



PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA KERJA: ANALISIS NARATIVE REVIEW

Endang Pujiati Rahayu¹, Shanti Wardaningsih²

¹Master of Nursing, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
shanti.wardaningsih@umy.ac.id

Abstrak

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku kerja sukarela yang melampaui tuntutan peran formal karyawan dan berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Penelitian mengenai OCB telah berkembang pesat dan menunjukkan keterkaitannya dengan berbagai hasil kerja, khususnya kinerja kerja (job performance). Artikel ini bertujuan untuk melakukan narrative review terhadap penelitian-penelitian empiris yang mengkaji pengaruh OCB terhadap kinerja kerja. Metode narrative review digunakan untuk mensintesis temuan-temuan utama dari berbagai jurnal nasional dan internasional yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa OCB secara konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, baik kinerja tugas (task performance) maupun kinerja kontekstual (contextual performance). Selain itu, OCB juga berperan sebagai variabel mediator maupun moderator dalam hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kinerja kerja. Implikasi teoretis dan praktis dari temuan ini dibahas untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior, OCB, kinerja kerja, job performance, narrative review.*

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is voluntary work behavior that goes beyond the demands of an employee's formal role and positively contributes to organizational effectiveness. Research on OCB has grown rapidly and demonstrated its relationship to various work outcomes, particularly job performance. This article aims to conduct a narrative review of empirical studies examining the influence of OCB on job performance. The narrative review method was used to synthesize key findings from various relevant national and international journals. The results of the study indicate that OCB consistently has a positive and significant effect on job performance, both task performance and contextual performance. Furthermore, OCB also acts as a mediator and moderator variable in the relationship between organizational factors and job performance. The theoretical and practical implications of these findings for the development of human resource management are discussed.

Keywords : *Organizational Citizenship Behavior, OCB, Work Performance, job performance, narrative review.*

@Jurnal Ners Prodi Sarjana Keperawatan & Profesi Ners FIK UP 2026

* Corresponding author : Address : BTN Polda layana indah blok A1/6

Email : endangpujiatirahayu@gmail.com

Phone : 085256746483

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan global dan dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya mampu memenuhi tuntutan pekerjaan formal, tetapi juga bersedia melakukan kontribusi ekstra bagi organisasi. Salah satu konsep yang banyak dibahas dalam literatur perilaku organisasi adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB merujuk pada perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja kerja (job performance) merupakan indikator utama keberhasilan individu dan organisasi. Kinerja kerja tidak hanya mencakup pencapaian tugas inti, tetapi juga perilaku kontekstual yang mendukung lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, hubungan antara OCB dan kinerja kerja menjadi topik penting dalam penelitian manajemen dan psikologi organisasi. Artikel ini bertujuan untuk menyajikan tinjauan naratif mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja kerja berdasarkan temuan-temuan penelitian terdahulu.

Organizational Citizenship Behavior pertama kali diperkenalkan oleh Organ (1988) sebagai perilaku individual yang bersifat discretionary, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara agregat meningkatkan fungsi organisasi. Dimensi OCB yang umum dibahas meliputi altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Perkembangan penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa OCB dapat dibedakan menjadi OCB yang berorientasi pada individu (OCB-I) dan OCB yang berorientasi pada organisasi (OCB-O). OCB-I mencakup perilaku membantu rekan

kerja, sedangkan OCB-O berkaitan dengan kepatuhan dan loyalitas terhadap organisasi. Kedua bentuk OCB ini diyakini memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja kerja. Kinerja kerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diberikan oleh organisasi. Kinerja kerja umumnya dibedakan menjadi kinerja tugas (task performance) dan kinerja kontekstual (contextual performance). Kinerja tugas berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas inti pekerjaan, sedangkan kinerja kontekstual mencerminkan perilaku yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi. Penelitian modern menekankan bahwa

kinerja kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi, tetapi juga oleh sikap dan perilaku ekstra peran seperti OCB. Dengan demikian, OCB menjadi salah satu prediktor penting dalam menjelaskan variasi kinerja kerja karyawan.

Dalam era persaingan organisasi yang semakin dinamis dan kompleks, kinerja kerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Kinerja kerja tidak hanya mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan, tetapi juga menunjukkan sejauh mana kontribusi individu dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memahami berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja kerja karyawan secara optimal. Salah satu faktor perilaku yang mendapat perhatian besar dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku kerja sukarela yang dilakukan karyawan di luar deskripsi pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, mematuhi aturan organisasi tanpa pengawasan, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Meskipun perilaku ini tidak secara langsung memperoleh imbalan formal, OCB diyakini mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan. Karyawan yang menunjukkan tingkat OCB tinggi cenderung memiliki hubungan kerja yang harmonis, tingkat konflik yang lebih rendah, serta lingkungan kerja yang lebih kondusif. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih fokus, produktif, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja kerja baik secara individu maupun tim. Selain itu, OCB juga berkontribusi dalam memperkuat aspek psikologis karyawan, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja kerja. Dalam konteks organisasi modern yang menuntut kolaborasi dan fleksibilitas tinggi, keberadaan OCB menjadi semakin relevan karena mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan. Oleh

karena itu, kajian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja kerja menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan pemahaman teoretis dan empiris bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai sektor organisasi. Meskipun sejumlah studi telah mengkaji pengaruh OCB terhadap kinerja kerja, sintesis komprehensif yang mengintegrasikan temuan penelitian terkini (2022–2025) dari berbagai sektor dan konteks organisasi masih terbatas. Gap inilah yang mendorong dilakukannya narrative review ini. Tujuan artikel ini adalah: (1) menganalisis secara komprehensif pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan, (2) mengidentifikasi faktor-faktor mediasi dan kontekstual yang relevan, serta (3) memberikan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia. Artikel ini terstruktur sebagai berikut: bagian metode menjelaskan pendekatan narrative review yang digunakan, bagian hasil dan pembahasan menyajikan sintesis temuan dari literatur yang dikaji, dan bagian kesimpulan merangkum implikasi teoretis dan praktis.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan narrative review untuk mengkaji literatur terkait pengaruh OCB terhadap kinerja kerja. Narrative review dipilih karena memungkinkan penulis untuk mengintegrasikan dan menafsirkan temuan dari berbagai penelitian dengan desain, konteks, dan metode yang beragam.

Sumber literatur diperoleh dari jurnal nasional dan internasional bereputasi yang membahas OCB dan kinerja kerja, terutama dari periode tahun 2022–2025. Artikel yang direview meliputi penelitian kuantitatif, kualitatif, maupun review sebelumnya yang relevan dengan topik kajian. Perlu dicatat bahwa referensi yang lebih tua (seperti Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Basu et al., 2017) digunakan semata-mata sebagai fondasi teoretis dan konteks historis untuk menjelaskan konsep dasar OCB, sedangkan analisis utama narrative review berfokus pada literatur terbaru (2022–2025).

Strategi pencarian literatur dilakukan melalui tiga basis data utama: Google Scholar, SCOPUS, dan PubMed, menggunakan kombinasi kata kunci “organizational citizenship behavior,” “OCB,” “job performance,” “employee performance,” dan “work performance.” Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel diterbitkan antara tahun 2022–2025, (2) ditulis dalam bahasa Inggris

atau Indonesia, (3) membahas hubungan antara OCB dan kinerja kerja secara empiris maupun konseptual, dan (4) dipublikasikan di jurnal bereputasi (terindeks SCOPUS, WoS, atau SINTA). Kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak tersedia teks lengkapnya serta artikel yang tidak relevan dengan topik kajian. Dari hasil penelusuran awal diperoleh 47 artikel, kemudian disaring berdasarkan judul dan abstrak menjadi 18 artikel, dan setelah pembacaan teks lengkap, sebanyak 5 artikel dipilih untuk dianalisis secara mendalam. Proses sintesis dilakukan secara tematik berdasarkan dua tema utama: (1) pengaruh langsung OCB terhadap kinerja kerja, dan (2) peran variabel mediasi dan moderasi dalam hubungan OCB–kinerja kerja.

Tabel Dan Gambar

Berdasarkan hasil pencarian artikel, di didapatkan 5 artikel yang membahas mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja kerja. Penelaahan artikel tersebut mencakup penulis (tahun), judul artikel, sumber artikel, tujuan penelitian, metodologi penelitian, dan hasil penelitian. Rangkuman hasil *Narative review* disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Narative Review Artikel Mengenai Pengaruh OCB terhadap Kinerja Kerja.

Penulis (Tahun)	Judul Artikel	Sumber Artikel	Tujuan Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
Samrean Ismail et al. (2023)	<i>Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees' Performance</i>	International Journal of Human Resource Management (Macrothink Institute)	Menganalisis pengaruh OCB dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif, SEM	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun bersama organisasi. <i>justice.</i>
Nguyen et al. (2023)	<i>The Role of Organizational Citizenship Behavior</i>	Journal of Asian Business and Economic Studies	Menguji peran OCB dalam meningkatkan kinerja	Kuantitatif, SEM-PLS	OCB terbukti meningkatkan kinerja kerja dan berperan

Penulis (Tahun)	Judul Artikel	Sumber Artikel	Tujuan Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
Rahman et al. (2024)	<i>Effect of Organizational Citizenship Behavior and Teacher's Performance</i>	International Journal of Educational Management	Menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja guru	Kuantitatif, survei	sebagai mediator antara kepuasan kerja dan kinerja.
	<i>How Organizational Citizenship Behavior Improves Individual and Team Performance</i>	Current Psychology	Menguji dampak OCB terhadap kinerja individu dan tim	Multilevel analysis	Guru dengan OCB tinggi menunjukkan kinerja yang lebih efektif dan kolaboratif.
	<i>Transformational Leadership, OCB, and Employee Performance</i>	International Journal of Organizational Analysis	Menguji peran OCB dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja	Kuantitatif, SEM	OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil *narrative review* terhadap berbagai artikel ilmiah dalam tiga tahun terakhir (2023–2025), dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja kerja pada berbagai sektor organisasi, baik sektor publik maupun privat. OCB dipahami sebagai perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan tidak secara langsung memperoleh imbalan formal, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi. Temuan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung menunjukkan kinerja kerja yang lebih optimal, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian tugas. Dimensi OCB seperti *altruism*, *conscientiousness*, dan *civic virtue* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama antarpegawai, serta mengurangi konflik interpersonal. Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan kerja, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan tim.

Selain berpengaruh langsung, hasil *narrative review* juga menunjukkan bahwa hubungan antara OCB dan kinerja kerja sering kali bersifat tidak langsung, yaitu melalui variabel mediasi seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *work engagement*. Karyawan yang secara sukarela membantu rekan kerja dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Dengan demikian, OCB tidak hanya meningkatkan kinerja melalui perilaku kerja ekstra, tetapi juga melalui penguatan kondisi psikologis positif karyawan. Dalam konteks organisasi publik dan pelayanan jasa, OCB terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan dan efektivitas kerja. Perilaku seperti kesediaan membantu di luar jam kerja, kepatuhan terhadap aturan tanpa pengawasan ketat, serta partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi menjadi faktor pendukung tercapainya kinerja kerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa OCB memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja, terutama pada organisasi yang menuntut kolaborasi dan orientasi pelayanan tinggi. Lebih lanjut, *narrative review* juga mengungkapkan bahwa faktor kontekstual seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan OCB dan kinerja kerja. Kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi yang suportif terbukti mampu mendorong munculnya perilaku OCB, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja

karyawan. Dengan kata lain, OCB tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang adil, partisipatif, dan memberikan dukungan psikologis.

Secara keseluruhan, hasil *narrative review* menegaskan bahwa OCB merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja kerja. Organisasi yang mampu menumbuhkan perilaku OCB melalui kebijakan sumber daya manusia yang tepat, kepemimpinan yang efektif, serta budaya organisasi yang positif akan memperoleh keuntungan berupa peningkatan kinerja individu, tim, dan organisasi secara berkelanjutan. Temuan-temuan ini sejalan dengan prediksi Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan Reciprocity Norm, yang menyatakan bahwa ketika karyawan menerima dukungan dan perlakuan adil dari organisasi, mereka cenderung membalas melalui perilaku sukarela seperti OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, hasil review ini memperluas pemahaman tentang OCB dengan mengkonfirmasi relevansinya lintas sektor dan konteks budaya yang beragam, termasuk sektor pendidikan (Rahman et al., 2024) dan sektor jasa di Asia (Nguyen et al., 2023).

Dari sisi implikasi manajerial, organisasi disarankan untuk: (1) merancang sistem penghargaan yang mengakui perilaku OCB secara eksplisit dalam evaluasi kinerja, (2) mengembangkan program kepemimpinan transformasional yang mendorong keteladanan dan pemberdayaan karyawan, (3) membangun budaya organisasi yang partisipatif, adil, dan memberikan dukungan psikologis, serta (4) memperkuat program orientasi dan pengembangan karyawan yang memasukkan nilai-nilai OCB sebagai bagian dari kompetensi inti. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, cakupan artikel yang dianalisis terbatas pada 5 studi, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, metode *narrative review* memiliki potensi bias seleksi karena tidak menggunakan protokol pencarian sistematis yang ketat seperti *systematic review* atau meta-analisis. Ketiga, sebagian besar artikel yang dikaji berasal dari konteks Asia dan Timur Tengah, sehingga temuan mungkin kurang representatif untuk konteks budaya lainnya. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan pendekatan meta-analisis dengan sampel yang lebih besar dan beragam untuk menghasilkan estimasi efek yang lebih akurat.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil *narrative review*, dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. OCB tidak hanya meningkatkan kinerja tugas, tetapi juga kinerja kontekstual yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, OCB merupakan aset penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji peran OCB dalam konteks organisasi yang berbeda serta menggunakan pendekatan longitudinal guna memahami hubungan kausal antara OCB dan kinerja kerja secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hussein, A., et al. (2025). *Transformational leadership, organizational citizenship behavior, and employee performance*. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 1–20.
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780–796.
- Ismail, S., et al. (2023). Impact of organizational justice and organizational citizenship behavior on employees' performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 45–60.
- Lee, J., & Kim, S. (2024). *How organizational citizenship behavior improves individual and team performance*. *Current Psychology*, 43, 12450–12462.
- Nguyen, T. T., et al. (2023). *The role of organizational citizenship behavior in enhancing employee performance*. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 98–115.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. 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.
- Rahman, M., et al. (2024). *Organizational citizenship behavior and teachers' performance*. *International Journal of*

Educational Management, 38(4), 210–
225.