

SLR: PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Fani Puspita Ningrum^{1)*}, Zain Kholisotul Ma'rufah²⁾, Dani Rizana³⁾

¹²³Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Bangsa
Email Correspondence : fanipuspita49@gmail.com

Article History

Received : 20/11/2025

Revised : 25/11/2025

Accepted : 04/12/2025

Published : 04/12/2025

Kata Kunci :

Employee Engagement; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Systematic Literature Review.

Keywords :

Employee Engagement; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Systematic Literature Review.

Abstrak

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada kinerja formal, tetapi juga oleh perilaku karyawan yang melakukan pekerjaan dengan kemauan sendiri ini dapat mendukung tujuan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dua faktor penting yang memengaruhi munculnya perilaku ini adalah *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara sistematis hubungan antara *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap OCB berdasarkan hasil penelitian terdahulu tahun 2019–2025. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review (SLR)* dengan pedoman Kitchenham (2004) dan Wahono (2015), melalui tiga tahap utama: *planning*, *conducting*, dan *reporting*. Hasil kajian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap OCB. Karyawan yang lebih terikat dan merasa puas dalam pekerjaannya cenderung memperlihatkan perilaku diluar tugas seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap tindakan, dan memiliki inisiatif untuk meningkatkan kinerja. Beberapa penelitian juga menemukan peran mediasi seperti *intention to stay* dan *affective commitment* yang memperkuat hubungan tersebut. Secara teoretis, temuan ini mendukung *Social Exchange Theory*, sedangkan secara praktis memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk meningkatkan keterikatan dan kepuasan kerja melalui budaya kerja positif dan sistem penghargaan yang adil.

Abstract

In an increasingly competitive business environment, an organization's success depends not only on formal performance but also on employee behavior, which, through voluntary work, supports organizational goals, known as Organizational Citizenship Behavior (OCB). Two important factors influencing this behavior are Employee Engagement and Job Satisfaction. This study aims to systematically examine the relationship between Employee Engagement and Job Satisfaction and OCB, based on previous research conducted between 2019 and 2025. The method used was a Systematic Literature Review (SLR) with guidelines from Kitchenham (2004) and Wahono (2015), through three main stages: planning, conducting, and reporting. The results indicate that Employee Engagement and Job Satisfaction have a positive effect on OCB. Employees who are more engaged and satisfied with their jobs tend to exhibit off-duty behaviors such as helping coworkers, being

loyal to their actions, and taking the initiative to improve performance. Several studies have also found the mediating role of factors such as intention to stay and affective commitment, which strengthen this relationship. Theoretically, these findings support the Social Exchange Theory, while practically they provide recommendations for organizations to increase engagement and job satisfaction through a positive work culture and a fair reward system.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) license

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada strategi atau teknologi, tetapi juga pada kualitas dan komitmen sumber daya manusianya. Karyawan yang terlibat dan puas dengan pekerjaannya biasanya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang tinggi, dan bahkan berkontribusi lebih besar di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku ekstra-role yang dilakukan karyawan, meskipun tidak diharuskan secara resmi namun berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi, telah menjadi fokus utama dalam riset manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi selama dua dekade terakhir. Perilaku OCB meningkatkan efisiensi, kerja sama tim, dan kualitas pelayanan organisasi. Namun demikian, antecedent dari OCB masih menunjukkan hasil yang beragam, terutama terkait pengaruh *Employee Engagement* dan kepuasan kerja. (P. M. Podsakoff et al., 2000)

Employee Engagement didefinisikan sebagai keterikatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan untuk berperilaku prososial seperti OCB. Studi empiris dalam penelitian Sucahyowati (2023) menunjukkan bahwa engagement memiliki hubungan positif yang kuat terhadap OCB. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki nilai $0.0367 < 0.5$, yang mengindikasikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, atau dengan kata lain, H1 atau *Employee Engagement* diterima. Semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan institusi maka juga meningkatkan perilaku karyawan dalam bekerja secara sukarela.

Selain itu, *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja adalah salah satu bentuk variabel psikologis yang paling sering diteliti sebagai prediktor OCB. Kepuasan kerja menunjukkan seberapa jauh karyawan merasa senang dengan pekerjaannya, kondisi kerja, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya pasti akan menunjukkan perilaku diluar tugas yang mendukung organisasi, termasuk membantu rekan kerja lain atau mematuhi norma organisasi. Pada PT Bio Dua Ribu Surakarta menemukan pengaruh signifikan antara *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* terhadap OCB, dan studi Fitri (2024) di PT Ternate Cemerlang (SKH Malut Post) juga menjelaskan jika *Employee Engagement* dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. (Albrecht, 2012; Fit, 2024; Hardani & Subarjo, 2024; Locke, 1976; Saks, 2006)

Namun demikian, meskipun mayoritas hasil penelitian menunjukkan hubungan positif, masih terdapat ketidakkonsistenan hasil antar studi. Perbedaan konteks organisasi, metodologi penelitian, dan kemungkinan adanya variabel lain yang memediasi atau memoderasi hubungan ini menuntut adanya sintesis yang mendalam. Oleh karena itu, *Systematic Literature Review* (SLR) ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi, mengintegrasikan, menganalisis, mengkritisi, dan memetakan secara menyeluruh hasil kajian empiris yang membahas pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari berbagai penelitian yang relevan.

Dengan demikian, hasil tinjauan sistematis ini diharapkan bisa memberikan pemahaman yang jelas mengenai konsistensi temuan, identifikasi celah penelitian (research gap), serta memberikan rekomendasi praktis dan teoretis yang kuat bagi pengembangan ilmu MSDM di masa depan. Hasil kajian ini juga diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam ranah perilaku organisasi dan manajemen SDM, tetapi juga menyediakan peta empiris yang berguna bagi praktisi HR di Indonesia dalam merancang intervensi yang meningkatkan *Employee Engagement* dan kepuasan kerja

dengan tujuan akhir mendorong terwujudnya OCB sebagai bagian dari keunggulan organisasi jangka panjang.

KAJIAN PUSTAKA

Employee Engagement

Konsep *Employee Engagement* pertama kali dicetuskan oleh Kahn (1990) dalam artikelnya “*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*” di *Academy of Management Journal*. Ia mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai kondisi psikologis di mana seorang individu “menginvestasikan dirinya secara penuh kedalam peran pekerjaan, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional.” Artinya, seseorang yang engaged akan menyalurkan energinya untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, memiliki rasa keterikatan emosional terhadap organisasi, serta menunjukkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, Schaufeli et al. (2006) memperluas konsep ini dalam kerangka *Job Demands Resources Model* (JDR). Mereka mendefinisikan *work engagement* sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.*”. Dengan kata lain, *Employee Engagement* adalah kondisi mental yang baik, penuh semangat, dan berorientasi pada pekerjaan, yang mendorong seseorang untuk bertahan dan berkomitmen terhadap organisasi.

Menurut Bakker & Demerouti (2008), engagement tidak hanya berkaitan dengan keterlibatan fisik, tetapi juga komitmen psikologis terhadap pekerjaan yang dapat memengaruhi perilaku positif seperti inovasi, kolaborasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang mempunyai tingkat engagement tinggi biasanya akan lebih produktif, loyal, serta menampilkan perilaku pro-sosial di tempat.

Indikator *Employee Engagement* (Schaufeli et al., 2006):

1. *Vigor*

Vigor atau semangat adalah energi, ketahanan mental, dan kemauan untuk berusaha keras dalam bekerja. Karyawan yang memiliki vigor tinggi akan tetap antusias walaupun sedang menghadapi tantangan yang berat.

2. *Dedication*

Dedication atau dedikasi merupakan rasa kebanggaan, inspirasi, dan ikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan. Karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan bernilai, sehingga karyawan akan melihat pekerjaan tersebut sebagai sesuatu yang berharga.

3. *Absorption*

Absorption atau penghayatan merupakan kondisi di mana seseorang sepenuhnya larut dalam pekerjaan sehingga sulit untuk melepaskan diri darinya. Karyawan sepenuhnya terbenam dalam tugas, menikmati pekerjaan, dan sering kehilangan kesadaran waktu karena konsentrasi yang intens dan tanpa paksaan.

Selain itu, Rich et al. (2010) menambahkan bahwa engagement juga memiliki tiga aspek psikologis: *physical engagement*, *cognitive engagement*, dan *emotional engagement*, yang secara simultan meningkatkan komitmen dan perilaku ekstra peran seperti OCB.

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah keadaan keterikatan menyeluruh antara individu dan pekerjaannya, yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan fokus tinggi terhadap pekerjaan, serta berdampak pada peningkatan kontribusi karyawan di luar tugas formal.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Konsep kepuasan kerja telah lama menjadi fokus kajian dalam psikologi industri dan organisasi. Menurut Luthans (2011) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan muncul dari pandangan karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan memenuhi nilai-nilai penting dalam dirinya. Sementara itu, Spector (1997) menambahkan bahwa kepuasan kerja memiliki dimensi

afektif, kognitif, dan perilaku, yang secara bersama-sama menentukan sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja memiliki dampak yang luas dalam organisasi. Menurut Judge et al. (2002) dalam *Journal of Applied Psychology*, kepuasan kerja berkorelasi positif dengan produktivitas, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi (OCB), serta berkorelasi negatif dengan niat keluar (*turnover intention*).

Indikator Kepuasan Kerja (Luthans, 2011; Spector, 1997):

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri atau *work self* ini adalah tingkat sejauh mana individu merasa puas dengan sifat dan isi pekerjaannya. Kepuasan ini bersifat intrinsik. Karyawan yang puas merasa tugas-tugas mereka bermakna (*meaningful*) dan menggunakan keterampilan mereka secara optimal, bukan hanya sekadar rutinitas yang membosankan.
2. Kepuasan terhadap gaji (*pay satisfaction*)
Kepuasan terhadap gaji (*pay satisfaction*) adalah persepsi individu terhadap keadilan kompensasi yang diterima. Kepuasan ini tidak hanya tentang jumlah gaji absolut, tetapi lebih didorong oleh keadilan perseptual (persepsi keadilan).
3. Kepuasan terhadap promosi
Kepuasan terhadap promosi atau *promotion satisfaction* mencerminkan sejauh mana individu merasa ada peluang yang adil, terbuka, dan jelas untuk kemajuan karier dan kenaikan jabatan. Ini mencakup kepuasan terhadap frekuensi kenaikan jabatan serta keadilan kriteria yang digunakan untuk keputusan promosi. Kepuasan ini penting bagi karyawan yang memiliki ambisi dan fokus pada pertumbuhan jangka panjang.
4. Kepuasan terhadap supervise
Kepuasan terhadap supervise atau *supervision satisfaction* merupakan kualitas hubungan dan dukungan dari atasan. Ini berkaitan erat dengan kualitas kepemimpinan dan dukungan langsung dari atasan, baik dukungan emosional ataupun dukungan instrumental.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja
Kepuasan terhadap rekan kerja atau *coworker satisfaction* merupakan hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja. Ini adalah tingkat sejauh mana individu merasa senang dan nyaman dengan interaksi sosial dan hubungan profesional di tempat kerja. Hal ini mencakup hubungan yang harmonis, suasana kerja yang kooperatif (bukan kompetitif), dan ketersediaan dukungan sosial yaitu, rekan kerja yang bersedia membantu saat diperlukan.

Menurut Luthans (2011) dan Spector (1997) semakin tinggi kepuasan kerja maka akan meningkatkan motivasi, komitmen, serta mendorong perilaku yang positif seperti membantu rekan kerja lain dan partisipasi aktif karakteristik utama OCB. Dengan demikian, *Job Satisfaction* dipandang sebagai faktor afektif yang mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi karena karyawan yang senang akan cenderung membalas perlakuan positif organisasi dengan memberikan kontribusi tambahan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipopulerkan oleh (Cela, 1990) dalam karya tulisnya yang berjudul *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. OCB didefinisikan sebagai perilaku yang dilakukan secara sukarela, tidak mendapat imbalan langsung dari sistem formal organisasi, tetapi secara komprehensif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut P. M. Podsakoff et al. (2000) dalam *Journal of Management*, OCB merupakan “*individually discretionary behaviors that are not directly or explicitly recognized by the formal reward system, but that in the aggregate promote the effective functioning of the organization.*” Artinya, OCB mencakup perilaku-perilaku kecil namun berpengaruh besar terhadap kinerja kolektif organisasi, contohnya membantu rekan kerja lain, menjaga lingkungan kerja, dan ikut terlibat kegiatan organisasi.

N. P. Podsakoff et al. (2009) juga menekankan bahwa OCB dapat memperkuat efektivitas organisasi melalui peningkatan kerja sama tim, pengurangan konflik, serta peningkatan moral kerja karyawan.

Indikator OCB (Cela, 1990; P. M. Podsakoff et al., 2000):

1. *Altruism*

Altruism atau altrisme adalah tindakan memberi bantuan kepada rekan kerja lain untuk menyelesaikan tugas tanpa mengharapkan imbalan. Ini mencakup memberi bantuan rekan kerja yang sibuk atau yang sedang terkena masalah kerja, berbagi pengetahuan dan sumber daya, atau menggantikan giliran kerja (*shift*).

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness atau ketelitian merupakan tindakan menjalankan tugas melebihi standar minimum, disiplin, dan tepat waktu. Hal ini mencerminkan tingkat kepatuhan internal yang tinggi terhadap aturan dan standar kerja, bahkan ketika tidak diawasi.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship atau sportivitas adalah tindakan mempertahankan sikap positif dan tidak mudah mengeluh terhadap kondisi organisasi. Ini adalah sikap dewasa dalam menerima kenyataan bahwa organisasi tidak sempurna dan menghindari perilaku "menggerutu" yang dapat merusak moral tim.

4. *Courtesy*

Courtesy atau kesopanan merupakan tindakan mencegah timbulnya konflik melalui komunikasi yang baik dan sopan. Ini mencakup memberi tahu rekan kerja jauh-jauh hari tentang keputusan, jadwal, atau tindakan yang mungkin memengaruhi mereka, sehingga mengurangi kemungkinan kejutan negatif atau konflik yang tidak perlu.

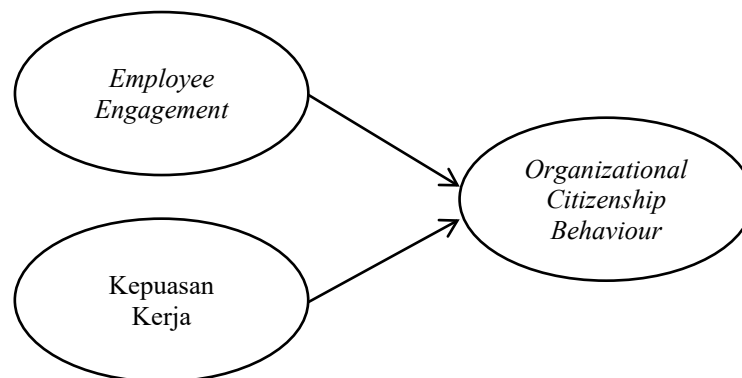
5. *Civic Virtue*

Civic Virtue atau kebijakan sipil merupakan tindakan ikut berpartisipasi dalam kegiatan dan pengambilan keputusan suatu organisasi. Contoh dari tindakan partisipasi aktif ini adalah menghadiri rapat dan pertemuan yang bersifat sukarela, mengikuti dan mendukung perubahan atau kebijakan baru dan seagainya.

Menurut N. P. Podsakoff et al. (2009), OCB berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk peningkatan produktivitas dan kepuasan pelanggan. Selain itu, Zhu & Warner (2019) menegaskan bahwa perilaku OCB semakin penting dalam era digital dan organisasi modern karena dapat memperkuat kolaborasi dan inovasi tim.

OCB berfungsi sebagai bentuk perilaku "balas budi" (*reciprocal behavior*) atas perlakuan positif yang diterima karyawan dari organisasi, seperti keterlibatan (*engagement*) dan kepuasan kerja. Dengan demikian, *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* menjadi dua prediktor utama munculnya perilaku OCB di tempat kerja.

Model Penelitian Empiris



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE

Kajian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) sebagai alat untuk meninjau dan menganalisis beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Snyder (2019), *Systematic Literature Review* adalah metode penelitian sekunder yang dirancang untuk “mengidentifikasi, menilai secara kritis, dan mensintesis bukti penelitian dengan cara yang transparan, replikatif, dan sistematis”.

Berbeda dengan tinjauan pustaka tradisional yang bersifat naratif dan subjektif, SLR menekankan prosedur yang terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan untuk meminimalkan bias peneliti. Sementara itu, Booth et al. (2012) menjelaskan bahwa SLR adalah proses yang berfokus pada pencarian dan analisis literatur berbasis bukti (*evidence-based literature review*), yang bertujuan untuk menghasilkan pemahaman mendalam mengenai fenomena tertentu berdasarkan hasil riset yang terverifikasi.

Prosedur *Systematic Literature Review* (SLR) dalam penelitian ini meliputi tiga tahap utama, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Conducting* (Pelaksanaan), dan *Reporting* (Pelaporan Hasil) (Wahono, 2015). Ketiga tahap ini dilakukan secara sistematis untuk memastikan proses pencarian, penyaringan, dan sintesis data dilakukan secara transparan serta dapat direplikasi oleh peneliti lain. Dalam proses pelaksanaan *Systematic Literature Review* (SLR), penelitian ini menggunakan beberapa aplikasi dan perangkat bantu untuk memastikan proses pencarian, seleksi, pengolahan, dan penyimpanan data berjalan secara sistematis dan terstruktur. Aplikasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Google Scholar dan ScienceDirect
Digunakan sebagai basis data utama untuk mencari artikel ilmiah sesuai dengan kata kunci yang telah ditetapkan.
2. Mendeley Reference Manager
Digunakan untuk manajemen referensi, penyimpanan artikel, serta pembuatan sitasi dan daftar pustaka secara otomatis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan meliputi tiga tahapan sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)
Tahap perencanaan adalah langkah pertama dalam menentukan arah dan fokus dari penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyusun tujuan penelitian, merumuskan pertanyaan penelitian (*Research Questions*), serta menentukan strategi pencarian literatur yang relevan dengan topik kajian. Tujuan dari tahap ini adalah agar proses peninjauan literatur terarah dan berfokus pada permasalahan yang ingin dijawab. Selain itu, tahapan ini juga mencakup penetapan batasan ruang lingkup dan kriteria seleksi artikel agar hasil kajian tetap valid serta relevan dengan variabel penelitian yang diteliti, yaitu *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
Pertanyaan penelitian (*Research Questions*) yang digunakan dalam kajian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. *Research Question* (RQ)

Pertanyaan Penelitian	
RQ 1	Apakah <i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)?
RQ 2	Apakah Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>) berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)?

RQ 3 Faktor apa saja yang memediasi hubungan *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap OCB?

Sumber: Data diolah, 2025

2. *Conducting* (Pelaksanaan)

Tahap ini merupakan inti dari pelaksanaan SLR, di mana peneliti melakukan proses pencarian literatur, seleksi artikel sesuai dengan kriteria yang ditentukan, mengevaluasi kualitas artikel, serta mengambil dan menganalisis data.

a. Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur ini dilakukan dengan menggunakan beberapa database akademik bereputasi, seperti *Google Scholar*, *Emerald Insight*, dan *ScienceDirect*, guna memastikan sumber literatur yang digunakan kredibel dan relevan.

Kata kunci (*keywords*) yang digunakan dalam proses pencarian yaitu:

- 1) “*Employee Engagement*” OR “*Work Engagement*”
- 2) AND “*Job Satisfaction*”
- 3) AND “*Organizational Citizenship Behavior*” OR “OCB”

Kata kunci tersebut dikombinasikan menggunakan *Operator Boolean* (“AND”, “OR”) agar hasil pencarian lebih terfokus pada artikel yang sesuai dengan topik penelitian.

b. *Quality Assessment*

Setiap artikel yang lolos tahap seleksi dinilai berdasarkan kualitas dan kejelasan informasi yang disajikan. Penilaian ini mengikuti pedoman dari Kitchenham (2021) dan Wahono (2015), dengan lima aspek utama.

Tabel 2. Penilaian Kualitas (*Quality Assessment*)

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
1. Artikel ilmiah terbit antara tahun 2020–2025.	1. Artikel berupa tesis, disertasi, atau laporan non-jurnal.
2. Artikel berbahasa Indonesia atau Inggris.	2. Artikel tidak membahas variabel <i>Employee Engagement</i> , <i>Job Satisfaction</i> , dan OCB.
3. Artikel tersedia dalam bentuk <i>full text</i> .	3. Artikel tidak melalui proses <i>peer review</i> .
4. Penelitian bersifat empiris (kuantitatif atau kualitatif).	4. Artikel duplikat atau tidak relevan dengan fokus penelitian

Sumber: Data diolah, 2025

c. Hasil Pencarian dan Seleksi Artikel

Tabel 3. Hasil Pencarian Artikel

Sumber Database	Intervensi Pencarian	Terdeteksi
Google Scholar	• Pencarian berdasarkan kata kunci “ <i>Employee Engagement</i> ”, “ <i>Job Satisfaction</i> ”, “OCB”	10.700
	• Artikel yang dipilih	6.950
	• Artikel yang relevan	8
Emerald	• Pencarian berdasarkan kata kunci “ <i>Employee Engagement</i> ”, “ <i>Job Satisfaction</i> ”, “OCB”	23
	• Artikel yang dipilih	19
	• Artikel yang relevan	5

Sumber: Data diolah, 2025

Dalam penelitian ini, string pencarian/kata kunci yang digunakan adalah “*Employee Engagement*”, “*Job Satisfaction*” dan “OCB”. Dengan pencarian tersebut, ditemukan 13 artikel

yang relevan. Kata kunci pencarian ini diterapkan untuk mencari semua bagian dari artikel, seperti judul, abstrak, kata kunci, dan bagian utama dalam database elektronik *Google Scholar* dan *Emerald*. Proses pencarian artikel dimulai pada tahun 2020.

d. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dan eksklusi digunakan untuk memilih artikel yang relevan dan berkualitas. Artikel yang tidak memenuhi syarat akan dikeluarkan dari proses analisis.

Tabel 4. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Inklusi	Eksklusi
1. Penelitian yang membahas tentang <i>Employee Engagement</i> dan kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Jurnal yang tidak membahas <i>Employee Engagement</i> dan kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
2. Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris	2. Bahasa selain Bahasa Indonesia dan Inggris
3. Hanya menerima artikel dari jurnal dan <i>conference paper</i>	3. Disertasi, tesis, bagian buku, deskripsi produk, presentasi, laporan kerja dan literature yang tidak jelas
4. Jurnal yang sudah terbit/memiliki DOI (<i>Digital Object Identifier</i>)	4. Artikel yang belum melewati proses peninjauan oleh para ahli

Sumber: Data diolah, 2025

e. Proses Ekstraksi dan Sintesis Data

Artikel yang lolos seleksi dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Setiap artikel diekstraksi berdasarkan:

- 1) Penulis dan tahun publikasi,
- 2) Judul penelitian dan konteks studi,
- 3) Metode penelitian yang digunakan,
- 4) Hubungan antarvariabel (EE, JS, OCB), dan

f. Temuan utama yang relevan.

Proses sintesis dilakukan dengan mengelompokkan hasil penelitian ke dalam tiga tema besar:

- 1) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB,
- 2) Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap OCB, dan
- 3) Peran variabel mediasi atau moderasi yang memperkuat hubungan kedua variabel terhadap OCB.

3. Reporting (Pelaporan Hasil)

Tahapan terakhir adalah penyusunan hasil dan pembahasan berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan. Hasil dari tiap penelitian dibandingkan untuk menemukan pola konsistensi maupun perbedaan.

Pelaporan ini dilakukan dalam bentuk uraian naratif yang menjelaskan:

- 1) Tren penelitian dalam lima tahun terakhir,
- 2) Variabel-variabel yang dominan berpengaruh terhadap OCB,
- 3) Serta celah penelitian (*research gap*) yang dapat dijadikan dasar penelitian berikutnya.

Tahapan ini bertujuan untuk menghasilkan sintesis ilmiah yang komprehensif dan terstruktur, sehingga pembaca dapat memahami arah hubungan *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara teoritis maupun empiris.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil yang diperoleh saat penelusuran literatur, sebagian besar penelitian menjelaskan jika *Employee Engagement* berdampak positif serta signifikan terhadap OCB. Penelitian oleh Thomas & Albishri (2024) dan McManus et al. (2025), juga menerangkan karyawan dengan tingkat engagement tinggi maka akan menunjukkan perilaku melebihi peran, contohnya menolong rekan kerja lain, berinisiatif, dan peduli dengan kemajuan organisasi. Kajian ini diperkuat dengan

penjelasan dari Qalati et al. (2022) yang menjelaskan bahwa engagement mendorong peningkatan rasa kepemilikan terhadap organisasi, sehingga memicu munculnya perilaku sukarela dalam pekerjaan.

Studi lokal oleh Fit (2024) dan Hardani & Subarjo (2024), juga menemukan hasil serupa, di mana *Employee Engagement* berperan secara langsung pada peningkatan OCB pada karyawan perusahaan swasta di Indonesia. Karyawan yang memiliki rasa jika dirinya terikat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi intrinsik untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif, dan mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* secara konsisten berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) baik dalam konteks organisasi bisnis, pendidikan, maupun pelayanan publik.

Dampak dari tingginya *Employee Engagement* terhadap OCB bukan hanya pada perilaku individu, melainkan pada peningkatan kinerja tim dan organisasi secara komprehensif. Penelitian Lian & Ding (2025) dan Mer et al. (2024), menunjukkan bahwa ketika *engagement* karyawan tinggi, mereka tidak hanya menunjukkan loyalitas terhadap pekerjaan, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan di tempat kerja. OCB yang muncul dari *engagement* tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, pengurangan konflik, serta peningkatan suasana kerja yang kolaboratif.

Sementara itu, studi Sutarya et al. (2023) pada sektor kesehatan menemukan jika *Employee Engagement* berdampak pada peningkatan kesediaan tenaga medis untuk memberi bantuan kepada rekan medis lain di luar tanggung jawab yang sudah diberikan sebelumnya, yang secara tidak langsung meningkatkan efektivitas pelayanan pasien. Temuan ini menegaskan bahwa dampak *engagement* terhadap OCB bersifat multidimensional: a) Dampak afektif, berupa meningkatnya rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi. b) Dampak perilaku, berupa munculnya inisiatif untuk membantu tanpa diminta (*altruism, courtesy*). c) Dampak kinerja organisasi, berupa peningkatan efisiensi, koordinasi, dan kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, *Employee Engagement* tidak hanya memengaruhi perilaku kewargaan organisasi secara individual, tetapi juga memberi dampak positif kepada kualitas kerja serta kohesi sosial dalam organisasi.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari analisis yang sudah dilakukan, ditemukan bahwa *Job Satisfaction* juga memiliki pengaruh positif terhadap OCB, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut Lepojevic (2021), kepuasan kerja adalah faktor psikologis yang mendorong individu dalam melakukan tindakan sukarela dalam memberi bantuan rekan kerja lain. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasi.

Penelitian Setiawan & Akbar (2025) dan Rumapea (2024), menemukan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku altruistik, kesetiaan, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi. Hal ini terjadi saat karyawan yang merasa puas cenderung akan melihat organisasi secara positif, sehingga memunculkan niat berperilaku baik di luar peran formal.

Hasil penelitian Hardani & Subarjo (2024), juga menunjukkan bahwa kombinasi antara *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Artinya, kepuasan kerja menjadi faktor emosional yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan memperluas dampak perilaku positif di tempat kerja. Secara teoritis, temuan-temuan adalah ekspresi dari sikap positif kepada pekerjaan dan organisasi, yang sering kali muncul dari rasa puas, bangga, dan nyaman dalam bekerja.

Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi niat karyawan untuk berperilaku sukarela, tetapi juga membawa dampak nyata terhadap dinamika sosial dan produktivitas organisasi. Menurut Probosari et al. (2024), semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan berdampak pada meningkatnya loyalitas, stabilitas tim, serta kesediaan karyawan untuk mendukung sesama rekan kerja. Sementara Farisi et al. (2024), menegaskan jika kepuasan kerja mendorong komitmen afektif yang memperkuat hubungan interpersonal antaranggota organisasi, yang akhirnya menjadi landasan munculnya OCB.

Selain itu, hasil penelitian Thomas & Albishri (2024) dan Mer et al. (2024), menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dirinya puas dengan lingkungan kerja serta kepemimpinan organisasi akan lebih proaktif, menunjukkan perilaku prososial, dan tingkat *turnover intention* akan lebih

rendah. Dampak lainnya adalah peningkatan efisiensi organisasi, karena OCB yang bersumber dari kepuasan kerja mengurangi beban administratif, mempercepat proses kerja, dan meningkatkan kepercayaan antaranggota tim. Dengan demikian, dampak *Job Satisfaction* terhadap OCB mencakup:

- a. Aspek psikologis – peningkatan rasa bahagia dan keterikatan emosional dengan organisasi.
- b. Aspek sosial – peningkatan hubungan antarindividu dan semangat kerja kolektif.
- c. Aspek organisasi – peningkatan kinerja, reputasi, dan efektivitas jangka panjang.

Faktor yang Memediasi Hubungan *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap OCB

Berdasarkan hasil sintesis dari 13 artikel terpilih, ditemukan bahwa hubungan antara *Employee Engagement* (EE) dan *Job Satisfaction* (JS) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga diperkuat oleh beberapa faktor mediasi dan moderasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. *Intention to Stay*
 Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keterikatan dan kepuasan kerja meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi. Keinginan bertahan tersebut mendorong munculnya perilaku OCB karena karyawan merasa memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi.
- b. *Job Embeddedness*
 Faktor ini berperan sebagai mediator yang menjelaskan bahwa karyawan yang merasa melekat secara sosial, psikologis, dan struktural pada organisasi akan lebih terdorong menampilkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan menjaga stabilitas organisasi.
- c. *Affective Commitment*
 Karyawan yang terikat secara emosional dengan organisasi akan lebih rela melakukan perilaku ekstra peran. *Affective commitment* ditemukan sebagai variabel mediasi yang kuat antara EE/JS terhadap OCB di beberapa penelitian.
- d. *Organizational Support* (dukungan organisasi)
 Bertindak sebagai moderator. Ketika dukungan organisasi tinggi, hubungan antara EE/JS dengan OCB semakin kuat karena karyawan merasa dihargai dan diakui.
- e. *Work Engagement Components* (Vigor, Dedication, Absorption)
 Pada beberapa studi, dimensi engagement tertentu memperkuat munculnya OCB, terutama vigor dan dedication yang berkaitan dengan energi dan komitmen kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan EE dan JS terhadap OCB tidak hanya langsung, tetapi juga diperkuat oleh faktor psikologis dan organisasi yang meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk melakukan perilaku kerja sukarela.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

Author dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Probosari <i>et al.</i> (2024)	<i>The Influence of Job Embeddedness and Employee Engagement on Job Performance Mediated by OCB (Cilacap District)</i>	Kuantitatif (SEM-PLS, survei karyawan)	<i>Employee Engagement</i> dan <i>Job Embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja.
Hardani & Subarjo (2024)	Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> , <i>Employee Engagement</i> dan <i>Self-Efficacy</i> terhadap OCB pada Karyawan PT. Bio Dua Ribu Surakarta	Kuantitatif (regresi linier berganda)	<i>Job Satisfaction</i> dan <i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.
Fit (2024)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan	Kuantitatif (<i>Partial Least</i>	<i>Employee Engagement</i> dan <i>Job Satisfaction</i> meningkatkan OCB

	Kepuasan Kerja terhadap OCB dengan <i>Intention to Stay</i> sebagai Mediasi	<i>Square</i>)	secara langsung dan melalui <i>intention to stay</i> .
Rumapea (2024)	CSR, <i>Job Satisfaction</i> , and <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kuantitatif (<i>Structural Equation Modeling</i>)	<i>Job Satisfaction</i> memediasi hubungan CSR dengan OCB.
Setiawan & Akbar (2025)	<i>The Mediating Role of OCB in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance</i>	Kuantitatif (<i>SmartPLS</i>)	OCB memediasi pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap Kinerja Karyawan.
(Sutarya <i>et al.</i> , 2023)	<i>Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour among Hospital Employees</i>	Kuantitatif (analisis deskriptif-verifikatif)	<i>Engagement</i> berpengaruh terhadap peningkatan OCB di kalangan tenaga kesehatan.
(Farisi <i>et al.</i> , 2024)	<i>Factors Affecting Work Engagement and Affective Commitment: Implications for OCB</i>	Kuantitatif (Regresi Linier)	<i>Engagement</i> dan komitmen afektif meningkatkan perilaku OCB secara signifikan.
Thomas & Albishri (2024)	<i>An Empirical Study in the Context of Luxury Hotels: The Role of OCB and Engagement in Service Performance</i>	Kuantitatif (SEM-AMOS)	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja layanan.
Mer <i>et al.</i> (2024)	<i>A Review of Predictors and Outcomes of Work Engagement in Non-Profit Organizations</i>	SLR / Kualitatif	<i>Engagement</i> berperan sebagai prediktor utama munculnya OCB dan motivasi kerja.
Qalati <i>et al.</i> (2022)	<i>Employee Performance under Transformational Leadership: Roles of OCB and Engagement</i>	Kuantitatif (SEM-PLS)	<i>Engagement</i> memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.
McManus <i>et al.</i> (2025)	<i>Mediating the Role of Perceived Support, Work Engagement and OCB in Performance Outcomes</i>	Kuantitatif (Survey, SEM)	<i>Work Engagement</i> meningkatkan OCB dan berdampak positif terhadap performa kerja.
Lian & Ding (2025)	<i>Illegitimate Tasks Diminish My Engagement: Effects on OCB and Emotional Exhaustion</i>	Kuantitatif (Survey eksperimental)	Tugas yang tidak sesuai menurunkan <i>engagement</i> dan menekan OCB.
Lepojevic (2021)	<i>Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour of Employees in Companies in the Republic of Serbia</i>	Kuantitatif (Regresi berganda)	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap OCB di perusahaan Serbia.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil analisis *literature review* yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di berbagai konteks organisasi. *Employee Engagement* terbukti menjadikan karyawan memiliki motivasi lebih untuk melakukan tindakan selain tanggung jawab pekerjaan mereka, contohnya membantu dengan sukarela rekan di tempat kerjanya, berinisiatif, dan mencerminkan loyalitas terhadap organisasi.

Sementara itu, *Job Satisfaction* menumbuhkan rasa nyaman dan bangga dalam bekerja, yang memicu perilaku prososial dan partisipatif di lingkungan kerja. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan sinergis, di mana keterikatan kerja tanpa kepuasan tidak cukup untuk menumbuhkan OCB yang berkelanjutan, begitu pula sebaliknya. Beberapa penelitian juga menemukan peran *intention to stay*, *job embeddedness*, dan *affective commitment* sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Temuan ini memperkuat *Social Exchange Theory* (Blau, 1967), bahwa saat karyawan memiliki rasa didukung dan dihargai, mereka pastinya akan membalas dengan perilaku positif terhadap organisasi. Secara praktis, perusahaan perlu meningkatkan engagement dan kepuasan kerja melalui komunikasi efektif, apresiasi yang adil, peluang untuk mengembangkan karier, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis. Secara keseluruhan, peningkatan *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* menjadi hal yang paling krusial dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif, produktif, dan berorientasi pada perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang berkelanjutan.

REFERENSI

- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840–853. <https://doi.org/10.1108/01437721211268357>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Blau, P. (1967). *EXCHANGE AND POWER Exchange and Power in Social Life*.
- Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review* (Issue January).
- Cela, C. J. (1990). *The Hive: A Novel*. Farrar, Straus and Giroux. <https://books.google.co.id/books?id=G3B9QgAACAAJ>
- Farisi, S., Siswadi, Y., & Arif, M. (2024). *Factor Affecting Work Engagement , Affective Commitment , And Organizational Citizenship Behavior*. 28(02), 293–317.
- Fit, F. Y. (2024). Pengaruh employee engagement dan kepuasan kerja terhadap ocb di mediasi oleh intention to stay pada PT. Ternate Cemerlang (SKH Malut Post. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 21(1), 16–30. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v21i1.62353>
- Hardani, A., & Subarjo, S. (2024). Pengaruh Job Satisfaction, Employee Engagement Dan Self-Efficacy Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Pt. Bio Dua Ribu Surakarta. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(1), 417–437.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- 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>
- Kitchenham, B. (2021). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. August 2004.
- Lepojevic, V. (2021). *Job satisfaction and organizational citizenship behaviour of employees in companies in the Republic of Serbia*. October. <https://doi.org/10.5937/StraMan2103061D>
- Lian, R., & Ding, T. (2025). Illegitimate tasks diminish my engagement in organizational citizenship behaviors: A reciprocity perspective model. *Acta Psychologica*, 256, 105014. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105014>
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach*. McGraw-Hill/Irwin. <https://books.google.co.id/books?id=8Q37QQAACAAJ>
- McManus, H., Dundon, T., & Lavelle, J. (2025). “Workin for a Livin’’: Mediating the role of perceived support, work engagement, and organizational citizenship behavior in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 103983. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103983>
- Mer, A., Kumar, V., Verma, V. K., De, T., & Mathew, J. (2024). A review of predictors and outcomes of work engagement in nonprofit organizations. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101083. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101083>
- 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>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Probosari, N., Ningsih, L., & Ardhanariswari, K. (2024). *No Title*. 7(1), 1187–1199.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rumapea, V. (2024). *CONNECTING THE DOTS : CSR , JOB SATISFACTION , AND*. 2(2), 3318–3327.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Setiawan, N., & Akbar, R. (2025). *5.+15849+new.pdf*.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=dWk5DQAAQBAJ>
- Sucahyowati, H. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Akademi Maritim Nusantara Cilacap. *Saintara : Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 7(2), 63–70. <https://doi.org/10.52475/saintara.v7i2.252>
- Sutarya, D. S., Suryani, D., Akbar, M. F., Wulan, S., & Nusantara, U. B. (2023). *THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT CONDITION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEES ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON NON- MEDICAL WORKERS*. 3(5), 974–983.
- Thomas, G., & Albishri, N. A. (2024). Driving employee organizational citizenship behaviour through CSR: An empirical study in the context of luxury hotels. *Acta Psychologica*, 245, 104231. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104231>
- Wahono, R. S. (2015). *A Systematic Literature Review of Software Defect Prediction : Research Trends , A Systematic Literature Review of Software Defect Prediction : Research Trends , Datasets , Methods and Frameworks*. May.
- Zhu, C. J., & Warner, M. (2019). The emergence of Human Resource Management in China: Convergence, divergence and contextualization. *Human Resource Management Review*, 29(1), 87–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.002>