaat jangka pendek, karena karyawan mengetahui bahwa komitmennya untuk organisasi tentu akan memberikan manfaat jangka panjang, seperti promosi.

Daftar Pustaka

- Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of saudi arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39–54. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12774>
- Anwar, M. Aftab, & Osman-Gani, A. M. (2015). The effects of spiritual intelligence and its dimensions on organizational citizenship behaviour. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1162–1178. <https://doi.org/10.3926/jiem.1451>
- Anwar, Md. Aftab, & Osman-Ghani, A. M. (2015). The Effects of Spiritual Intelligence and its Dimensions on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1162–1178. <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/1451/712>

- Bismala, L. (2018a). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior : A Literature Review. *ICEMAB*. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288740>
- Bismala, L. (2018b). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *International Conference on Economics, Management, Accounting and Business*. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288740>
- Bismala, L. (2021). Assessing Islamic Leadership And Its Effect On Employee Job Satisfaction At. *Proceeding International Seminar on Islamic Studies*, 2, 533–542.
- Bismala, L., Arianty, N., Farida, T., & Mutholib. (2020). *Perilaku Organisasi: Sebuah Pengantar*.
- Chang, K., Nguyen, B., Cheng, K. T., Kuo, C.-C., & Lee, I. (2016). HR practice , organisational commitment & citizenship behaviour : a study of primary school teachers in Taiwan. *Employee Relations: The International Journal*, 38(6), 1–43.
- Cohen, A., & Keren, D. (2010). Does climate matter? An examination of the relationship between organisational climate and OCB among Israeli teachers. *Service Industries Journal*, 30(2), 247–263. <https://doi.org/10.1080/02642060802120158>
- Cohen, A., & Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*, 46(4), 271–287. <https://doi.org/10.1080/00207594.2010.539613>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Gaddis, B. H., Helton-Fauth, W., Scott, G., Shaffer, A., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2003). Development of Two Measures of Climate for Scientific Organizations. *Accountability in Research*, 10, 253–288. <https://doi.org/10.1002/9781119176275.ch9>
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529–541. <https://doi.org/10.1108/09513540610704636>
- HM, M. (2018). The Effects of Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior to Employees Performance: Study at Sharia Banks in Gorontalo Province. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(2), 179–205. <https://doi.org/10.21580/economica.2018.9.2.2806>
- Hung, Y. C., & Tsai, T. Y. (2016). Ethical work climate and organizational citizenship behavior in the Taiwanese military. *Military Psychology*, 28(1), 34–49. <https://doi.org/10.1037/mil0000096>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Kao, R. H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46(8), 1890–1914. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>
- Kazempour, F., & Mohd Amin, S. (2012). The impact of workplace spirituality dimensions on organisational citizenship behaviour among nurses with the mediating effect of affective organisational commitment. *Journal of Nursing Management*, 20(8), 1039–1048. <https://doi.org/10.1111/jonm.12025>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1–16.

- <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Koražija, M., Šarotar Žižek, S., & Mumel, D. (2016). The Relationship between Spiritual Intelligence and Work Satisfaction among Leaders and Employees. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 62(2), 51–60. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2016-0012>
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337–357. <https://doi.org/10.1002/job>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Moghadam, A. K., & Makvandi, R. (2019). Investigating the relationship between spiritual capital and job performance with organizational citizenship behaviors in employees (evidence from Iran). *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1692484>
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493–512. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199624\)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R)
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Obedgiu, V., Bagire, V., & Mafabi, S. (2015). Examination of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Among Local Government Civil Servants in Uganda. *Journal of Management Development*, 16(1).
- Pohl, S., & Paillé, P. (2011). The impact of perceived organizational commitment and leader commitment on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 14(2), 145–161. <https://doi.org/10.1108/ijotb-14-02-2011-b001>
- Pooja, A. A., Clercq, D. De, & Belausteguigoitia, I. (20016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 27(3), 374–405. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Prayogi, M. A., & Fahmi, M. (2021). Job Outcome : Job Involment , Job Characteristics Dan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 121–139.
- Ravichandran, S., Gilmore, S. A., & Strohbehn, C. (2007). Organizational citizenship behavior research in hospitality: Current status and future research directions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 6(2), 59–78. https://doi.org/10.1300/J171v06n02_04
- Rose, K. (2016). Examining Organizational Citizenship Behavior in the Context of Human Resource Development: An Integrative Review of the Literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1534484316655668>
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality , organizational justice and mental health : mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627–650. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007>
- Sharma, S., & Ohri, D. (2020). Construction And Validation Of Spiritual Intelligence Scale :

- A Review. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(4), 2143–2150.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2020). Linking Organizational Virtuousness, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Individual and Organizational Factors. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, XX(X), 1–26. <https://doi.org/10.1177/1096348020963701>
- Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). HRM practices and the multifaceted nature of organization performance: The mediation effect of organizational citizenship behavior. *EuroMed Journal of Business*, 13(3), 315–334. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2018-0010>
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841–861. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Tufail, U., Ahmad, M. S., Ramayah, T., Jan, F. A., & Shah, I. A. (2016). Impact of Islamic Work Ethics on Organisational Citizenship Behaviours among Female Academic Staff: the Mediating Role of Employee Engagement. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 693–717. <https://doi.org/10.1007/s11482-016-9484-5>
- Turnipseed, D. L., & Bacon, C. M. (2009). Relation of organizational citizenship behavior and locus of control. *Psychological Reports*, 105(3), 857–864. <https://doi.org/10.2466/PR0.105.3.857-864>
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379–391. <https://doi.org/10.1080/00224540009600478>
- Wahyono, Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2020). The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(1), 90–113. <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2019-0015>
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3), 301–319. <https://doi.org/10.1177/109634800002400301>
- Wei, Y. C., Han, T. S., & Hsu, I. C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1631–1648. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500487>
- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69(11), 2091–2115. <https://doi.org/10.1177/0018726716633512>
- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' "Servant Behavior." *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383–395. <https://doi.org/10.1177/1938965513482519>

- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(8), 1617–1637. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02790.x>
- Yurcu, G., & Akinci, Z. (2017). Influence of Organizational Citizenship Behavior on Hotel Employees' Job Satisfaction and Subjective Well-Being. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR), 5*(1), 57–83.