



Buku Referensi
**ANTECEDENT
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB)**

*Dalam Meningkatkan Kualitas
Pelayanan Karyawan*



Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

Buku Referensi

ANTECEDENT ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

*Dalam Meningkatkan Kualitas
Pelayanan Karyawan*

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.



BUKU REFERENSI
ANTECEDENT ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN KARYAWAN

Penulis:
Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

Desain Cover:
Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Neng Rismawati

ISBN:
978-634-246-382-6

Cetakan Pertama:
Juni, 2025

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Buku Referensi *Antecedent Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Karyawan” telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Buku Referensi *Antecedent Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Karyawan.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “*tiada gading yang tidak retak*” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Juni, 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENGERTIAN DAN KONSEP <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> (OCB).....	1
A. Definisi OCB	1
B. Perkembangan Konsep OCB dalam Literatur	2
C. Karakteristik dan Komponen Utama OCB	4
D. Relevansi OCB dalam Konteks Organisasi Modern	6
E. Rangkuman Materi	8
BAB 2 DIMENSI-DIMENSI <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i>.....	15
A. <i>Altruism</i>	15
B. <i>Conscientiousness</i>	17
C. <i>Sportsmanship</i>	18
D. <i>Courtesy</i>	19
E. <i>Civic Virtue</i>	21
F. Rangkuman Materi	23
BAB 3 TEORI-TEORI OCB.....	31
A. Teori Pertukaran Sosial (<i>Social Exchange Theory</i>).....	31
B. Teori Kepuasan Kerja	33
C. Teori Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>)	35
D. Teori Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>).....	37
E. Rangkuman Materi	39
BAB 4 <i>ANTECEDENT ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i>	43
A. Definisi <i>Antecedent</i> OCB.....	43
B. Faktor Individu yang Mempengaruhi OCB	45
C. Faktor Organisasi yang Mempengaruhi OCB.....	50
D. Faktor Sosial dalam Pembentukan OCB	55
E. Rangkuman Materi	59
BAB 5 PENGARUH FAKTOR INDIVIDU TERHADAP OCB.....	65
A. Kepribadian Karyawan dan Hubungannya dengan OCB	65
B. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik	69
C. Nilai-Nilai Pribadi dan Orientasi Kerja	72
D. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB	74
E. Rangkuman Materi	77

BAB 6 PENGARUH FAKTOR ORGANISASI TERHADAP OCB	83
A. Budaya Organisasi	83
B. Kebijakan Manajemen yang Mendukung OCB	86
C. Kepemimpinan dalam Organisasi	88
D. Iklim Kerja yang Mendukung OCB	91
E. Rangkuman Materi	93
BAB 7 PENGARUH FAKTOR SOSIAL TERHADAP OCB.....	99
A. Hubungan antar Rekan Kerja.....	99
B. Kepemimpinan dan Dukungan Sosial	100
C. Pengaruh Lingkungan Sosial terhadap Perilaku Karyawan.....	102
D. Kolaborasi Tim dan Peran Komunikasi dalam OCB	103
E. Rangkuman Materi	104
BAB 8 OCB DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN KARYAWAN..	109
A. Pengaruh OCB terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan	109
B. OCB sebagai Faktor Pembeda dalam Kualitas Layanan.....	111
C. Dampak OCB terhadap Kepuasan Pelanggan	113
D. Hubungan OCB dengan Retensi Pelanggan	115
E. Rangkuman Materi	117
BAB 9 IMPLEMENTASI OCB DALAM MENINGKATKAN	
KUALITAS PELAYANAN	121
A. Strategi Penerapan OCB dalam Organisasi.....	121
B. Program Pelatihan untuk Meningkatkan OCB.....	125
C. Pengembangan Keterampilan Interpersonal dan Pelayanan	130
D. Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung OCB	131
E. Rangkuman Materi	137
BAB 10 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG OCB.....	143
A. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung OCB.....	143
B. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap OCB..	144
C. Peran Manajer dalam Menumbuhkan Perilaku OCB.....	146
D. Kepemimpinan sebagai Contoh dalam Perilaku OCB	147
E. Rangkuman Materi	149
BAB 11 STUDI KASUS IMPLEMENTASI OCB DI ORGANISASI.....	153
A. Studi Kasus Perusahaan yang Berhasil Menerapkan OCB	153
B. Dampak Positif OCB terhadap Kinerja Perusahaan	159
C. Analisis Perbandingan antara Perusahaan yang Mengimplementasikan OCB dan yang Tidak	160
D. Pelajaran yang Bisa Diambil dari Studi Kasus	162
E. Rangkuman Materi	163
PROFIL PENULIS	170

BAB 1

PENGERTIAN DAN KONSEP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

A. DEFINISI OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah konsep yang diperkenalkan oleh Dennis Organ pada tahun 1988. Menurut Organ, OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat berkontribusi pada fungsi efektif organisasi (Antony, 2013). Definisi ini menekankan bahwa OCB muncul dari motivasi intrinsik untuk mendukung rekan kerja dan organisasi, tanpa mengharapkan imbalan formal. Sebagai contoh, dalam konteks kerja sehari-hari, seorang kasir yang secara sukarela membantu mengatur ulang barang di rak setelah jam kerja adalah ilustrasi nyata dari perilaku OCB (Syakur *et al.*, 2021).

Untuk memahami lebih dalam mengapa karyawan melakukan OCB, pendekatan teoritis seperti *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dapat memberikan penjelasan yang kuat. Teori ini menyatakan bahwa perilaku sukarela seperti OCB merupakan bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diterima karyawan dari organisasi, meskipun tidak selalu melalui imbalan formal. Dengan demikian, OCB dapat dipahami sebagai bagian dari hubungan psikologis antara individu dan organisasi, yang terbentuk melalui rasa kepercayaan dan keadilan.

Ciri utama dari OCB adalah sifatnya yang tidak tertulis secara formal dalam uraian pekerjaan. Tindakan seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, atau berpartisipasi dalam kegiatan organisasi seringkali dilakukan tanpa instruksi atasan dan tanpa kompensasi langsung. Hal ini membedakan OCB dari perilaku kerja formal, yang berlandaskan kontrak kerja dan tuntutan struktural organisasi (Bestari & Prasetyo, 2019; Wibowo, 2022). Selain itu, penting untuk membedakan OCB dari konsep lain seperti *prosocial behavior* yang bersifat lebih umum dan tidak terbatas dalam konteks organisasi, maupun *extra-role behavior* yang kadang mencakup tindakan yang bersifat kritik atau devian namun masih dianggap kontribusi.

Dalam perjalanannya, konsep OCB berkembang menjadi lebih terstruktur melalui pengelompokan dimensi perilaku. Awalnya, Organ (1988) mengelompokkannya dalam dua jenis: perilaku yang menguntungkan organisasi dan perilaku yang menguntungkan individu lain dalam organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Acanthus, E. V. and Desiana, P. M. (2022). Peran mediasi *ethical behavior* pada pengembangan *organizational citizenship behaviors* auditor publik. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 4(1), 91.
<https://doi.org/10.31764/jgop.v4i1.5362>
- Ahmad, R. and Syaebani, M. I. (2024). Peran servant leadership, public service motivation & affective commitment terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai di organisasi publik. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(2).
<https://doi.org/10.59188/covalue.v15i2.4601>
- Akib, R., Elpisah, E., & Fhareza, M. (2022). Peran budaya kerja sekolah terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. *Jambura: Economic Education Journal*, 4(1), 42-50.
<https://doi.org/10.37479/jeej.v4i1.12228>
- Al, A. L. L. and Octavia, A. N. (2024). Untitled. *Jurnal Ekonomi Sakti (Jes)*, 13(1), 44. <https://doi.org/10.36272/jes.v13i1.322>
- Alpianoor, A., Suriansyah, A., & Metroyadi, M. (2022). The effect of *organizational* culture, achievement motivation and *organizational* commitment to *organizational citizenship behavior* (ocb) of elementary school teachers in lampihong district. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(12).
<https://doi.org/10.47191/ijssshr/v5-i12-05>
- Alpionita, N., Azhari, A., & Zahari, A. F. M. (2023). Kemitraan pemerintah dan swasta dalam pelayanan administrasi kependudukan di kabupaten kolaka utara. *Jurnal Publik*, 17(02), 153-163.
<https://doi.org/10.52434/jp.v17i02.291>
- Amri, S., Noviantoro, D., Hakimah, Y., & Yusdiana, Y. (2024). Pengaruh work life balance dan self efficacy terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) yang berdampak pada kinerja karyawan. *Equivalent: Journal of Economic, Accounting and Management*, 2(2), 385-402.
<https://doi.org/10.61994/equivalent.v2i2.592>
- Antony, J. M. (2013). The influence of emotional intelligence on *organizational* commitment and *organizational citizenship behavior*. *Journal of Social Science Research*, 1(1), 5-8.
<https://doi.org/10.24297/jssr.v1i1.6674>

- Aqdami, R. K. (2021). Pengaruh persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja dengan *organizational citizenship behavior* (ocb) sebagai variabel *intervening* pada direktorat sumber daya manusia universitas airlangga. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(1), 183.
<https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13154>
- Ariyanto, D., Sari, M. M. R., & Ratnadi, N. M. D. (2017). Rekontruksi konstruk faktor sosial budaya dalam konteks budaya tri hita karana pada model utaut. Jurnal Akuntansi Multiparadigma.
<https://doi.org/10.18202/jamal.2017.08.7062>
- Bestari, D. and Prasetyo, A. R. (2019). Hubungan antara happiness at work dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan pt. telkom witel semarang. Jurnal EMPATI, 8(1), 33-39.
<https://doi.org/10.14710/empati.2019.23571>
- Eko, E. P., Notosudjono, D., & Tukiran, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keinovatifan guru di kabupaten bogor melalui *organizational citizenship behavior* (ocb) sebagai mediasi. Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis, 7(2), 341-356.
<https://doi.org/10.24912/jmieb.v7i2.24316>
- Firdaus, F. A. E. and Mulyono, L. (2025). Pengaruh karakteristik individu, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (ocb) terhadap kinerja pada pelatih ahli program transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial (tpbis). Reformasi Administrasi, 12(1), 114-120.
<https://doi.org/10.31334/reformasi.v12i1.4690>
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-*organizational* spontaneity relationship.. Psychological Bulletin, 112(2), 310-329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Halimsetiono, E. and Santosa, W. N. (2021). Komitmen organisasi karyawan dan pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb). KELUWIH: Jurnal Sosial Dan Humaniora, 2(2), 69-77.
<https://doi.org/10.24123/soshum.v2i2.4082>
- Hidayati, S. N., Hadi, S., Kiranaa, K. C., & Hermawan, H. D. (2022). Trilogi kepemimpinan ki hajar dewantara dan kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui etos kerja. Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan, 4(3), 4651-4667.
<https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.3008>

- Khaerunisah, S. M., Widiana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2021). Sebuah studi perilaku kewarganegaraan organisasi (ocb) dan dimensinya: tinjauan literatur. *Jurnal Diversita*, 7(2), 133-140.
<https://doi.org/10.31289/diversita.v7i2.4493>
- Kholifah, S. (2021). Peranan organizatioal *citizenship behavior* (ocb) dalam meningkatkan kinerja karyawan di universitas muhammadiyah jember. *Jurnal Sosial Sains*, 1(9). <https://doi.org/10.36418/sosains.v1i9.203>
- Kurniawan, A. F. and Keni, K. (2024). Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan: peran mediasi *organizational citizenship behavior*. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 681-694.
<https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i3.30243>
- Lim, A. T., Lianto, L., & Ginting, S. (2025). *Organizational citizenship behavior* guru gen z: peran ethical leadership, perceived *organizational* support, dan job autonomy melalui work engagement. *Jurnal Ekonomi Integra*, 15(1), 95. <https://doi.org/10.51195/iga.v15i1.389>
- Lim, V. E. and Setyawan, A. (2023). Faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yang dimediasikan oleh *organizational* commitment di klinik kecantikan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 902-914.
<https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3454>
- Mahmud, M. F. and Tesniwati, R. (2023). Peningkatan kinerja melalui transformasi digital layanan publik kepabeanaan yang diperkuat dengan budaya dan pola kerja adaptif. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 28(2), 161-182. <https://doi.org/10.35760/eb.2023.v28i2.7004>
- Mauludin, D. P. A. and Sari, R. L. (2024). Pengaruh public service motivation terhadap *organizational citizenship behavior*: peran moderasi service climate. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 9(1), 59-76.
<https://doi.org/10.24176/perseptual.v9i1.12044>
- Miao, R. (2011). Perceived *organizational* support, job satisfaction, task performance and *organizational citizenship behavior* in china. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2).
<https://doi.org/10.21818/001c.17632>
- Muchtadin, M. (2024). Pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* pada pekerja milenial di indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Dan Bisnis*, 6(1), 125-130.
<https://doi.org/10.36917/japabis.v6i1.107>
- Pambudi, D. S. (2024). Pengaruh fleksibilitas jam kerja, stress kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan (studi pada karyawan kembang jaya wedding service klaten). *Journal of Indonesian Economic Research*, 2(2), 56-68. <https://doi.org/10.61105/jier.v2i2.115>

- Perkasa, D. H. and Herawaty, Y. (2021). Efek mediasi komitmen organisasi dalam mempengaruhi keterikatan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap ocb di pt. vindo internasional. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 2(1), 90-103.
<https://doi.org/10.59832/jpmk.v2i1.27>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and *organizational*-level consequences of *organizational citizenship behaviors*: a meta-analysis.. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Prabowo, A. and Budiharjo, A. (2024). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai sdit ulul albab kota pekalongan. *J-Aksi: Jurnal Akuntansi Dan Sistem Informasi*, 5(1), 153-165.
<https://doi.org/10.31949/jaksi.v5i1.8750>
- Pudjiomo, W. S. and Sahrah, A. (2019). Pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap ocb pegawai. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2), 78. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v21i2.878>
- Purwanggono, C. J. (2024). Integritas dalam meningkatkan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb). *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(1), 651-660.
<https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i1.6229>
- Rahmayanti, F., Febriana, S. K. T., & Dewi, R. S. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (ocb). *Jurnal Ecopsy*, 1(3). <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v1i3.500>
- Ramadan, A. D., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2024). Kemajuan instansi pendidikan: bagaimana peranan meaningful work dan change-oriented ocb pada guru sma?. *JiWA: Jurnal Psikologi Indonesia*, 2(2).
<https://doi.org/10.30996/jiwa.v2i2.10543>
- Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. (2011). *Organizational citizenship behavior* and the public service ethos: whither the organization?. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 117-130.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0991-x>
- Sari, R., & Rachmawati, D. (2021). Pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja karyawan. Malang: Penerbit Universitas Brawijaya.
- Sari, S. R., Dewi, D. N. A. M., & Digdowniseiso, K. (2022). Peran pemimpin transformasional membudayakan kerja etis guna meningkatkan *organizational citizenship behaviour*. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 22(1), 41-52. <https://doi.org/10.28932/jmm.v22i1.4659>
- Setiawan, E., & Supriyadi, M. (2023). OCB dan Inovasi di Tempat Kerja. Semarang: Penerbit Diponegoro.

- Syakur, A., Utari, W., & Chamariyah, C. (2021). Correlation between *organizational* roles, *obc*, and *organizational* commitment toward employees of the limited liability company of state electricity company of apj jemmer. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4(2), 2022-2030.
<https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1890>
- Wibowo, F. A. (2022). Analisis budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb). Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil), 1(1). <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i1.24>
- Wisnawa, I. N. A. and Dewi, A. A. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship* behaviour dengan dimediasi variabel kepuasan kerja. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 9(2), 528.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>
- Wisnawa, I. N. A. and Dewi, A. A. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship* behaviour dengan dimediasi variabel kepuasan kerja. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 9(2), 528.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>
- Yunus, M., & Fitria, L. (2022). Kepemimpinan dan OCB: Membangun budaya kerja yang positif. Yogyakarta: Penerbit UGM.

BAB 2

DIMENSI-DIMENSI

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

A. ALTRUISM

Altruism dalam konteks organisasi merupakan bentuk perilaku sukarela yang ditunjukkan karyawan dalam membantu rekan kerja atau organisasi tanpa mengharapkan imbalan. Perilaku ini melampaui tugas formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan dan mencerminkan nilai prososial yang mendukung terciptanya iklim kerja yang positif dan kolaboratif (Senen & Az-Zahra, 2021). *Altruism* adalah salah satu dimensi utama dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena memperkuat hubungan sosial di tempat kerja dan meningkatkan efektivitas kerja tim.

Pentingnya *altruism* sebagai bagian dari kinerja kontekstual juga ditegaskan oleh Robbins dan Judge (2023), yang menyebut bahwa tindakan membantu secara sukarela merupakan indikator kontribusi yang bernilai dalam dinamika tim. Bentuk konkret dari perilaku ini dapat berupa membimbing rekan baru, berbagi keahlian teknis, atau mengambil alih sebagian tugas kritis ketika rekan kerja menghadapi beban tinggi. Tindakan-tindakan tersebut menunjukkan bukan hanya kepedulian individual, tetapi juga komitmen terhadap keberhasilan tim secara keseluruhan. Selaras dengan itu, Colquitt, LePine, dan Wesson (2025) menekankan bahwa dampak positif *altruism* akan semakin besar bila didukung oleh kepemimpinan yang membangun rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) dan mendorong komunikasi terbuka.

Dari perspektif hubungan antaranggota tim, perilaku altruistik juga memainkan peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang suportif. Ketika karyawan menunjukkan kepedulian, baik secara emosional maupun melalui bantuan praktis, mereka berkontribusi terhadap terbentuknya kohesi sosial dan rasa memiliki terhadap tim (Zyad, 2022; Nezhad *et al.*, 2019). Bentuk bantuan seperti memberi semangat, meluangkan waktu untuk menyelesaikan tugas bersama, atau sekadar berbagi informasi, memberikan dampak langsung terhadap moral individu sekaligus memperkuat produktivitas kerja kolektif (Guinot *et al.*, 2015; Voo, 2014).

Selain pada lingkungan kerja tim, peran *altruism* juga sangat terasa dalam sektor-sektor tertentu seperti pelayanan publik atau lembaga kemanusiaan. Dalam konteks ini, Muzamil dan Shah (2025) menjelaskan bahwa perilaku

DAFTAR PUSTAKA

- Abedin, B., Kordnaeij, A., Fard, H., & Hoseini, S. (2015). Formation and identification of strategic issues in organizations: a review and classification of current studies. *The International Technology Management Review*, 5(1), 28. <https://doi.org/10.2991/itmr.2015.5.1.4>
- Amran, N. A. and Amran, M. (2023). Menerokai emosi belia dalam organisasi di lembah klang. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(6), e002361. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i6.2361>
- Astry, G. R., Natsir, M., & Sumarsono, T. G. (2023). The influence of *organizational* culture and work motivation on employee performance through employee *organizational citizenship behavior* at hotel sahid montana in malang city. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5), 1849-1862. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i5.5718>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2025). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace (8th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Darmawan, D. and Putra, A. R. (2022). Pencapaian efektivitas kerja melalui optimalisasi kecerdasan emosional dan pemberian beban kerja secara tepat kepada karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 8-16. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v5i1.72>
- Darmin, D. (2023). Pendekatan cepa (collaborative, ecology, planning, administrative) dalam pemberdayaan masyarakat pesisir pantai. *Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulsel*, 4(2), 134-153. <https://doi.org/10.58643/sipatokkong.v4i2.229>
- Dewanti, I. S., Hadi, L., & Anggraini, B. F. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada gandhok group yogyakarta. *Paradigma: Jurnal Masalah Sosial, Politik, Dan Kebijakan*, 26(2), 100. <https://doi.org/10.31315/paradigma.v26i2.7351>
- Dewi, F. I. R. and Saraswati, K. D. H. (2019). Meningkatkan kualitas pelayanan organisasi dengan perilaku extra role. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 1(2). <https://doi.org/10.24912/jbmi.v1i2.3027>
- Dewi, L. F. A. A., Yuniasanti, R., & Prahara, S. A. (2018). Hubungan persepsi terhadap lingkungan kerja dengan perilaku inovatif karyawan bagian penjualan. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 19(1), 13. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v19i1.597>
- Dharma, A. (2021). *Komunikasi Bisnis Modern*. Jakarta: Erlangga

- Dhiba, P., Nugraha, N., & Mustikarini, I. (2021). Persepsi pemuda terhadap pelaku *civic virtue* di desa bangsalan. *Konstruksi-Sosial*, 1(1), 15-20. <https://doi.org/10.56393/konstruksisocial.v1i1.25>
- Dirgantara, A., Perizade, B., Zunaidah, Z., & Widiyanti, M. (2023). Pengaruh dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap resistensi perubahan pegawai di pln uik sumbagsel. *Cakrawala Repositori Imwi*, 6(6), 2159-2173. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i6.532>
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). Linking *altruism* and *organizational learning capability*: a study from excellent human resources management organizations in spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2603-7>
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). Linking *altruism* and *organizational learning capability*: a study from excellent human resources management organizations in spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2603-7>
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ilahi, A., Arifuddin, A., Ibrahim, D., & Muslimin, U. (2024). Pelatihan manajemen organisasi dan kepemimpinan untuk peningkatan efektivitas organisasi ukm di institut ilmu sosial dan bisnis andi sapada. *BESIRU*, 1(3), 125-130. <https://doi.org/10.62335/qbakxd12>
- Kurniawan, A. H. A. T. (2022). Perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian negara republik indonesia: sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 15(3), 19. <https://doi.org/10.35879/jik.v15i3.344>
- Lase, Y., Lase, D., Telaumbanua, E., & Lase, H. (2024). Hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai di kantor kpu kota gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 47-58. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v2i1.51>
- Lestari, M. R. and Sujono, F. K. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 3(1), 81-95. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v3i1.544>
- Lestari, M. R. and Sujono, F. K. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 3(1), 81-95. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v3i1.544>
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented *organizational citizenship behaviors* and *organizational effectiveness*: do challenge-oriented *behaviors* really have an impact on the organization's bottom line?. *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>

- Malti, T., & Davidov, M. (Eds.). (2023). *The Cambridge handbook of prosociality: Development, mechanisms, and promotion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- mheducation.com
- Modding, B. and Kamase, J. (2021). Pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada hotel horison ultima makassar. *Tata Kelola*, 8(2), 186-207.
<https://doi.org/10.52103/tatakelola.v8i2.566>
- Morton, J. (2023). Strategy making as polyphony: how managers leverage multiple voices in pursuing agility. *California Management Review*, 65(4), 22-42. <https://doi.org/10.1177/00081256231185881>
- Muhtadi, M. A., Murthada, M., & Bunyamin, I. A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja guru dan kebijakan sekolah terhadap peningkatan efektivitas manajemen pendidikan di sekolah menengah pertama di jawa tengah. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(11), 681-691.
<https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i11.799>
- Muhtadi, M. A., Murthada, M., & Bunyamin, I. A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja guru dan kebijakan sekolah terhadap peningkatan efektivitas manajemen pendidikan di sekolah menengah pertama di jawa tengah. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(11), 681-691.
<https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i11.799>
- Muzamil, M., & Shah, S. A. (2025). *Organizational citizenship behaviour in human service organizations: Going beyond the call of duty at the workplace*. Cham, Switzerland: Springer.
- Narwastu, V. Y., Widjaja, D. C., & Setiawan, R. (2023). Pengaruh perceived *organizational* support (pos) terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) melalui employee development (ed) dan *organizational* commitment (oc) sebagai variabel mediasi pada tenaga kependidikan di salah satu perguruan tinggi swasta. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 139-160. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.42113>
- Nezhad, F. R., Kojouri, K. K., & Nodehi, S. N. K. (2019). Effect of *altruism* on *organizational* learning capability with the mediating role of communication conflict and *organizational* trust (case study: staff of red crescent provincial branches of gilán and mazandaran). *Journal of Rescue and Relief*, 67-76. <https://doi.org/10.32592/jorar.2020.12.1.7>

- Nezhad, F. R., Kojouri, K. K., & Nodehi, S. N. K. (2019). Effect of *altruism* on *organizational* learning capability with the mediating role of communication conflict and *organizational* trust (case study: staff of red crescent provincial branches of Gilan and Mazandaran). *Journal of Rescue and Relief*, 67-76. <https://doi.org/10.32592/jorar.2020.12.1.7>
- Nindhita, V. (2023). Intervensi implementasi budaya organisasi di rumah sakit jiwa. *Journal of Education for All*, 1(2), 171-184. <https://doi.org/10.61692/edufa.v1i2.43>
- Ningsih, H. and Ma'ruf, M. (2023). Partisipasi masyarakat dalam pengembangan kampung edukasi sampah di kelurahan Sekardangan kecamatan Sidoarjo kabupaten Sidoarjo. *Publika*, 1835-1848. <https://doi.org/10.26740/publika.v11n2.p1835-1848>
- Nurcholila, N., Astuti, P., Nurbambang, R., Daniel, D., & Mu'allifah, L. I. (2022). Analisis dimensi *organizational citizenship behavior* (ocb) terhadap employee performance pada Puskesmas Ngadiluwih Kabupaten Kediri. *RISK: Jurnal Riset Bisnis Dan Ekonomi*, 3(2), 75-96. <https://doi.org/10.30737/risk.v3i2.4190>
- Okfrima, R. and Tentama, F. (2023). Keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMK Kota Padang, Sumatera Barat. *Psyche 165 Journal*, 328-333. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i4.299>
- Prasetyo, A. (2022). The mediation role of ocb on the effect of the big five personality on nurse performance. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 13(3), 292-300. <https://doi.org/10.29244/jmo.v13i3.40294>
- Putro, P. (2018). Etika kerja Islam, komitmen organisasi, sikap pada perubahan organisasi terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 116. <https://doi.org/10.25124/jmi.v18i2.1205>
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2021). *Manajemen perubahan dan budaya organisasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Boston, MA: Pearson
- Sears, G. J. and Han, Y. (2021). Do employee responses to *organizational* support depend on their personality? the joint moderating role of *conscientiousness* and emotional stability. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1130-1146. <https://doi.org/10.1108/er-06-2020-0267>
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen perilaku organisasi*. Bandung: Refika Aditama.

- Sedarmayanti. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.
- Senen, S. H. and 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). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.045>
- Septiani, I. (2022). Partisipasi masyarakat terhadap kebijakan politik teknokratis.. <https://doi.org/10.31219/osf.io/2n5we>
- Sholaita, K., Lusmilasari, L., & Haryanti, F. (2024). Pengelolaan pasien stroke hemoragik dengan aritmia di instalasi gawat darurat: studi kasus. Jurnal Keperawatan Klinis Dan Komunitas (Clinical and Community Nursing Journal), 8(3), 133. <https://doi.org/10.22146/jkkk.93185>
- Siagian, S. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, E. A. (2021). Motivasi kerja dan dukungan organisasi serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Jurnal Baruna Horizon, 4(1), 34-42. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v4i1.55>
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Supriyanto, A. S. and Ekowati, V. M. (2019). Antecedents of employee performance in a bank syariah in malang raya. Journal of Applied Business Administration, 3(2), 181-193. <https://doi.org/10.30871/jaba.v3i2.1523>
- Sutrisno, E. (2022). Perilaku organisasi (Edisi 4). Jakarta: Kencana.
- Tentama, F. (2015). Peran kepuasan kerja terhadap kinerja pada guru pegawai negeri sipil (pns) di yogyakarta. Jurnal Psikologi Undip, 14(1). <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.1-8>
- Voo, T. C. (2014). *Altruism* and reward: motivational compatibility in deceased organ donation. Bioethics, 29(3), 190-202. <https://doi.org/10.1111/bioe.12078>
- Wibowo. (2016). Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers
- Wibowo. (2020). Perilaku organisasi (Edisi 3). Jakarta: Rajawali Pers.
- Widiani, N. P. (2019). The effect of love of money and emotional intelligence on employee performance with *organizational citizenship behavior* as mediating variable. International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research. <https://doi.org/10.21744/irjeis.v5n1.596>
- Widiarti, D. and Baidun, A. (2019). Pengaruh modal psikologis, komitmen organisasi dan iklim psikologis terhadap kesiapan dalam menghadapi perubahan. Tazkiya Journal of Psychology, 4(1). <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v4i1.10827>

- Wijiharta, W., Unais, I., & Hadi, S. (2022). Identifikasi dimensi penting untuk memaksimalkan *organizational citizenship behavior* (ocb) pada pt angkasa pura (persero) kantor pusat. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(3), 45-50. <https://doi.org/10.56127/jekma.v1i3.401>
- Wowor, W., Angelina, A. C., Bustari, F., & Lisya, L. (2022). Keterampilan karyawan industri perhotelan:departemen kantor depan. *Jurnal Bangun Manajemen*, 1(1), 37-45. <https://doi.org/10.56854/jbm.v1i1.14>
- Yurisnawati, S. and Nuvriasari, A. (2024). The influence of *organizational* support and job satisfaction on *organizational citizenship behavior* with *organizational* commitment as an *intervening*: a study on cv baby cloudfoam. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 159-172. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i1.7924>
- Zyad, A. W. B. A. (2022). Cultivating *altruism* in an egoistic climate through an islamic model. *Journal of Islamic Business and Management (JIBM)*, 12(02), 158-180. <https://doi.org/10.26501/jibm/2022.1202-003>

BAB 3

TEORI-TEORI OCB

A. TEORI PERTUKARAN SOSIAL (*SOCIAL EXCHANGE THEORY*)

Teori Pertukaran Sosial merupakan landasan penting dalam memahami motivasi munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di tempat kerja. Teori ini menjelaskan bagaimana hubungan antara individu dan organisasi dibentuk oleh prinsip timbal balik, di mana individu cenderung menunjukkan perilaku positif ketika merasa diperlakukan dengan adil dan dihargai. Konsep ini sangat relevan karena menjelaskan bahwa kontribusi sukarela karyawan, yang tidak tercantum dalam deskripsi tugas formal, sering kali muncul sebagai bentuk balasan atas perlakuan positif dari organisasi.

Untuk menggambarkan penerapan nyata dari teori ini, misalnya, sebuah studi kasus di rumah sakit pemerintah menunjukkan bahwa ketika perawat diberikan penghargaan atas kontribusi mereka dalam bentuk pelatihan lanjutan dan pengakuan publik, mereka menunjukkan peningkatan dalam perilaku OCB seperti membantu rekan kerja dan memperpanjang waktu kerja secara sukarela. Ilustrasi ini memperkuat gagasan bahwa timbal balik positif dari organisasi dapat memicu kontribusi ekstra dari karyawan.

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh George Homans dan kemudian dikembangkan oleh Peter Blau (1964), yang menekankan bahwa interaksi sosial berakar pada pertimbangan rasional antara manfaat dan biaya. Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasakan adanya kepercayaan, dukungan, dan penghargaan dari manajemen, mereka terdorong untuk memberikan kontribusi tambahan yang bermanfaat bagi organisasi, seperti membantu rekan kerja atau mendukung proyek di luar tanggung jawab utama mereka. Prinsip "timbal balik" menjadi inti dari teori ini, sebagaimana dijelaskan oleh Cropanzano dan Mitchell (2005), yang menunjukkan bahwa pengalaman positif di tempat kerja meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, berbagai program organisasi yang dirancang untuk menunjukkan apresiasi terhadap karyawan seperti pelatihan, pengembangan karier, dan sistem penghargaan terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan memunculkan OCB. Saks (2006) mencatat bahwa karyawan yang merasa "diinvestasikan" oleh organisasi menunjukkan komitmen lebih besar dalam membantu rekan dan menyukseskan misi organisasi. Hal ini memperkuat temuan Organ (1988) dan Podsakoff *et al.* (2000), yang menyatakan bahwa OCB berkontribusi langsung pada efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alharbi, F., & Alshammari, M. (2021). The impact of job satisfaction on *organizational citizenship behavior*: Evidence from the healthcare sector in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 16(4), 1–10. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n4p1>
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice in *organizational* justice research. In M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.), *The social psychology of justice in organizations* (pp. 1–26). Psychology Press.
- Baker, J. A., McClure, C. M., & Baker, J. (2014). The Impact of *Organizational* Support on the Relationship Between Job Satisfaction and *Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Health Organization and Management*, 28(4), 512-527.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bureau of Labor Statistics. (2021). Employee job satisfaction and engagement survey. U.S. Department of Labor. <https://www.bls.gov/>
- Chen, Z. X., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2013). Perceived *organizational* support and extra-role performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology*, 153(6), 650–664. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.800204>
- 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>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2001). Perceived Supervisor Support and Employee Diligence, Commitment, and Creativity. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 500-507.
- Gallup. (2021). State of the Global Workplace: 2021 Report. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2021.aspx>
- Greenberg, J. (1990). *Organizational* justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

- <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, N. P., & Blume, B. D. (2009). Individual-and *Organizational*-Level Consequences of *Organizational Citizenship Behaviors*: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Raza, H., Ali, M., & Ahmed, S. (2020). The relationship between job satisfaction and *organizational citizenship behavior* in the banking sector of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 14(1), 23–34.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

BAB 4

ANTECEDENT ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

A. DEFINISI ANTECEDENT OCB

Antecedent Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada berbagai faktor yang mendahului dan memengaruhi kemunculan perilaku kewarganegaraan organisasi di tempat kerja. Dalam konteks ini, *antecedent* mencakup kondisi, karakteristik, atau variabel tertentu yang mendorong karyawan untuk bertindak secara sukarela di luar tanggung jawab formal mereka, demi mendukung efektivitas organisasi.

Secara umum, *antecedent* OCB dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori utama:

1. Faktor individu, seperti kepribadian, motivasi, dan sikap;
2. Faktor organisasi, seperti budaya, kebijakan penghargaan, dan gaya kepemimpinan;
3. Faktor sosial, seperti hubungan interpersonal dan dukungan rekan kerja.

Klasifikasi ini membantu organisasi dalam memahami secara sistematis penyebab munculnya perilaku OCB yang berbeda pada setiap konteks kerja.

Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela yang tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, tetapi yang memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas organisasi. Penelitian Podsakoff *et al.* (2000) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa *antecedent* yang kuat dapat secara signifikan memprediksi tingkat OCB yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja, rasa dihargai, dan dukungan organisasi merupakan contoh *antecedent* penting yang mendorong perilaku OCB (Organ & Ryan, 1995). Selain itu, elemen seperti kepemimpinan yang transformasional, budaya organisasi yang mendukung, serta hubungan kerja yang harmonis juga terbukti menjadi pemicu munculnya perilaku kewarganegaraan di tempat kerja (Podsakoff *et al.*, 2000; Eisenberger *et al.*, 2001).

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2010). The role of perceived *organizational* support and supportive human resource practices in the *turnover* process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Astuti, R. (2019). Regulasi diri dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan jasa. *Jurnal Psikologi Terapan*, 7(1), 45–52.
- Batson, C. D. (1991). The *altruism* question: Toward a social-psychological answer. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing *organizational* culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2016). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of *behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2001). Perceived supervisor support: Contributions to perceived *organizational* support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Hendrawan, B. (2021). Pengaruh dukungan sosial terhadap OCB pada guru sekolah dasar. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 18(2), 95–102.
- Hendrawan, D. (2021). Pengaruh hubungan interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perawat di rumah sakit swasta. *Jurnal Ilmu Administrasi Kesehatan*, 9(2), 112–120.
- Hendri. (2021). Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 45–60.
- Herlina, N. (2020). Pengaruh pemberian penghargaan non finansial terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(1), 45–53.

- Hidayati, R. (2021). Kohesi tim dan pengaruhnya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 6(1), 45–52.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- Mohamad, M. H., & Juhdi, N. H. (2020). Transparansi kebijakan organisasi dan pengaruhnya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 123–134.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0149206305277790>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- 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.
- 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.
- Prasetyo, A. (2023). Dampak pelatihan pengelolaan stres terhadap peningkatan OCB di perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 5(1), 33–42.
- Putri, S. A., & Sari, N. M. (2020). Hubungan antara hubungan sosial dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. *Jurnal Psikologi*, 12(1), 33–40.
- Rachmawati, R., & Hidayati, T. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di era digital. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 18(2), 123–132.

- Rachmawati, R., & Supriyanto, A. S. (2020). Pengaruh kesesuaian nilai individu dan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 145–154.
<https://doi.org/10.9744/jmk.22.2.145-154>
- Rahmawati, D., & Suharnomo, S. (2020). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan: Studi pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 14(2), 99–110.
- Robinson, S. P. (2014). *Organizational* culture and leadership style: Impacts on employee performance and job satisfaction. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(2), 107–116.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
<https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sari, N. (2022). Program kesejahteraan kerja dan implikasinya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Psikologi Terapan*, 10(2), 88–97.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). San Diego, CA: Academic Press
- Setiawan, B. (2022). Konflik antar departemen dan dampaknya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 90–98.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Suharto, A. (2020). Hubungan antara Orientasi Prosocial dan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Perusahaan Teknologi. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 7(2), 78-89.
- Supriyadi, D., & Sari, P. (2021). Komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan: Studi pada organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 45–53.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (10th ed.). Kencana.
- Tanjung, R. A. (2022). Pengaruh sistem umpan balik terhadap keterlibatan karyawan dalam OCB: Studi pada perusahaan *startup* di Jakarta. *Jurnal Ilmu Organisasi dan Bisnis*, 7(3), 115–124.
- Widiastuti, M. (2023). Strategi penghargaan nonmoneter untuk meningkatkan motivasi dan OCB. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1), 65–74.

Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 75–92. (Bisa disesuaikan atau diambil ringkasannya dari buku teks MSDM lokal jika diperlukan)

BAB 5

PENGARUH FAKTOR INDIVIDU TERHADAP OCB

A. KEPERIBADIAN KARYAWAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN OCB

1. Dimensi kepribadian berdasarkan *Big Five Personality Traits*

Model *Big Five Personality Traits* merupakan salah satu pendekatan paling umum dalam psikologi kepribadian yang mengklasifikasikan karakter individu ke dalam lima dimensi utama: *Extraversion*, *Agreeableness*, *Conscientiousness*, *Neuroticism*, dan *Openness to Experience*. Kelima dimensi ini membantu memahami pola perilaku individu, termasuk dalam konteks organisasi dan dunia kerja, serta menjadi dasar penting dalam menjelaskan kecenderungan munculnya perilaku ekstra-peran seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

- *Extraversion* menggambarkan tingkat energi sosial, antusiasme, dan keterlibatan interpersonal. Individu dengan tingkat *extraversion* tinggi cenderung mudah berinteraksi, aktif dalam diskusi kelompok, dan senang bekerja dalam tim. Dalam organisasi, karakter ini sering kali tampak melalui partisipasi aktif dalam kegiatan sosial dan pertemuan kerja, yang mendukung terbentuknya kerja sama tim yang solid dan atmosfer kerja yang positif (Huda & Sulistyaningrum, 2024).
- *Agreeableness* merujuk pada kecenderungan individu untuk bersikap kooperatif, penuh empati, dan menghargai orang lain. Karyawan dengan karakter *agreeableness* tinggi umumnya dapat menjaga keharmonisan tim, menghindari konflik, serta lebih mudah membangun hubungan interpersonal yang baik. Sikap ini memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung nilai-nilai OCB seperti *altruism* dan *courtesy* (Husna, 2021).
- *Conscientiousness* berkaitan dengan kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi pada pencapaian. Individu yang *conscientious* dikenal teliti, terorganisir, dan konsisten dalam menyelesaikan tugas. Dalam konteks organisasi, kepribadian ini sangat terkait dengan pencapaian target kerja dan keterandalan, yang turut memperkuat dimensi OCB berupa *dependability* dan *civic virtue* (Nasyroh & Wikansari, 2017).
- *Neuroticism* mencerminkan sejauh mana seseorang mengalami ketidakstabilan emosional, seperti kecemasan atau mudah tersinggung. Individu dengan tingkat *neuroticism* tinggi cenderung kurang stabil dalam menghadapi tekanan kerja dan lebih mudah mengalami stres. Aspek ini

DAFTAR PUSTAKA

- Afero, F., Dimala, C., & Ibad, M. (2023). Self-efficacy as a mediation the influence of proactive personality on career adaptability in early adults. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(4), 517. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i4.12315>
- Amalia, U., Fitria, E., Indriani, T., & Rossyadah, S. (2023). Implikasi bimbingan karier bagi mahasiswa bimbingan dan konseling di era merdeka belajar. *Jurnal Bikotetik (Bimbingan Dan Konseling: Teori Dan Praktik)*, 7(02), 136-145. <https://doi.org/10.26740/bikotetik.v7n02.p136-145>
- Amanda, M., Istiqomah, S., & Sarjiyanto, S. (2020). Pengaruh kepribadian proaktif, efikasi diri dan anticipatory entrepreneurial cognitions dalam membentuk niat berwirausaha mahasiswa. *Matrik Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 193. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i02.p06>
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari sudut pandang teori hirarki kebutuhan maslow, teori dua faktor herzberg, teori x y mc gregor, dan teori motivasi prestasi mc clelland. *Jmm17*, 2(01). <https://doi.org/10.30996/jmm17.v2i01.422>
- Ardianingrum, V. and Nurbiyati, T. (2018). Pengaruh nilai kerja dan kesesuaian nilai kerja individu terhadap *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 26(2), 170-194. <https://doi.org/10.32477/jkb.v26i2.123>
- Asalal, N. and Wahab, H. A. (2020). Pemahaman dan halangan pelajar program kerja sosial terhadap kurikulum asas kerja sosial: kepelbagaian klien (understanding and barriers among student of social work programs on the basic curriculum of social work: diversity of clients). *Jurnal Pembangunan Sosial*, 23. <https://doi.org/10.32890/jps2020.23.4>
- Budysan, T. and Sidjaja, F. (2019). Hubungan antara tipe kepribadian big five dengan adiksi internet pada mahasiswa di surabaya. *Experientia Jurnal Psikologi Indonesia*, 7(1), 31-42. <https://doi.org/10.33508/exp.v7i1.2121>
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (2002). Rewards and intrinsic motivation: Resolving the controversy. *Bergin & Garvey*.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Arifin, S., Sinambela, E. A., & Putra, A. R. (2021). Studi tentang peranan variabel kompetensi, penilaian kinerja, dan kondisi kerja terhadap perwujudan kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.

- <https://doi.org/10.47668/pkwu.v9i2.317>
- Dewi, K. and Riana, I. (2019). Pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. *Distribusi-Journal of Management and Business*, 7(2), 203-214. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v7i2.86>
- Efendi, S., Sugiono, E., & Masdaryanto, M. (2022). Pengaruh motivasi ekstrinsik, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai direktorat jenderal pajak kanwil djp jakarta khusus kpp badan dan orang asing. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 632-642. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.2322>
- Ekawati, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(4), 848-856. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i4.26925>
- Fauziyyah, A. S. and Azzahra', L. (2023). Pengaruh faktor organisasi dan faktor pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan rumah sakit islam surabaya ahmad yani. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(12), 10895-10905. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i12.3518>
- Ganiadi, F. L., Margianto, B. J., & Kristanti, M. (2021). Pengaruh big five personality *traits* terhadap niat untuk menginap di green hotel di indonesia. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(1), 10-19. <https://doi.org/10.9744/jmp.7.1.10-19>
- Huda, S. and Sulistyaningrum, E. (2024). Pengaruh kepribadian terhadap upah pekerja di indonesia: analisis big five personality *traits*. *Jurnal Ekonomi Indonesia*, 12(3), 237-259. <https://doi.org/10.52813/jei.v12i3.364>
- Husna, A. (2021). Elemen kunci kinerja karyawan pada perusahaan asuransi umum: dimensi kepribadian (big five), pelatihan dan kerjasama tim. *Jurnal Ilmu Hukum Humaniora Dan Politik*, 1(3), 265-279. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3.682>
- Idin, D. P., Prayoga, A. S., & Septianingrum, K. (2023). Minat dan motivasi siswa dalam mengikuti kegiatan ekstrakurikuler bola voli smk khozinatul ulum todanan. *Journal of SPORT (Sport, Physical Education, Organization, Recreation, and Training)*, 7(2), 248-259. <https://doi.org/10.37058/sport.v7i2.7788>
- Isnainy, U. C. A. S. and Nugraha, A. (2019). Pengaruh reward dan kepuasan kerja terhadap motivasi dan kinerja perawat. *Holistik Jurnal Kesehatan*, 12(4), 235-243. <https://doi.org/10.33024/hjk.v12i4.647>

- Izzati, U. and Dianawati, U. (2022). Motivasi widyaiswara bdlhk kadipaten dalam menulis karya tulis ilmiah. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 3(2), 57-68. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i2.110>
- Kailola, S. (2019). Pengaruh kepribadian dan lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) dan kinerja tenaga medis. *J.Manajemen.Bisnis*, 2(2), 62-81. <https://doi.org/10.30598/manis.2.2.62-81>
- Kurnia, K. and Sule, E. T. (2018). Pengaruh supervisi dan kepuasan kerja terhadap tindakan yang menurunkan kualitas audit. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 19(1). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2015.v19.i1.50>
- Kurniawan, D., Arifin, Z., & Wulandari, D. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 112–124.
- Kurniyadi, K., Wicaksana, S., & Asrunputri, A. (2020). Hubungan big five personality dengan ocb pada pns gen y di instansi x. *Jimfe (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 6(1), 13-30. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v6i1.1885>
- Lestari, E. R. and Ghaby, N. K. F. (2018). The influence of *organizational citizenship behavior* (ocb) on employee's job satisfaction and performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lestari, S. R., & Ghaby, S. H. (2018). Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 201–209.
- Mayliza, R. (2019). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) pada pegawai bpkpad di madina. <https://doi.org/10.31219/osf.io/nkd3s>
- Mubarokah, L. and Nuvriasari, A. (2024). Peran kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada lembaga komite nasional pelestarian kretek (knpk). *Lentera: Multidisciplinary Studies*, 2(2), 255-266. <https://doi.org/10.57096/lentera.v2i2.83>
- Nasyroh, M. and Wikansari, R. (2017). Hubungan antara kepribadian (big five personality model) dengan kinerja karyawan. *Jurnal Ecopsy*, 4(1), 10. <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v4i1.3410>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage.

- Panjaitan, H. T. and Yuliati, A. (2024). Analisis program egc (employee get customer) dalam meningkatkan kinerja karyawan pada pt asuransi kredit indonesia cabang jakarta kemayoran. *Kinerja*, 6(02), 369-379.
<https://doi.org/10.34005/kinerja.v6i02.4084>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and *organizational*-level consequences of *organizational citizenship behaviors*: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Pratiwi, P. and Ary, L. (2018). Perbedaan tingkat agresivitas petugas satuan polisi pamong praja di bali ditinjau dari dimensi kepribadian big five dan kecerdasan emosional. *Jurnal Psikologi Udayana*, 5(2), 472.
<https://doi.org/10.24843/jpu.2018.v05.i02.p17>
- Putra, A. R. and Silfiana, S. (2023). Motivasi orang tua dalam memilih sekolah di sdit banten islamic school kramatwatu serang banten. *Miftah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1), 19-29.
<https://doi.org/10.61231/miftah.v1i1.68>
- Rachmawati, S., Hasanati, N., & Shohib, M. (2020). Big five personality dan kinerja keselamatan pada karyawan. *Psikovidya*, 23(2), 174-189.
<https://doi.org/10.37303/psikovidya.v23i2.146>
- Rahmisari, R. (2022). Pengaruh kepribadian dan dukungan organisasi terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional pada kantor kepolisian daerah gorontalo. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(9), 792-799.
<https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v2i9.411>
- Ratih, A., Rusyidi, B., & Sulastri, S. (2023). Pengaruh dukungan sosial terhadap burnout pekerja sosial pada pelayanan anak korban tindak kekerasan seksual. *Share: Social Work Journal*, 13(1), 42.
<https://doi.org/10.24198/share.v13i1.45057>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rumangkit, S. and Haholongan, J. (2019). Person organization fit, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 2(2), 64.
<https://doi.org/10.33365/tb.v3i2.449>
- Santika, G. I. (2020). Pengaruh nilai-nilai inti bps dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bps di provinsi bali. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(6), 557-561. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i6.207>
- Sazly, S., Tambunan, D., Harun, M., & Saputra, S. A. (2024). Compensation, motivation, performance and work spirituality of lecturers: a strategy model for developing higher education resources in indonesia. *Dynamic Management Journal*, 8(1), 195.

<https://doi.org/10.31000/dmj.v8i1.10600>

- Siahaan, P. G., Purba, N. R., Saragih, D., & Purba, N. D. (2024). Pemahaman organisasi hmi terhadap sikap toleransi beragama dalam mencegah terjadinya sikap intoleran berdasarkan perspektif nilai sila persatuan indonesia di fakultas ekonomi universitas negeri medan. *CIVICS: Jurnal Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 9(1), 437-441.
<https://doi.org/10.36805/civics.v9i1.7194>
- Sinambela, E. A. (2021). Motivasi kerja dan dukungan organisasi serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(1), 34-42. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v4i1.55>
- Wahyuni, D., Tadung, E., & Fadli, A. M. D. (2022). Intrinsic motivation on employee performance in the organization and personnel section of the konawe regency regional secretariat. *Journal of Government Science (GovSci): Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 63-73.
<https://doi.org/10.54144/govsci.v3i1.26>
- Wang, Q. and Bowling, N. (2016). A comparison of general and work-specific personality measures as predictors of *organizational citizenship behavior*. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(2), 172-188. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12139>
- Wedadjati, R. S. and Helmi, S. (2022). Evaluasi kepuasan karyawan berbasis herzburg's two factors motivation theory. *Mbia*, 21(3), 246-262.
<https://doi.org/10.33557/mbia.v21i3.1777>
- Wijaya, R., Sari, M. R., & Prasetya, H. (2024). Kepuasan kerja dan dampaknya terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan logistik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 45-57.
- Windiana, L., Tain, A., & Baroh, I. (2020). Kepuasan kerja karyawan di unit usaha milik kampus. *Agriecobis: Journal of Agricultural Socioeconomics and Business*, 3(2), 87.
<https://doi.org/10.22219/agriecobis.vol3.no2.87-92>
- Yusnita, I., Fikri, A., & Istiandra, M. (2023). Peran kepuasan kerja sebagai mediator terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja asn bappedalitbang kabupaten paser. *Journal Publicuho*, 6(1), 161-177.
<https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i1.101>

BAB 6

PENGARUH FAKTOR ORGANISASI TERHADAP OCB

A. BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi untuk membentuk identitas kolektif sekaligus mengarahkan perilaku kerja sehari-hari (Ginting *et al.*, 2023). Nilai-nilai ini menjadi acuan dalam berinteraksi, bekerja sama, dan mengambil keputusan, sementara norma menetapkan batas perilaku yang diharapkan. Keyakinan yang berkembang di dalam organisasi membentuk ekspektasi terhadap kontribusi sukarela atau perilaku prososial yang tidak diatur dalam deskripsi pekerjaan formal. Budaya yang kuat dan konsisten dapat menjadi pendorong munculnya berbagai dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti *altruism*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*. Misalnya, dalam organisasi yang menjunjung tinggi keadilan dan solidaritas, anggota tim lebih terdorong untuk saling membantu tanpa harus diminta, bahkan ketika beban kerja sedang tinggi (Syarifuddin *et al.*, 2022).

Transisi ke praktik organisasi, nilai-nilai budaya tersebut terwujud melalui instruksi dan ritual yang dijalankan secara konsisten. Instruksi seperti kebijakan internal, prosedur operasional standar (SOP), dan panduan kerja menciptakan kejelasan peran, yang pada gilirannya memfasilitasi perilaku *courtesy* dan *compliance*. Sementara itu, ritual organisasi, seperti perayaan keberhasilan tim, pengumuman apresiasi bulanan, atau pertemuan refleksi akhir tahun, berperan dalam membangun rasa memiliki dan memperkuat keterlibatan emosional karyawan terhadap komunitas kerja (Sudarsono, 2019). Ketika pengelolaan budaya dilakukan secara strategis dan selaras dengan visi organisasi, karyawan akan merasakan kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kesiapan untuk berkontribusi secara sukarela (Ardyatama *et al.*, 2024).

Namun, pengaruh budaya terhadap OCB tidak bersifat seragam di semua konteks, melainkan sangat dipengaruhi oleh orientasi budaya dominan. Dalam budaya kolektif seperti yang umum di Indonesia, nilai kebersamaan dan kerja sama menjadi pilar utama yang mendorong perilaku *altruism* dan *courtesy*. Sebagai contoh, di PT Telkom Indonesia, semangat gotong royong tidak hanya tercermin dalam hubungan antar karyawan, tetapi juga dalam

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2019). Responsible leadership and employee's proenvironmental *behavior*: the role of *organizational* commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.
<https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Agustina, S., Budiarto, Y., & Hastuti, R. (2018). Konflik orangtua-anak dalam pemilihan pasangan pada keluarga di bangka. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 541.
<https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.1007>
- Ardyatama, A. k., S, E. w., Khoirunnisa, I., Hikmahardiya, N., & Husniah, H. Y. (2024). Hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap produktifitas kepala sekolah dasar negeri pada bidang pembinaan sd dinas pendidikan kota batam. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(6).
<https://doi.org/10.59188/covalue.v15i6.4835>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Buchan, J., Duffield, C., & Jordan, A. (2019). 'Solving' nursing shortages: do we need a new agenda? *Journal of Nursing Management*, 27(4), 632–638.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12736>
- Fitria, N., CHAIRY, A., & NAHDIYAH, A. C. F. (2024). Mengurai kompleksitas budaya organisasi dalam konteks manajemen pendidikan pada lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi Dan Manajerial (JKSM)*, 1(4), 136-142.
<https://doi.org/10.61116/jksm.v1i4.257>
- Ginting, H., Supawanhar, S., & Gustini, R. (2023). Analisis manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan di kantor kelurahan panorama. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3283>
- Irfan, M., Hakim, Y. R. A., & Sagita, D. S. (2024). Pengaruh budaya organisasi, religiusitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(6).

- <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i6.4844>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and *organizational* support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of *organizational* trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mei, T. S., Yahya, K. K., & Teong, L. K. (2016). Budaya organisasi: konsep dan perspektif. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1). <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.534>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and *organizational*-level consequences of *organizational citizenship behaviors*: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Sudarsono, S. (2019). Budaya organisasi. *Widya Balina*, 4(2), 40-52. <https://doi.org/10.53958/wb.v4i2.39>
- Sulastra, M. C. and Handayani, V. (2021). Gambaran independent dan interdependent self-construal pada mahasiswa indonesia. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 5(2), 115-132. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v5i2.3512>
- Sumartik, S., Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). Buku ajar budaya organisasi.. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-044-1>
- Tran, T. B. H. and Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on *organizational citizenship behavior*: the mediating roles of *organizational* justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13. <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Wibowo, F. A. (2022). Analisis budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb). Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil), 1(1). <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i1.24>
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). Strategic HRM and *organizational behavior*: Integrating multiple levels of analysis. CAHRS Working Paper Series, 468. Cornell University.
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>
- Zeffane, R. (2015). Trust, personality, and effectiveness in organizations. International Journal of Commerce and Management, 25(3), 305–318.
<https://doi.org/10.1108/IJCoMA-10-2012-0060>

BAB 7

PENGARUH FAKTOR SOSIAL TERHADAP OCB

A. HUBUNGAN ANTAR REKAN KERJA

Kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja memainkan peran sentral dalam pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hubungan positif antara rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang suportif, di mana individu merasa dihargai, didengarkan, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan tugas formal. Menurut *Social Exchange Theory*, hubungan interpersonal yang baik memicu OCB melalui prinsip timbal balik (*reciprocity*), di mana perilaku prososial yang diterima dari rekan kerja mendorong individu untuk membalas dengan kontribusi positif (Blau, 1964). Setiawan (2020) menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal yang tinggi berkorelasi positif dengan tingkat OCB; karyawan yang memiliki hubungan baik dengan kolega lebih cenderung membantu, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan mendukung pencapaian tujuan bersama secara sukarela.

Salah satu unsur kunci yang membentuk hubungan interpersonal yang berkualitas adalah kepercayaan. Kepercayaan memungkinkan karyawan merasa aman untuk berbagi ide, meminta bantuan, atau memberikan masukan tanpa takut dinilai negatif, menciptakan siklus umpan balik positif yang memperkuat keterlibatan kerja (Kurniawan & Sari, 2021). Dari kepercayaan ini lahir solidaritas, yaitu komitmen timbal balik untuk saling membantu dan bekerja menuju tujuan bersama. Sebagai contoh, dalam tim layanan pelanggan, karyawan yang melihat rekannya kewalahan akan secara spontan mengambil alih sebagian tugas tanpa harus diminta sebuah perilaku yang selaras dengan dimensi *altruism* dalam OCB (Rahmawati, 2019).

Namun, makna “hubungan dekat” tidak selalu seragam di setiap konteks budaya. Di negara dengan budaya kolektivistis seperti Indonesia, kedekatan sering ditandai dengan keterlibatan emosional tinggi, saling membantu secara intens, dan komunikasi informal yang erat, sehingga memicu OCB berbasis hubungan seperti *courtesy* dan *altruism* (Triandis, 1995). Sementara itu, di budaya individualis seperti Amerika Serikat, kedekatan lebih diukur melalui kepercayaan profesional, penghargaan atas kontribusi individual, dan keterlibatan dalam proyek bersama, yang cenderung memunculkan dimensi *voice* dan *civic virtue* (Hofstede, 2001). Perbedaan ini penting untuk dipahami oleh perusahaan multinasional agar strategi membangun hubungan kerja tetap efektif di berbagai konteks.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2007). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving *organizational* effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for *organizational* competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2001). Perceived supervisor support: Contributions to perceived *organizational* support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Hendrawan, A. (2021). Pengaruh penghargaan nonformal terhadap OCB karyawan di sektor swasta Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM*, 9(2), 112–120.
- Hidayati, L., & Nugroho, S. (2023). Interaksi sosial dan frekuensi OCB di lingkungan kerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(2), 101–112.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations *traits*—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Kahn, R. L., & Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kurniawan, B., & Sari, M. (2021). Peran saling percaya sebagai mediator dalam hubungan interpersonal dan OCB. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1), 22–35.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of *organizational* commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mulyani, S. (2023). Sistem komunikasi terbuka dan dampaknya terhadap keterlibatan karyawan. *Jurnal Organisasi dan Kepemimpinan*, 5(3), 90–97.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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.
- Prasetyo, A. (2022). Pengaruh konflik interpersonal terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 9(1), 15–27.
- PT Telkom Indonesia. (2022). *Laporan tahunan 2022: Telkom Solidarity Day dan penguatan budaya gotong royong*. Jakarta: PT Telkom Indonesia.
- Rahmawati, L. (2022). Hubungan sinergi tim dan *civic virtue* dalam OCB. *Jurnal Dinamika Organisasi*, 7(2), 60–68.
- Rahmawati, N. (2019). Solidaritas kerja dan komitmen organisasi: Dampaknya terhadap OCB. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 7(3), 78–89.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived *organizational* support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ruangguru. (2023). *Annual impact report 2023: Building hybrid workplace culture*. Jakarta: PT Ruang Raya Indonesia.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622.
- Sari, M. (2020). Norma kerja dan kolaborasi tim dalam meningkatkan perilaku OCB. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 5(1), 65–72.
- Setiawan, A. (2021). Kepuasan kerja dan OCB dalam lingkungan kerja yang suportif di Indonesia. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 12(2), 105–113.
- Setiawan, R. (2020). Hubungan interpersonal dan perilaku kewarganegaraan organisasi di lingkungan kerja. *Jurnal Psikologi Terapan*, 10(2), 45–56.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Siti, M. (2020). Kontribusi individu terhadap kinerja tim dan implikasinya terhadap OCB. *Jurnal Psikologi Terapan*, 14(2), 88–95.

- Supriyadi, A. (2021). Pelatihan kerja sama tim dalam meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 6(2), 74–81.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Wulandari, F. (2021). Peran interaksi informal dalam meningkatkan kinerja tim. *Jurnal Psikologi dan Budaya Organisasi*, 8(1), 55–62.

BAB 8

OCB DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN KARYAWAN

A. PENGARUH OCB TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PELANGGAN

Kualitas pelayanan merupakan elemen kunci dalam menentukan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Zeithaml *et al.* (1990) menyebutkan lima dimensi utama yang membentuk kualitas layanan, yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Dalam praktiknya, kualitas tidak hanya dilihat dari hasil akhir layanan, tetapi juga dari proses interaksi antara karyawan dan pelanggan selama layanan berlangsung. Oleh karena itu, perilaku dan sikap karyawan menjadi aspek yang sangat menentukan dalam menciptakan kesan layanan yang positif. Dimensi *empathy* dan *assurance*, misalnya, sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk membangun komunikasi yang hangat dan penuh keyakinan. Dalam hal ini, pengalaman layanan tidak hanya diukur dari seberapa cepat atau akurat layanan diberikan, tetapi juga dari seberapa besar pelanggan merasa dihargai dan dipedulikan.

Salah satu elemen perilaku yang sangat memengaruhi kualitas interaksi tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang tidak secara formal diwajibkan, namun memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas organisasi (Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 2000). Karyawan yang menunjukkan OCB umumnya lebih proaktif, sopan, dan teliti dalam bekerja, yang secara langsung meningkatkan kualitas interaksi dengan pelanggan dan memperkuat persepsi terhadap layanan (Supriyanto, 2019). Dalam konteks ini, OCB tidak hanya mendukung proses pelayanan, tetapi menjadi bagian integral dari *value creation* dalam hubungan pelanggan. Sebagai contoh, dalam industri transportasi publik, pengemudi yang secara sukarela membantu penumpang lansia atau memberikan informasi tambahan tentang rute—meskipun tidak termasuk tugas formal dapat meningkatkan dimensi *responsiveness* dan *empathy* dalam layanan. Begitu pula dalam layanan digital seperti *e-commerce*, petugas *customer service* yang secara aktif menawarkan solusi alternatif ketika produk tidak tersedia menunjukkan kontribusi OCB yang memperkuat dimensi *assurance* dan *reliability*.

Untuk memahami kontribusi OCB secara lebih mendalam, perlu ditinjau dimensi perilaku yang paling relevan terhadap pelayanan pelanggan. Dimensi *altruism* mendorong karyawan untuk secara sukarela membantu pelanggan

DAFTAR PUSTAKA

- Adu, A. A., Wulandari, R., & Santoso, H. B. (2022). Kendala penerapan e-government di Indonesia: Kajian kebijakan dan infrastruktur. *Jurnal Teknologi Informasi dan Komunikasi*, 14(1), 55–66.
- Ahmad, R., & Syaebani, M. I. (2024). Servant leadership dan motivasi pelayanan publik terhadap OCB dan kualitas pelayanan. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 150–163.
- Aisyah. (2020). Pengaruh dukungan manajerial terhadap OCB dan kepuasan pelanggan. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 45–57.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fadhilah, N., & Nainggolan, A. (2024). OCB dan retensi pelanggan: Studi pada sektor jasa keuangan. *Jurnal Bisnis Indonesia*, 12(2), 99–110.
- Geus, T. D., Hansen, J. R., & Karsten, N. (2020). OCB in the public sector: A multidimensional analysis in education and health. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 652–675.
- Giovaningrum, L., & Firdaus, M. (2022). Peran OCB dalam meningkatkan kualitas layanan rumah sakit. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 10(1), 35–44.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer–employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82–104.
- Hadi, A., Fauzan, R., & Ramadhan, I. (2020). Kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*. *Jurnal Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 5(2), 61–74.
- Hidayah, S., & Harnoto. (2018). Peran kepemimpinan terhadap peningkatan OCB karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 55–65.
- Homburg, C., & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: An empirical analysis. *Psychology & Marketing*, 18(1), 43–66.
- Lestari, P., & Ghaby, M. (2018). *Organizational citizenship behavior* dan word of mouth di sektor ritel. *Jurnal Riset Manajemen*, 13(2), 144–158.
- Lubis, F. (2019). Iklim organisasi dan implikasinya terhadap OCB dan retensi pelanggan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 77–86.

- Mardhatillah, N., Sari, D., & Wulandari, F. (2023). Pengaruh OCB terhadap retensi pasien di rumah sakit daerah. *Jurnal Administrasi Kesehatan*, 11(1), 65–75.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and *organizational citizenship behavior*: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 795.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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.
- Prasetio, A. P., Aziz, R. N., & Rahmawati, I. (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 4(2), 89–96.
- Pratama, Y., & Mujiati, N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 22–30.
- Rahmayanti, R., Hasan, M., & Lestari, Y. (2016). Suasana kerja dan konflik kerja dalam meningkatkan OCB. *Jurnal Psikologi Industri*, 4(1), 21–33.
- Safei, M., & Kustiawan, U. (2022). Dukungan organisasi dan pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior*. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(2), 89–99.
- Sartika, W. (2024). Keberlanjutan organisasi dan peran OCB dalam pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 55–66.
- Siregar, H., & Putri, D. A. (2020). Hubungan antara OCB dan kualitas pelayanan pelanggan di sektor perbankan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(1), 21–30.
- Siregar, H., Nasution, S., & Amalia, A. (2024). Dimensi *altruisme* dalam OCB dan pengaruhnya terhadap loyalitas pelanggan. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, 6(1), 58–70.
- Supriyanto, A. (2019). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan pelanggan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(3), 45–57.
- Verawati, S., & Heri, Y. (2022). Dukungan sosial dan implikasinya terhadap perilaku OCB. *Jurnal Psikologi Kerja*, 10(1), 31–39.
- Wibowo, F., Hartati, T., & Ramadhani, M. (2022). Pengembangan aplikasi layanan publik berbasis digital di Kelurahan Curah Grinting. *Jurnal Sistem Informasi Publik*, 13(1), 67–78.

- Wijaya, T., Lestari, D., & Ghaby, M. (2024). Komitmen organisasi sebagai mediator antara kepuasan kerja dan OCB. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2), 100–110.
- Yuliani, R., & Katim, D. (2017). Komitmen organisasi dan OCB: Dampaknya terhadap loyalitas pelanggan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 112–123.
- Zayed, A. A., Ibrahim, M. A., & Salem, M. A. (2020). *Conscientiousness* as a predictor of service quality performance in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 17(2), 110–124.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.

BAB 9

IMPLEMENTASI OCB DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN

A. STRATEGI PENERAPAN OCB DALAM ORGANISASI

1. Identifikasi kebutuhan OCB berdasarkan karakteristik organisasi

Langkah awal yang krusial dalam penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan karakteristik unik masing-masing organisasi. OCB, yang didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formal mereka, dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rahmayanti *et al.*, 2016; Juliana *et al.*, 2022). Organisasi dengan budaya kolaboratif, struktur hierarki kompleks, atau ukuran besar memerlukan pendekatan berbeda dalam membentuk perilaku OCB yang efektif (Organ & Ryan, 1995; Setiawan, 2018).

Selanjutnya, identifikasi kebutuhan ini harus mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal organisasi. Suasana kerja yang positif, dukungan sosial dari lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan merupakan elemen-elemen penting yang memengaruhi tingkat OCB (Ananda *et al.*, 2020; Prasetyo *et al.*, 2015). Misalnya, iklim kerja yang mendukung dan adil dapat mendorong karyawan untuk berpartisipasi lebih aktif dalam kegiatan organisasi. Sebaliknya, kondisi kerja yang penuh konflik atau kurang transparan dapat menghambat munculnya perilaku OCB.

Terdapat beberapa faktor utama yang mendorong munculnya OCB di lingkungan kerja:

- Suasana kerja yang positif terbukti memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan OCB. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang, mereka cenderung lebih proaktif dan membantu dalam berbagai kegiatan organisasi (Ananda *et al.*, 2020). Sebuah studi juga menekankan bahwa kepuasan kerja secara langsung memengaruhi perilaku OCB, di mana karyawan yang puas lebih terdorong untuk melakukan tindakan yang melampaui ekspektasi formal (Juliana *et al.*, 2022; Prasetyo *et al.*, 2015).
- Komitmen organisasi merupakan aspek penting lainnya dalam mendorong OCB. Karyawan yang memiliki rasa memiliki dan terikat secara emosional terhadap nilai dan tujuan organisasi akan lebih mungkin menunjukkan loyalitas dan perilaku positif yang mendukung rekan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, R., Nursidiq, A., & Iftayani, T. (2020). Pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap OCB. *Jurnal Psikologi Terapan*, 10(2), 155–167.
- Ariani, D. W., Smith, J., & Rahman, F. (2017). [Judul lengkap artikel mengenai simbol korporat dan OCB]. *Nama Jurnal*, 10(2), 123–138.
- Astuti, S., Wulandari, P., & Santoso, B. (2019). Ritual organisasi dan perannya dalam memperkuat OCB. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 8(1), 45–60.
- Bastyant, R., Halimsetiono, & Santosa, T. (2024). Komitmen organisasi dan loyalitas dalam OCB. *Jurnal Manajemen Perilaku*, 12(1), 22–36.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). *Organizational citizenship behavior* and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357–378.
- Dunggio, A. (2020). Servant leadership dalam organisasi Indonesia: dampaknya terhadap kinerja dan OCB. *Jurnal Kepemimpinan & Organisasi*, 5(2), 77–92.
- Edirisinghe, D., & Dhammika, M. (2019). Peran kepemimpinan etis dan servant dalam inovasi organisasi. *Jurnal Etika Bisnis*, 12(1), 56–72.
- Ermitati, R. (2022). Narasi organisasi sebagai pendorong semangat kolektif dan OCB. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 9(3), 101–115.
- Fitriah, L., *et al.* (2024). Sistem penghargaan nilai organisasi dalam memperkuat OCB. *Jurnal Psikologi Industri & Organisasi*, 7(1), 34–50.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goller, M., & Dewi, A. (2020). Narasi positif dan konektivitas emosional dalam organisasi. *International Journal of Organizational Studies*, 14(2), 99–115.
- Hadi, R. (2021). Internalisasi nilai organisasi dan peningkatan OCB hingga 40%. *Jurnal HRM*, 11(2), 89–105.
- Hambali, I. A., & Idris, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan lingkungan kerja. *Jurnal Manajerial*, 6(3), 150–165.
- Hidayah, N., & Harnoto, T. (2018). Keadilan organisasi sebagai faktor dalam perilaku OCB. *Jurnal Servis Publik*, 4(1), 23–35.
- Ibnu, M. (2023). Motivasi intrinsik melalui nilai kemanusiaan dalam sistem penghargaan organisasi. *Jurnal Psikologi Kerja*, 10(1), 41–58.
- Jannah, S., *et al.* (2021). Pengakuan atas kontribusi berbasis nilai: dampaknya pada OCB. *Jurnal Penghargaan & Kultur*, 3(2), 66–80.

- Juliana, F., *et al.* (2023). Keterlibatan dalam CSR dan pengaruhnya terhadap afeksi karyawan. *Jurnal CSR & Organisasi*, 2(1), 12–29.
- Kee, S., Ling, C. K., & Tan, W. (2021). Karyawan berbasis nilai OCB di era kerja fleksibel. *Asia-Pacific Journal of Business*, 16(4), 123–139.
- Khan, S., Ahmad, J., & Khan, I. (2020). Transformational leadership and innovation: Boosting OCB. *Leadership Quarterly*, 31(2), 317–330.
- Kim, J., & Thapa, S. (2018). Ethical leadership and *organizational* justice. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 503–516.
- Larasati, F., & Susilowati, R. (2021). Transformational leadership dan perilaku OCB. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 5(1), 19–30.
- Lavy, S. (2019). Burnout akibat perilaku extra-role: ancaman tersembunyi OCB. *Occupational Health Journal*, 23(3), 200–214.
- Li, Y., Zhang, W., & Wang, Y. (2017). Kepemimpinan etis memoderasi inovasi dan OCB. *Journal of Business Research*, 75, 1–9.
- Nindhita, R. (2023). Partisipasi dalam aktivitas sosial mendukung nilai organisasi. *Jurnal Sosial & Kerja Kelompok*, 5(2), 77–88.
- Nurafifah, R., & Dewi, S. (2021). Internalisasi Pancasila dalam pelatihan karakter: bentuk dukung OCB. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 9(1), 25–40.
- Nuryanto, A., & Pratiwi, D. (2024). Peran feedback konstruktif manajemen dalam mencegah burnout akibat OCB. *Jurnal Manajemen Kesejahteraan*, 4(1), 61–78.
- 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.
- Prasetyo, A., Prabowo, D., & Maulana, A. (2015). Kepuasan kerja dan perilaku OCB pada organisasi layanan publik. *Jurnal Psikologi Kerja*, 3(2), 88–97.
- Rada, P., *et al.* (2024). Servant leadership dalam organisasi Indonesia dan kinerja karyawan. *Jurnal Kepemimpinan Lokal*, 2(1), 14–29.
- Rahmayanti, D., *et al.* (2016). Perayaan dan penghargaan sebagai ritual perusahaan yang mempererat OCB. *Jurnal Budaya Organisasi*, 3(2), 47–62.
- Rantnasari, V., *et al.* (2020). Pelatihan kolaboratif pemimpin menegaskan perilaku kewargaan organisasi. *Jurnal Pelatihan & Pengembangan SDM*, 6(2), 85–100.
- Rasyid, M., *et al.* (2024). Integrasi nilai-nilai Pancasila dalam solidaritas tim. *Jurnal Ilmu Sosial & Humaniora*, 5(1), 14–32.
- Ravina, S. (2023). *Altruisme* karyawan sebagai bentuk OCB: studi kasus. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 11(1), 54–69.
- Rohman, A., & Kurniawan, Y. (2023). Narasi organisasi sebagai penguat semangat kolektif. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 10(2), 88–102.

- Sari, D., & Handoko, D. (2020). Integrasi nilai-nilai OCB dalam budaya organisasi. *Jurnal Etika Bisnis*, 6(2), 41–53.
- Senen, A., & Az-Zahra, N. (2021). Hubungan antara budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja. *Jurnal Psikologi Industri*, 8(2), 101–120.
- Setiawan, H. (2018). Pengaruh struktur organisasi terhadap OCB dalam perusahaan besar. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(1), 67–75.
- Singh, P. (2023). OCB muncul dari perilaku altruistik: bukti empiris. *Jurnal Etika & Organisasi*, 2(1), 33–48.
- Thania, N., *et al.* (2024). Pelatihan kepemimpinan berbasis empati dan kolaborasi. *Jurnal Pelatihan SDM*, 8(1), 58–75.
- Ubaidillah, U., & Andriani, R. (2022). Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memperkuat budaya OCB. *Jurnal Organisasi Demokratis*, 4(1), 24–38.
- Wang, X., Liu, Y., & Chen, Z. (2021). Lingkungan kerja fleksibel dan keterlibatan dalam OCB. *Journal of Flexible Work*, 3(2), 77–91.
- Wati, N., *et al.* (2020). Pemberdayaan karyawan melalui kolaborasi dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Partisipatif*, 5(1), 44–60.
- Wibowo, D. (2022). Simbol organisasi dan keterikatan emosional. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 13(1), 65–81.
- Windaru, B. (2021). Kepuasan kerja sebagai mediasi budaya terhadap OCB. *Jurnal Psikologi Kerja*, 9(3), 150–168.

BAB 10

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG OCB

A. GAYA KEPEMIMPINAN YANG MENDUKUNG OCB

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan di lingkungan kerja, khususnya dalam mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merujuk pada tindakan sukarela yang dilakukan karyawan di luar tugas formal mereka, namun memiliki kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh Podsakoff *et al.* (2000) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang positif dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Dalam situasi seperti ini, pemimpin tidak hanya menjadi pengarah, tetapi juga inspirator yang mampu mendorong karyawan untuk bertindak lebih proaktif dan altruistik. Sebagai contoh, pemimpin yang menerapkan gaya transformasional terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan OCB, karena mereka memberikan inspirasi dan makna dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Perbandingan antara gaya kepemimpinan otoriter, transaksional, dan transformasional memberikan gambaran yang jelas tentang pengaruh masing-masing terhadap perilaku OCB. Gaya otoriter yang menekankan kontrol dan disiplin cenderung menghambat kreativitas dan inisiatif, sehingga tidak mendukung pertumbuhan OCB. Sebaliknya, gaya transaksional yang mengandalkan hubungan pertukaran berbasis imbalan bisa menghasilkan kinerja dalam jangka pendek, namun tidak cukup kuat untuk menumbuhkan OCB yang berkelanjutan. Berbeda dengan keduanya, gaya transformasional menonjol karena berfokus pada pengembangan motivasi intrinsik dan visi bersama, yang terbukti lebih efektif dalam memfasilitasi OCB.

Dalam konteks yang lebih partisipatif, kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan juga memiliki dampak positif terhadap loyalitas dan perilaku sukarela. Kepemimpinan partisipatif memungkinkan karyawan untuk merasa didengar dan dihargai, yang secara psikologis meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi. Vroom dan Yetton (1973) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membangun rasa memiliki yang kuat.

menopang keberlanjutan organisasi di tengah tantangan dinamis dunia kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Alnuemat, A. S. (2022). Servant leadership and academics' creativity: The mediating role of knowledge sharing and moderation role of OCB. *Management Research Review*, 45(2), 274–295.
- Ahmad, M. Z., & Syaebani, M. I. (2024). The effect of servant leadership on OCB in Indonesian SMEs: The mediating role of affective commitment. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 34–46.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). Improving *organizational* effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.
- Bakti, P. A. (2023). Pemimpin sebagai teladan dan pengaruhnya terhadap perilaku organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 112–123.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving *organizational* effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2001). Perceived *organizational* support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Fahriyansyah, M., Susilo, H., & Prasetya, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Rumah Sakit Umum. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(2), 115–127.
- Hidayat, S., Akmal, A., & Jadmiko, P. (2018). PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS, KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN RELIGIUSITAS TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA TENAGA PERAWAT RSUP DR. M. DJAMIL PADANG., 13.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lai, C. H., Lin, C. C., & Wang, Y. (2020). Linking transformational leadership and OCB: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 1047–1062.

- Lailiya, N., & Fitriatin, F. (2025). Keteladanan kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Etika Organisasi*, 9(1), 1–12.
- Larsman, P., Jansson, C., & Karlsson, R. (2024). Leadership modeling and safety *behaviors* in construction: A *behavioral* approach. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 30(1), 50–63.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49–68.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and *organizational citizenship behavior*: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 795.
- Okurame, D. E. (2012). Linking mentees' psychological empowerment to performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 20–32.
- Perkasa, E., & Herawaty, D. (2021). Komitmen organisasi sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 12(2), 135–145.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2000). Transformational leader *behaviors* and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and *organizational citizenship behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Ramdani, Z., Handayani, S., & Sulaiman, R. (2023). Servant leadership and OCB: The role of intrinsic motivation. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 14(1), 70–82.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43–57.
- Sofiah, D., Ramdani, Z., & Kusuma, H. (2022). Keterlibatan kerja sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(1), 22–34.
- Syah, M. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *altruism* sebagai dimensi OCB. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(2), 87–95.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2010). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and *organizational* identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Widyaningrum, D. R., Rofiaty, R., & Hidayat, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement dan *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 12–23.
- Wijonarko, W. (2021). Peran keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 65–72.
- Yanuarisa, R., Utami, N., & Goller, M. (2023). Pemberian umpan balik, kepuasan kerja, dan kontribusi OCB karyawan. *Jurnal Psikologi Terapan*, 9(2), 75–85.
- Zhou, Y., & Wahab, M. (2024). *Civic virtue* and the role of leadership: Evidence from service-oriented organizations. *Journal of Organizational Behavior Research*, 13(1), 18–29.

BAB 11

STUDI KASUS

IMPLEMENTASI OCB DI ORGANISASI

A. STUDI KASUS PERUSAHAAN YANG BERHASIL MENERAPKAN OCB

1. Kasus Google: Budaya Inovatif melalui OCB

Google merupakan salah satu perusahaan teknologi yang berhasil mengintegrasikan nilai-nilai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ke dalam sistem kerjanya melalui program “20% Time”. Program ini memungkinkan karyawan mengalokasikan hingga 20% waktu kerja mereka untuk mengembangkan proyek pribadi yang berhubungan dengan misi perusahaan. Kebijakan ini mencerminkan pemberian otonomi yang tinggi dan kepercayaan terhadap kompetensi karyawan, yang sejalan dengan dimensi *civic virtue* dan *conscientiousness* dalam OCB (Brock, 2015). Selain mendorong kreativitas, pendekatan ini juga menumbuhkan rasa tanggung jawab individu atas inovasi dan keberhasilan kolektif, yang kemudian berkontribusi pada penguatan budaya organisasi yang partisipatif dan progresif (Organ, 1988).

Keberhasilan program ini tidak lepas dari peran manajerial yang aktif mendukung inisiatif OCB. Pimpinan di Google tidak hanya memberikan kebebasan waktu, tetapi juga mendukung penuh dalam bentuk akses sumber daya, *mentoring*, dan sistem pengakuan formal terhadap hasil kerja. Produk revolusioner seperti Gmail, AdSense, dan Google Maps adalah hasil langsung dari implementasi OCB yang dimediasi oleh dukungan manajerial yang kuat (Brock, 2015; Grant, 2013). Hal ini menegaskan bahwa OCB bukan sekadar perilaku tambahan yang bersifat opsional, melainkan bagian dari strategi inovasi berbasis karyawan. Ketika manajemen secara sadar menciptakan iklim kerja yang menghargai kontribusi sukarela, maka organisasi dapat memanen ide-ide besar yang lahir dari antusiasme dan inisiatif pribadi karyawan (Podsakoff *et al.*, 2000).

Lebih jauh, budaya OCB di Google telah menjadi komponen integral dalam sistem nilai organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi ide, adanya *psychological safety*, serta sistem *reward* nonformal telah menciptakan atmosfer yang memicu keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Edmondson, 1999; Brock, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa budaya OCB yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), produktivitas, dan keunggulan strategis jangka panjang. Dengan demikian, studi kasus

DAFTAR PUSTAKA

- Adu, K., Boateng, R., & Osei, R. (2022). Exploring the role of OCB in public sector digital transformation: Evidence from e-government services. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 14(1), 12–26. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2022>
- Ahmad, S., & Syaebani, M. I. (2024). OCB dalam sektor publik: Perilaku sukarela dan efisiensi layanan. Bandung: Alfabeta.
- Aisyah, N. (2020). Pelatihan layanan berbasis empati dalam peningkatan kualitas OCB karyawan frontliner. *Jurnal Psikologi Terapan*, 6(2), 45–57.
- Alshihabat, A. M., & Atan, T. (2020). The impact of transformational leadership on *organizational citizenship behavior*: The mediating role of trust and commitment. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(7), 588–602.
- Anggraini, D. R., & Budiarti, D. (2020). Pengaruh OCB terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan pada industri jasa. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 13(1), 1–15.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2019). Leadership style, occupational perception and *organizational citizenship behavior* in Arab educational institutions in Israel. *Journal of Educational Administration*, 57(1), 115–133.
- Badan Litbang Surabaya. (2021). Laporan tahunan inovasi pelayanan publik Kota Surabaya. Surabaya: Pemerintah Kota Surabaya.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Surabaya. (2021). Laporan evaluasi kinerja birokrasi: Studi penerapan budaya kerja dan keterlibatan ASN. Surabaya: Pemkot Surabaya.
- Bienstock, C. C., Demoranville, C. W., & Smith, R. K. (1999). *Organizational citizenship behavior* and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357–378. <https://doi.org/10.1108/08876049910282652>
- Bismala, K. (2019). *Organizational Citizenship Behavior* and employee performance: Empirical evidence from Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(6), 432–448.
- Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York: Twelve.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Demir, K. (2015). The Effect of *Organizational Justice* on *Organizational Citizenship Behavior*: The Mediating Role of Ethical Climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), 119–133.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning *Behavior* in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Emami, M., Moradi, E., Idrus, D., & Almutairi, D. (2012). Investigating the relationship between *organizational citizenship behavior* and *organizational* performance: Evidence from Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 46–55.
- Fadhilah, M., & Nainggolan, M. H. (2024). *Organizational citizenship behavior* sebagai penentu loyalitas pelanggan sektor kesehatan. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 12(2), 115–127.
- Farroukh, A., Alnaimi, S., & Ghani, M. (2023). The impact of toxic leadership on employee well-being and OCB: The moderating role of psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 410–425.
- Grant, A. M. (2013). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Viking.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer–employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82–104.
<https://doi.org/10.1177/109467050031006>
- Hidayah, N., & Harnoto. (2018). Kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* dalam pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 15(2), 89–101.
- Homburg, C., & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: An empirical analysis. *Psychology & Marketing*, 18(1), 43–66.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158.

- Hossain, M. I., Aktaruzzaman, M., & Islam, M. A. (2024). Employee welfare practices and *organizational citizenship behavior*: Evidence from fish processing industry in Bangladesh. *Journal of Management and Sustainability*, 14(1), 45–55.
- Howladar, M. H. R., & Rahman, S. M. M. (2021). Servant leadership and OCB: Mediating role of psychological empowerment. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(2), 152–170.
- Ibrahim, M., Jamaludin, N. S., & Nayan, S. (2022). Knowledge sharing and OCB: The mediating effect of trust among Malaysian higher education staff. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 446–459.
- Iskandar, T., Darmanto, S., & Sunarti, E. (2019). Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 21–30.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between *organizational* commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714.
- Jeong, S., Jang, Y., & Kim, H. (2019). *Organizational* culture and *organizational citizenship behavior*: A comparative study. *Journal of Management Development*, 38(6), 437–450.
- Justianus, J. P. (2023). Sistem penghargaan kolektif dan OCB dalam pelayanan sektor ritel. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(1), 34–46.
- Kang, J., & Hyun, S. S. (2012). Effective communication styles for enhancing employee job satisfaction in the Korean hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 772–785.
- Kim, W. G., Tavitiyaman, P., & Kim, H. B. (2019). The effect of management commitment to service on employee service *behaviors*: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(2), 235–256.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). High performance work systems and *organizational citizenship behavior*: A cross-level investigation of the mediating role of trust and job satisfaction. *Employee Relations*, 42(3), 737–754.
- Kusumajati, D. (2014). *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN*. *Humaniora*, 5, 62-70.
<https://doi.org/10.21512/HUMANIORA.V5I1.2981>.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and *behavioral* intentions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 308–331.

- Larasati, D., & Sawitri, D. R. (2020). Hubungan antara kepuasan kerja dan OCB terhadap pelanggan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 5(1), 12–20.
- Law, A. S., & Ihalaui, J. J. O. I. (2017). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan pelanggan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 19(2), 101–110.
- Lestari, E., & Abdullah, S. (2025). Influencing Factors of *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Among Civil Servants (PNS) In Organization X. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*. <https://doi.org/10.59141/comserva.v4i9.2753>.
- Lewa, T. I., Rahman, A., & Maulana, R. (2021). Strategi umpan balik pelanggan dalam membentuk budaya OCB. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(2), 97–108.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2008). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Ma, Z., Ahmad, A., & Tan, B. (2021). Effects of *organizational citizenship behavior* on employee retention and performance: A review. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(4), 426–440.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2014). The relationship between leader motivating language and employee *organizational citizenship behavior*. *Human Resource Management*, 53(3), 403–420.
- Meria, L., Hidayat, S., Santiago, N., Saukani, S., & Khotimah, S. (2024). Blending Work Values, Engagement, and Satisfaction to Drive OCB in Technopreneurial *Startups*. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*. <https://doi.org/10.34306/att.v6i3.449>.
- Mohamed, A. M., Faizuniah, P., & Ismail, W. K. W. (2024). Psychological safety and its effect on OCB: The mediating role of perceived *organizational* support. *Asian Journal of Business Research*, 14(1), 88–101.
- Mohanty, M., Rao, M. S., & Mishra, R. (2023). Strategic human resource practices and their impact on OCB in manufacturing firms. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 10(1), 31–47.
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: The mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757.
- Mulyana, E. (2020). Pengaruh program Kampus Merdeka terhadap *organizational citizenship behavior* mahasiswa. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(2), 124–132.

- Nadeem, S., Riaz, A., & Ali, M. (2019). High performance work system and employee service performance: The mediating role of OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 102–110.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.005>
- Nadira, L., Fikri, H., & Mulyani, S. (2023). *Organizational* culture and its influence on *organizational citizenship behavior* in SMEs. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(1), 77–88.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and *organizational citizenship behavior*: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 795.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00795>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and *organizational*-level consequences of *organizational citizenship behaviors*: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. (2016). Effect of work–life balance on *organizational citizenship behavior*: Role of *organizational* commitment. *Global Business Review*, 17(3), 1–14.
- Purwati, A. A., & Sah, H. (2024). The role of leadership modeling in promoting OCB: A qualitative study. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 19(1), 45–58.
- Purwati, D., & Sah, T. (2024). Achieving *Organizational* Success: How *Organizational Citizenship Behavior* Enhances Employee Performance?. *Journal of Applied Business Administration*.
<https://doi.org/10.30871/jaba.v8i1.7443>.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2001). Work status and *organizational citizenship behavior*: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517–536.
- Tanujaya, B., Aritonang, L. R., & Manalu, H. (2024). The effect of *organizational citizenship behavior* on *organizational* reputation: Empirical study in service industries. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1), 65–73.
- Virnanda, F., & Armanu, A. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB). *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*.
<https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.1.09>.
- Wardono, G., Moeins, A., & Sunaryo, W. (2022). Influence Of *Organizational* Climate on OCB and Employee Engagement. *Journal of World Science*.
<https://doi.org/10.36418/jws.v1i8.77>.

- Wilkanandya, A., & Sudarma, M. (2020). *Organizational commitment as a driver of OCB and employee performance: Evidence from public sector*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 18(2), 276–284.
- Yogatama, R., & Nugrohoseno, D. (2021). Kepemimpinan otentik dan OCB pada industri jasa. Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi, 3(1), 11–25.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). *Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees*. Journal of Business Research, 56(8), 597–611.
- Yusella, A., Zulkarnain, F., & Rachman, A. (2023). Enhancing teacher professionalism through lesson study-based collaborative learning. Jurnal Ilmu Pendidikan Indonesia, 5(2), 99–112.

PROFIL PENULIS

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.



Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen Informatika di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Gunadarma tahun 1988. Kemudian melanjutkan studi S2 di Program Pascasarjana Universitas Pancasila dan lulus pada tahun 1999 dengan konsentrasi Manajemen SDM (M.M.). Pendidikan terakhir penulis S3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Program Pascasarjana

Universitas Negeri Jakarta tahun 2020 dengan konsentrasi Manajemen SDM. Memiliki pengalaman bekerja di beberapa perusahaan, antara lain: PT. Tripatra Engineering, PT. Astra Export Company, Prasetio Utomo Consult/ Arthur Andersen & Co.,SC., PT. Sadhana Ekapraya Amitra, dan Universitas Kristen Indonesia sebagai Kepala Biro SDM (2009-2014 dan 2020-2022). Saat ini aktif sebagai dosen tetap di Universitas Kristen Indonesia (UKI). Selain sebagai dosen, beliau juga merupakan peneliti senior dengan minat penelitian yang mencakup manajemen sumber daya manusia, manajemen pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi dan perilaku organisasi serta kepemimpinan. Penulis telah menghasilkan beberapa karya dalam bentuk buku dan artikel yang dipublikasikan dalam jurnal tingkat nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi.

Buku Referensi

ANTECEDENT ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Karyawan

Dalam lanskap organisasi modern yang kompetitif, kualitas pelayanan karyawan menjadi penentu utama keberhasilan dan keunggulan. Buku Referensi "Antecedent Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Karyawan" hadir sebagai panduan komprehensif untuk memahami Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) – tindakan sukarela melampaui deskripsi pekerjaan formal – dan peran krusialnya dalam membentuk kinerja pelayanan yang superior.

Karya ini secara sistematis menguraikan konsep dasar OCB, dimensi-dimensi penting seperti *altruism* dan *civic virtue*, serta teori-teori yang melandasinya, seperti teori pertukaran sosial dan kepuasan kerja. Inti pembahasan terletak pada identifikasi dan analisis mendalam terhadap *antecedent* OCB, meliputi faktor-faktor individual (kepribadian, motivasi, kepuasan kerja), organisasional (budaya, kebijakan manajemen, kepemimpinan, iklim kerja), dan sosial (hubungan rekan kerja, dukungan sosial) yang memicu pembentukan perilaku positif ini.

Pembaca akan diajak menelusuri bagaimana pemahaman dan pengelolaan faktor-faktor pemicu ini secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan karyawan, kepuasan, hingga retensi pelanggan. Lebih lanjut, buku ini menyajikan strategi implementasi OCB yang efektif, program pelatihan, serta menyoroti peran sentral kepemimpinan transformasional dalam menumbuhkan budaya OCB yang kokoh.

Dilengkapi dengan studi kasus nyata dari organisasi yang berhasil menerapkan OCB, buku ini menawarkan wawasan teoretis yang kuat dan panduan praktis yang aplikatif. Cocok bagi praktisi manajemen, pemimpin organisasi, spesialis SDM, akademisi, dan mahasiswa yang berkeinginan untuk membangun organisasi berkinerja tinggi melalui pemberdayaan potensi karyawan secara optimal guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



SCANME

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pustaka & Penerbitan Buku
0815-7000-699

Sosial & Humaniora

ISBN 978-634-246-382-6



9

786342

463826