



GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN PT. YAFINDO MARICO INDONESIA

Oleh

Lidea Ayu Permatasari¹, Sutarto Wijono²

^{1,2}Program Studi S1 Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

Email: lidea5ayu7dev9@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT. Yafindo Marico Indonesia, Boyolali. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik random dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 62 karyawan. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala gaya kepemimpinan partisipatif dan skala organizational citizenship behavior (OCB). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner google form, sedangkan analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS 24 menggunakan korelasi Spearman. Hasil analisis menunjukkan $r = 0.521$ dengan signifikan 0.000 ($p < 0.01$), hal ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan organizational citizenship behavior (OCB). Semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan maka semakin tinggi pula tingkat organizational citizenship behavior (OCB), begitupun sebaliknya. Pada intinya, gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pemimpin dalam lingkungan kerja berdampak positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

PENDAHULUAN

Perusahaan dalam industri yang kompetitif perlu beradaptasi agar tetap bertahan dan berkembang. Manajemen yang efektif memainkan peran penting dalam keberlanjutan bisnis, termasuk dengan mendorong organizational citizenship behavior (OCB) di kalangan karyawan. OCB merupakan perilaku sukarela di luar tugas utama yang mendukung efisiensi dan efektivitas organisasi (Arina et al., 2021). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepuasan kerja, serta peningkatan produktivitas (Podsakoff et al., 2017; Egrifa, 2023).

PT. Yafindo Marico Indonesia menghadapi tantangan dalam penerapan OCB di lingkungan kerjanya. Berdasarkan wawancara dengan 10 karyawan, ditemukan beberapa kendala seperti ketidakpatuhan

terhadap aturan, sikap individualis, kurangnya sportivitas, serta kesulitan beradaptasi terhadap perubahan sistem. Selain itu, hasil survei terhadap 42 karyawan menunjukkan bahwa aspek conscientiousness (19%), courtesy (19%), dan sportsmanship (18%) memiliki persentase rendah, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam perilaku OCB.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan OCB adalah kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Kepemimpinan partisipatif, yang menekankan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, diyakini dapat memperkuat perilaku OCB di tempat kerja (Yukl, 2021). Dalam penelitian sebelumnya, gaya kepemimpinan partisipatif terbukti berkontribusi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan (Jayanti & Wati, 2019;



Wang et al., 2022). Selain itu, model kepemimpinan ini juga dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, serta iklim kerja yang lebih harmonis (Hermawanto et al., 2022; Khassawneh & Elrehail, 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan OCB pada karyawan PT. Yafindo Marico Indonesia. Studi ini memiliki beberapa kebaruan, yaitu: (1) fokus pada perusahaan yang belum banyak diteliti sebelumnya, (2) mengintegrasikan teori kepemimpinan partisipatif dan OCB untuk memahami dinamika kepemimpinan dan perilaku karyawan, (3) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional untuk menganalisis hubungan antara kedua variabel, serta (4) menerapkan teknik random sampling guna meningkatkan validitas dan generalisasi hasil penelitian.

Dengan mempertimbangkan pentingnya OCB dalam meningkatkan efektivitas organisasi serta peran kepemimpinan partisipatif dalam mendorong perilaku positif di tempat kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi bagi literatur akademik dalam bidang manajemen dan psikologi organisasi, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan OCB karyawan guna mencapai keunggulan kompetitif di industri.

LANDASAN TEORI

A. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di tempat kerja melebihi tugas formal mereka dan

berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Podsakoff & Blume (2019) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh anggota organisasi di luar tugas-tugas formal mereka. Definisi serupa juga dikemukakan oleh Podsakoff & MacKenzie (2017), yang menyatakan bahwa OCB adalah perilaku ekstra-peran yang tidak terkait langsung dengan tugas formal tetapi berdampak positif pada organisasi. Moorman & Organ (1993) menjelaskan bahwa OCB tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi berkontribusi pada kualitas lingkungan kerja dan efektivitas operasional organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, OCB dapat disimpulkan sebagai perilaku sukarela yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui kerja sama, inisiatif, dan dukungan terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini mengacu pada teori OCB dari Podsakoff & Blume (2019) sebagai dasar dalam menganalisis perilaku karyawan di PT. Yafindo Marico Indonesia.

2. Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Podsakoff & Blume (2019) yaitu :

a. *Altruism* (Altruisme)

Perilaku yang dilakukan secara sukarela seperti membantu orang lain atau kelompok lain di tempat kerja tanpa adanya imbalan apapun.

b. *Civic Virtue* (Kebijakan Sipil)

Kebajikan sipil merupakan suatu perilaku keterlibatan aktif dalam suatu kegiatan organisasi dan juga upaya meningkatkan kualitas dari lingkungan kerja yang kooperatif dan produktif.

c. *Conscientiousness* (Kesadaran)

Kesadaran ini melibatkan perilaku kerja yang memfokuskan pada tujuan organisasi dengan



memperhatikan detail pekerjaan yang diberikan dan juga memperhatikan kualitas hasil kerja.

- d. **Sportsmanship (Sikap Sportif)**
Sikap sportif menunjukkan perilaku kesopanan, kerjasama, dan sikap positif terhadap rekan kerja dan sikap positif terhadap situasi kerja.
- e. **Courtesy (Sopan Santun)**
Perilaku menghormati hak dan juga perasaan rekan kerja, berbicara dengan sopan, menghormati privasi rekan kerja, dan berinteraksi dengan baik dengan orang lain di lingkungan kerja.

3. Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Faktor yang mempengaruhi OCB menurut Podsakoff dan Blume (2019) yaitu :

- a. **Keadilan Organisasi**
Keadilan yang diberlakukan dalam perusahaan seperti keadilan dalam proses pengambilan keputusan dan juga keadilan dalam distribusi sumber daya dapat mempengaruhi OCB individu.
- b. **Kepuasan Kerja**
Seseorang yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung lebih termotivasi untuk ikut berperan dan berkontribusi secara sukarela kepada perusahaan.
- c. **Kepemimpinan Partisipatif**
Kepemimpinan partisipatif dapat mempengaruhi OCB dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Yukl (2021) menyebutkan bahwa melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan

tanggung jawab, motivasi, dan produktivitas, yang berdampak positif pada OCB.

- d. **Budaya Organisasi**
Norma-Norma dan nilai-nilai yang ada dalam perusahaan tentunya sangat berpengaruh terhadap OCB.
- e. **Ketidakpastian Lingkungan**
Keadaan lingkungan organisasi yang tidak pasti dan berubah-ubah berkemungkinan dapat mendorong karyawan melakukan OCB.
- f. **Dukungan Organisasi**
Tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi mereka untuk melakukan OCB.

B. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

1. Definisi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan pemimpin dalam pengambilan keputusan dengan mengajak anggota tim secara aktif berkontribusi, mengembangkan ide, dan mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2021; Northouse, 2021). Para ahli seperti Daft (2021), Lussier & Achua (2021), serta Yukl (2021) menekankan bahwa kepemimpinan ini memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk menyampaikan masukan sebelum keputusan penting diambil. Dessler (2020) juga menyoroti peran kepemimpinan partisipatif dalam mendorong kreativitas dalam pemecahan masalah kompleks. Dengan menekankan kolaborasi dan keterlibatan, gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja demokratis yang mendukung efektivitas organisasi. Penelitian ini



mengacu pada teori Kepemimpinan Partisipatif Yukl (2021) dalam konteks karyawan PT. Yafindo Marico Indonesia.

2. Aspek-Aspek Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Yukl (2009), gaya kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa aspek utama yaitu :

a. Konsultasi

Pemimpin dan karyawan saling bertukar pikiran, berbagi ide, informasi, maupun pandangan terkait perkembangan perusahaan.

b. Pengambilan Keputusan Bersama

Pemimpin dan karyawan terlibat bersama-sama dalam sebuah pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan ide, saran-saran atau pendapat yang disampaikan karyawan.

c. Membagi Kekuasaan

Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan cara mereka sendiri, didukung oleh pengarahan dan kepercayaan terhadap kemampuan mereka.

d. Desentralisasi Dan Manajemen Yang Demokratis

Berkaitan dengan distribusi kekuasaan secara geografis atau hierarkis, sementara manajemen demokratis berkaitan dengan distribusi kekuasaan secara partisipatif di antara anggota perusahaan.

C. Hipotesis Penelitian

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan partisipatif maka semakin tinggi pula tingkat *organizational*

citizenship behavior (OCB). Sebaliknya, jika kepemimpinan partisipatif semakin rendah, maka semakin rendah pula tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif korelasional untuk mengetahui hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Pada Karyawan PT. Yafindo Marico Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Yafindo Marico Indonesia dengan jumlah kurang lebih 160 karyawan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik random sampling dengan jumlah sampel 62 karyawan.

Penelitian ini menggunakan 2 alat ukur, yang pertama yaitu skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diadaptasi dari skala Podsakoff (1990) yang berjumlah 24 item disusun berdasarkan aspek *altruisme*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Alat ukur yang kedua yaitu skala Gaya Kepemimpinan Partisipatif diadaptasi dari skala Yukl (2009) yang berjumlah 36 item disusun berdasarkan aspek konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data kuesioner yang dibagikan secara *online* melalui *google form*. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan uji normalitas untuk menguji distribusi variabel, dan uji linearitas untuk mengetahui hubungan linear antar variabel. Kemudian uji hipotesis untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Uji akan dilakukan menggunakan SPSS 24.



HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Statistik Deskriptif

Tabel 1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X < 75$	11	18%
Sedang	$75 \leq X < 89$	47	76%
Rendah	$89 \leq X$	4	6%
Total		62	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi didapatkan hasil bahwa jumlah responden yang melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tingkat sedang lebih banyak dengan persentase 76%.

Tabel 2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X < 91$	8	13%
Sedang	$91 \leq X < 121$	48	77%
Rendah	$X > 121$	6	10%
Total		62	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi didapatkan hasil bahwa jumlah responden yang menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif tingkat sedang lebih banyak dengan persentase 77%.

2. Hasil Uji Normalitas

Tabel 3. Kolmogorov-Smirnov

		Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Organizational Citizenship Behavior (OCB)
N		62	62
Normal Parameters	Mean	106.24	82.26
	Std. Deviation	11.175	7.094
	Most Extreme Differences	Absolute	0.148
Positive		0.137	0.160
Negative		-0.148	-0.124
Kolmogorov-Smirnov Z		0.148	0.160
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.002	0.000

Data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi ($p > 0.05$). Untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif

memiliki nilai K-S-Z sebesar 0.148 dengan *probabilitas* (p) atau signifikansi sebesar 0.002 ($p < 0.05$), maka variabel gaya kepemimpinan partisipatif dianggap berdistribusi tidak normal karena nilai signifikansi kurang dari 0.05. Selanjutnya, untuk variabel OCB memiliki nilai K-S-Z sebesar 0.160 dengan *probabilitas* (p) atau signifikansi sebesar 0.000 ($p < 0.05$), maka variabel OCB dianggap berdistribusi tidak normal karena nilai signifikansi kurang dari 0.05.

3. Hasil Uji Linearitas

Tabel 4. Anova

			Df	F	Sig.
OCB*	Between Groups	(Combined)	29	2.556	0.005
		Linearity	1	24.745	0.000
		Deviation from linearity	28	1.763	0.061
Within Groups			32		
Total			61		

Berdasarkan hasil uji linieritas, diperoleh nilai F hitung sebesar 24.745 dengan sig = 0.000 ($p < 0.05$) yang menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah linier.

4. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 5. Spearman's Correlation

		Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Organizational Citizenship Behavior (OCB)
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Correlation Coefficient	1	0.521**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	62	62
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Correlation Coefficient	0.521**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	62	62

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Berdasarkan hasil perhitungan uji korelasi, diperoleh nilai *Spearman's rho* sebesar 0.521 dengan sig = 0.000 ($p < 0.01$). Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara



variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB). Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan partisipatif maka semakin tinggi juga tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan. Sebaliknya, bila semakin rendah tingkat kepemimpinan partisipatif maka semakin rendah juga tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan.

5. Pembahasan

Penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan ($r = 0.521$; $p < 0.05$). Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB). Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan partisipatif maka semakin rendah pula *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian tersebut mungkin disebabkan oleh pertama, sebagian besar karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pemimpin mendorong mereka untuk menerapkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam melakukan tugas dan pekerjaan mereka sebagai karyawan. Kedua, sebagian karyawan berpendapat bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tersebut dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam mengambil keputusan sehingga mereka dapat menerapkan *organizational citizenship behavior* dalam pekerjaan mereka. Hasil ini sejalan dengan temuan Salim (2023) serta Charli & Sopali (2023), yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan mendorong mereka untuk menerapkan OCB.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kontribusi efektif sebesar

22% terhadap peningkatan OCB, sebagaimana dikonfirmasi oleh penelitian Tontoli dkk. (2022) dan Arina dkk. (2021). Data menunjukkan bahwa 94% responden memiliki tingkat OCB yang baik (76% sedang dan 18% tinggi), sementara 90% menilai gaya kepemimpinan partisipatif di perusahaan diterapkan dengan baik (77% sedang dan 13% tinggi). Hal ini mendukung temuan Hanaysha (2023), yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan faktor utama dalam meningkatkan OCB karyawan.

Selain memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi, kepemimpinan partisipatif juga mencerminkan pendekatan humanistik yang mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama dalam pengumpulan data akibat kesibukan karyawan. Hal ini mengharuskan perpanjangan waktu pengerjaan kuesioner guna memenuhi target sampel penelitian.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Yafindo Marico Indonesia. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi tingkat penggunaan gaya kepemimpinan partisipatif maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* (OCB). Sebaliknya, apabila tingkat gaya kepemimpinan partisipatif rendah, maka semakin rendah pula tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB).

Saran

Adapun beberapa saran yang dapat diajukan penulis yaitu :



1. Bagi Pihak Manajerial Perusahaan

Manajemen perusahaan diharapkan mendukung dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan OCB melalui diskusi, konsultasi dengan pemimpin, serta pelatihan kepemimpinan partisipatif.

2. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan menerapkan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan OCB melalui pelatihan, diskusi kelompok, dan konsultasi dengan atasan.

3. Untuk Penelitian Selanjutnya

Pada penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan atau menambah variabel lainnya yang mungkin terdapat hubungan seperti *Self Efficacy* dan *Subjective Well Being*. Jika diperlukan, penelitian selanjutnya dapat dikaitkan dengan beberapa tempat yang lebih besar dan dengan jumlah sampel yang luas sehingga hasil penelitian dapat digunakan sebagai perbandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arina, A. M., Nelwan, O. S., & Pandowo, M. H. C. , 2021. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT Trimix Perkasa Bitung, Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, vol 9, hal 3.
- [2] Charli, C. O., & Sopali, M. F. , 2023. Determinasi Kinerja Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior: Analisis Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan (Studi Kasus Pada Karyawan Swasta di Kota Padang). Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI), vol 4(2), hal 250-259.
- [3] Daft, R. L. , 2021. The Leadership Experience (8th ed.). Cengage.
- [4] Dessler. , 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- [5] Egrifa, O. R. S. , 2023. Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Affective Commitment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi pada PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam).
- [6] Hanaysha, J. R. , 2023. Impact of Participative And Authoritarian Leadership on Employee Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator. International Journal of Organization Theory & Behavior. Vol 26(3), hal 221-236.
- [7] Hermawanto, A. R., Ahman, E., & Supriadi, Y. N. , 2022. Mediation Effects of Organizational Commitment Between Organization Citizenship Behavior, Transformational Leadership, And Quality of WorkLife. Calitatea. vol 23(189), hal 107-117.
- [8] Jayanti, K. T., & Wati, L. N. , 2019. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan. Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen, 9(1), 71-88.
- [9] Khassawneh, O., & Elrehail, H. , 2022. The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. Administrative Sciences, vol 12(4), hal 195.
- [10] Lussier, R. N., & Achua, C. F. , 2021. Leadership: Theory, Application, & Skill Development (8th ed.). Cengage.
- [11] Moorman, R. H., & Organ, D. W. , 1993. Organizational Citizenship Behavior: Origins, Direction, and Implications. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), Research in Personal and Human Resources Management. JAI Press. vol. 11, pp 1-35.
- [12] Northouse, P. G. , 2021. Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.
- [13] Podsakoff, N. P., Whiting, S. W.,



- Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. , 2019. Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol 104(2), hal 249–261.
- [14] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. , 2017. Sources Of Method Bias In Social Science Research And Recommendations On How To Control it. *Annual Review of Psychology*. vol 68, hal 413-437.
- [15] Robbins, S. P., & Judge, T. A. , 2021. *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- [16] Salim, A. (2023). Hubungan empowering leadership dan job resources dengan organizational citizenship behavior pada karyawan. *Sentri: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(3), 813-828.
- [17] Tontoli, F. F., Kojo, C., & Sendow, G. M. , 2022. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Daerah Bolaang Mongondow Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol 10(4), hal 1557-1566.
- [18] Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. , 2022. Participative Leadership: A Literature Review And Prospects For Future Research. *Frontiers in psychology*, vol 13.
- [19] Yukl, G. , 2021. *Leadership in Organizations* (10th ed.). Pearson.