



MASA KERJA, TIPE KEPRIBADIAN *AGREEABLENESS*, DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN

¹Aprilia M. Ayuningsih, ²Ratna M. Hapsari

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma

ARTICLE INFORMATION

***Corresponding Author:**

Aprilia M. Ayuningsih
apriliamaharani@staff.gunadarm
a.ac.id

Article History

Received 22 Oktober 2025
Revised 29 November 2025
Accepted 3 Desember 2025

Kata Kunci

Agreeableness
Karyawan
Masa kerja
OCB

Cite this Article:

Ayuningsih, A. M., & Hapsari,
R. M. (2025). Masa kerja, tipe
kepribadian *agreeableness*, dan
organizational citizenship
behavior pada karyawan.
Jurnal Psikologi, 18(1), 143 -
152 doi:
[https://doi.org/10.35760/psi.20
25.v18i1.396](https://doi.org/10.35760/psi.2025.v18i1.396)

ABSTRAK

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku kerja positif yang sering ditemukan dalam berbagai organisasi dan perusahaan. Perilaku ini dinilai memberikan berbagai manfaat bagi organisasi karena dapat meningkatkan efektivitas kerja, kerja sama antarpegawai, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Beberapa faktor yang diduga berperan dalam membentuk *organizational citizenship behavior* adalah masa kerja dan tipe kepribadian *agreeableness*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh masa kerja dan tipe kepribadian *agreeableness* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Sebanyak 105 karyawan yang bekerja di wilayah Jakarta terlibat sebagai partisipan dalam penelitian ini. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang, sementara data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan secara daring. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja dan tipe kepribadian *agreeableness* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu, ditemukan bahwa tipe kepribadian *agreeableness* memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan masa kerja dalam memengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior (OCB) is a positive work behavior frequently found in various organizations and companies. This behavior is considered to provide various benefits to the organization because it can increase work effectiveness, cooperation between employees, and support the achievement of organizational goals. Several factors suspected of playing a role in shaping *organizational citizenship behavior* are tenure and *agreeableness* personality type. This study aims to empirically examine the influence of tenure and *agreeableness* personality type on *organizational citizenship behavior* in employees. A total of 105 employees working in the Jakarta area participated in this study. The study used a quantitative approach with a cross-sectional design, while data were collected through an online questionnaire. The results showed that tenure and *agreeableness* personality type influence *organizational citizenship behavior*. Furthermore, it was found that *agreeableness* personality type makes a greater contribution than tenure in influencing *organizational citizenship behavior* in employees.

PENDAHULUAN

Di dalam dunia kerja modern, organisasi tidak hanya menuntut karyawan untuk menjalankan tugas formal sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi juga mengharapkan kontribusi ekstra yang bersifat sukarela, yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi (Organ, 1988). Perilaku ini terbukti berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, kualitas kerja tim, dan kepuasan pelanggan (Podsakoff dkk., 2000). Namun, tidak semua karyawan secara konsisten menunjukkan *organizational citizenship behavior*, sehingga penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhinya. Di dalam praktiknya, *organizational citizenship behavior* sering kali menjadi pembeda antara organisasi yang hanya berfungsi secara administratif dengan organisasi yang mampu berkembang secara adaptif. Oleh karena itu, kajian mengenai determinan OCB menjadi semakin relevan dalam menghadapi dinamika kerja yang kompleks dan kompetitif di era modern (Organ dkk., 2006).

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah masa kerja karyawan dalam organisasi. Masa kerja mencerminkan lamanya individu berinteraksi dengan sistem, budaya, dan dinamika organisasi, sehingga berpotensi memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap nilai dan norma organisasi, yang mendorong munculnya perilaku sukarela (Schein, 2010). Selain itu, pengalaman kerja yang panjang juga memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi atau *affective commitment*, yang berperan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (Meyer & Allen, 1991). Penelitian oleh Ng dan Feldman (2010) menunjukkan bahwa masa kerja berhubungan positif dengan berbagai bentuk perilaku kerja, termasuk kontribusi ekstra peran. Dengan demikian, masa kerja tidak hanya berfungsi sebagai indikator pengalaman, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang dapat mendorong karyawan untuk berperilaku lebih proaktif dan kooperatif dalam organisasi.

Selain faktor situasional seperti masa kerja, faktor disposisional seperti tipe kepribadian juga memiliki peran penting dalam menjelaskan munculnya *organizational citizenship behavior*. Salah satu dimensi kepribadian yang relevan adalah *agreeableness* dalam model *Big Five*. *Agreeableness* menggambarkan kecenderungan individu untuk bersikap ramah, kooperatif, empatik, dan peduli terhadap orang lain (Costa & McCrae, 1992). Individu dengan tingkat *agreeableness* tinggi cenderung memiliki orientasi prososial yang kuat, sehingga lebih mudah terlibat dalam perilaku membantu dan menjaga hubungan interpersonal yang positif. Penelitian menunjukkan bahwa *agreeableness* memiliki hubungan signifikan dengan berbagai dimensi *organizational citizenship behavior*, terutama perilaku altruistik dan *courtesy* (Ilies, Scott, &

Judge, 2006). Selain itu, sifat empatik dan keinginan untuk menjaga harmoni membuat individu *agreeable* lebih cenderung berkontribusi di luar tugas formal. Dengan demikian, *agreeableness* menjadi salah satu faktor kepribadian yang penting dalam memprediksi perilaku ekstra peran dalam organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior*, masih terdapat kesenjangan dalam mengintegrasikan faktor situasional dan disposisional secara simultan. Sebagian penelitian lebih menekankan pada variabel organisasi seperti kepemimpinan atau budaya kerja, sementara yang lain berfokus pada karakteristik individu seperti kepribadian (Podsakoff dkk., 2000). Namun, kajian yang menggabungkan masa kerja sebagai faktor pengalaman dan *agreeableness* sebagai faktor kepribadian dalam satu model penelitian masih relatif terbatas, terutama dalam konteks karyawan di Indonesia. Padahal, interaksi antara kedua faktor ini berpotensi memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika *organizational citizenship behavior*. Selain itu, perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai determinan perilaku sukarela karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi gap tersebut serta memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan literatur perilaku organisasi.

Berdasarkan paparan penjelasan sebelumnya, maka tujuan dari riset ini adalah untuk memastikan secara empiris apakah masa kerja dan juga tipe kepribadian *agreeableness* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan 106 karyawan yang bekerja di Jakarta. Karyawan pria berjumlah 60 orang, sedangkan karyawan perempuan berjumlah 46 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner daring dengan *convenience sampling*.

Organizational citizenship behavior diukur dengan menggunakan Skala *Organizational Citizenship Behavior* milik da Silva dkk. (2024). Skala ini memiliki lima aspek, yaitu *value*, *employee sustainability*, *civic virtue*, *helping*, dan *social participation*. Skala ini memiliki 23 item dengan contoh item adalah “Saya memberikan solusi kreatif kepada rekan kerja”. Kategori respons skala ini mulai dari Sangat Tidak Sesuai hingga Sangat Sesuai dan rentang skor dari 1 hingga 5. Reliabilitas skala ini sebesar $\alpha = 0.843$.

Di dalam riset ini *agreeableness* diukur dengan menggunakan cukilan Skala *Big Five* milik Ramdhani (2012) yang berjumlah 6 item. Diawal dengan kalimat pembuka “Saya adalah orang yang...”, maka contoh itemnya adalah “Tidak mementingkan diri sendiri”. Kategori

respons skala ini mulai dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju dan rentang skor dari 1 hingga 7. Reliabilitas skala ini sebesar $\alpha = 0.827$.

Masa kerja diketahui dari informasi yang didapatkan pada bagian Identitas Diri dalam kuesioner daring. Isian masa kerja berupa angka yang menggambarkan sudah berapa lama partisipan bekerja di perusahaan terakhirnya.

Data dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan regresi ganda yang melibatkan tiga variabel. Sementara itu SPSS adalah program yang digunakan untuk melakukan pengolahan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan riset ini memperlihatkan bahwa pengaruh simultan antara masa kerja dan tipe kepribadian *agreeableness* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar $R^2 = 0.364$ ($p < .01$). Artinya, terdapat sekitar 36.4% sumbangan variabel terikat kepada variabel bebas, dan sisanya kemungkinan besar adalah variabel lain dan residu. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Sementara itu, pengaruh tipe kepribadian *agreeableness* terhadap *organizational citizenship behavior* sedikit lebih kuat dibandingkan pengaruh masa kerja terhadap OCB. Pengaruh tipe kepribadian *agreeableness* terhadap OCB sebesar $\beta = 0.354$ ($p < .01$). sedangkan pengaruh masa kerja terhadap OCB sebesar $\beta = 0.280$ ($p < .05$). Informasi yang lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 1
Hasil Perhitungan Regresi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 ^a	.364	.352	5.364

a. Predictors: (Constant), tenure, agreeable

Tabel 2
ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1712.683	2	856.342	29.767	.000 ^b
Residual	2991.859	104	28.768		
Total	4704.542	106			

a. Dependent Variable: ocb, b. Predictors: (Constant), tenure, agreeable

Tabel 3
Perhitungan Regresi Setiap Variabel

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	14.007	4.173			3.357	.001
Agreeable	.180	.067	.354		2.667	.009
Masakerja	.807	.383	.280		2.108	.037

a. Dependent Variable: ocb

Masa kerja yang lebih panjang memungkinkan individu untuk semakin memahami, menyerap, dan menginternalisasi nilai-nilai serta norma budaya organisasi. Hal ini dapat terjadi karena beberapa alasan. Pertama adalah internalisasi nilai dan budaya organisasi. Proses ini terjadi melalui interaksi berulang dengan sistem kerja, aturan formal, serta praktik sosial yang berlaku di organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi ditanamkan melalui proses sosialisasi yang berkelanjutan, di mana karyawan belajar “cara yang benar” dalam berpikir dan bertindak. Seiring waktu, nilai-nilai tersebut menjadi bagian dari identitas individu, sehingga mendorong perilaku sukarela yang selaras dengan tujuan organisasi, termasuk *organizational citizenship behavior*. Karyawan dengan masa kerja panjang cenderung menunjukkan kesediaan membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan berkontribusi di luar deskripsi tugas formal karena mereka telah menginternalisasi makna kontribusi terhadap organisasi (Organ, 1988). Dengan demikian, internalisasi budaya menjadi mekanisme psikologis penting yang menjembatani masa kerja dengan munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* yang konsisten dan autentik (Arumi, Aldrin, & Murti, 2019; Chao dkk., 1994).

Alasan kedua adalah keterikatan emosional dan loyalitas. Semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin besar kemungkinan terbentuknya keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa *affective commitment* merupakan bentuk keterikatan yang muncul karena individu secara emosional merasa menjadi bagian dari organisasi. Masa kerja yang panjang memperkuat pengalaman positif seperti hubungan interpersonal, pengakuan, dan rasa memiliki, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas. Karyawan dengan *affective commitment* tinggi cenderung melakukan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan berinisiatif meningkatkan kinerja organisasi (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Hal ini terjadi karena mereka tidak hanya bekerja untuk imbalan, tetapi juga karena adanya keterikatan emosional yang mendorong kontribusi sukarela. Dengan demikian, masa kerja berkontribusi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui peningkatan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Alasan ketiga adalah akumulasi pengetahuan dan kompetensi. Masa kerja yang lebih lama memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, serta pemahaman mendalam mengenai pekerjaan dan organisasi (Atatsi, Stoffers, & Kil, 2021; Ng & Feldman, 2010). Menurut Nonaka (1994), pengetahuan tacit yang diperoleh melalui pengalaman langsung menjadi aset penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Karyawan yang berpengalaman cenderung lebih memahami alur kerja, potensi masalah, serta kebutuhan tim, sehingga lebih mampu memberikan kontribusi di luar tugas formal (Ng & Feldman, 2010). Kompetensi ini memfasilitasi munculnya *organizational citizenship behavior*

karena individu merasa lebih percaya diri dalam membantu orang lain, berbagi pengetahuan, dan mengambil inisiatif. Selain itu, pengalaman kerja juga meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan adaptasi, yang membuat karyawan lebih proaktif dalam menjaga kinerja tim (Griffin, Neal, & Parker, 2007; Podsakoff dkk., 2000). Oleh karena itu, akumulasi kompetensi akibat masa kerja menjadi faktor penting yang mendorong perilaku ekstra peran dalam organisasi.

Alasan keempat adalah norma timbal balik. Norma timbal balik merupakan prinsip sosial yang menyatakan bahwa individu cenderung membalas perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Gouldner (1960) menjelaskan bahwa hubungan sosial didasarkan pada kewajiban moral untuk membalas kebaikan yang diterima. Di dalam konteks organisasi, karyawan dengan masa kerja panjang biasanya telah menerima berbagai bentuk dukungan, seperti pelatihan, promosi, atau perlakuan adil (Ng & Feldman, 2010). Hal ini menimbulkan rasa utang psikologis yang mendorong mereka untuk membalas melalui perilaku positif, termasuk *organizational citizenship behavior*. Menurut Chen dkk. (2009), persepsi dukungan organisasi memperkuat kecenderungan karyawan untuk menunjukkan kontribusi ekstra. Dengan demikian, semakin lama masa kerja, semakin besar kemungkinan individu mengembangkan hubungan timbal balik yang kuat, yang kemudian termanifestasi dalam perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi.

Sementara itu hasil penelitian ini juga menemukan pengaruh tipe kepribadian *agreeableness* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dapat terjadi karena beberapa alasan. Alasan pertama adalah orientasi prososial yang tinggi. Individu dengan tipe kepribadian *agreeableness* dikenal memiliki orientasi prososial yang tinggi, yaitu kecenderungan untuk peduli, membantu, dan memperhatikan kesejahteraan orang lain. Di dalam model kepribadian *Big Five* yang dikembangkan oleh Goldberg (1993), *agreeableness* mencerminkan sifat seperti kooperatif, ramah, dan altruistik. Karakteristik ini membuat individu lebih mudah terlibat dalam perilaku yang menguntungkan orang lain tanpa mengharapkan imbalan langsung. Di dalam konteks organisasi, hal ini tercermin dalam *organizational citizenship behavior*, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan, bersedia menggantikan tugas, atau memberikan dukungan sosial. Penelitian oleh Organ (1988) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* sangat erat kaitannya dengan perilaku altruistik. Oleh karena itu, individu yang memiliki orientasi prososial tinggi cenderung secara alami menunjukkan *organizational citizenship behavior* karena perilaku tersebut sejalan dengan nilai personal mereka, bukan sekadar tuntutan pekerjaan formal.

Alasan berikutnya adalah empati dan kepekaan interpersonal. *Agreeableness* juga berkaitan erat dengan kemampuan empati dan kepekaan terhadap perasaan orang lain. Individu

dengan tingkat *agreeableness* tinggi cenderung mampu memahami kondisi emosional orang lain dan meresponsnya secara tepat. Menurut Costa dan McCrae (2008), aspek seperti *tendermindedness* dan rasa percaya merupakan bagian penting dari *agreeableness* yang mendukung hubungan interpersonal yang positif. Di dalam lingkungan kerja, empati ini mendorong individu untuk lebih peka terhadap kebutuhan rekan kerja, sehingga lebih cepat memberikan bantuan atau dukungan. Hal ini memperkuat munculnya *organizational citizenship behavior* seperti *courtesy* (menghindari konflik) dan perilaku menolong. Studi oleh Ilies, Scott, dan Judge (2006) juga menunjukkan bahwa individu dengan empati tinggi lebih mungkin terlibat dalam perilaku membantu. Dengan demikian, kepekaan interpersonal menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan mengapa *agreeableness* berkontribusi pada perilaku ekstra peran dalam organisasi.

Alasan selanjutnya adalah kecenderungan menghindari konflik dan menjaga harmoni. Individu yang memiliki *agreeableness* tinggi cenderung menghindari konflik dan berusaha menjaga hubungan yang harmonis dengan orang lain. Mereka lebih memilih pendekatan yang kooperatif daripada kompetitif dalam menyelesaikan masalah. Menurut John dan Srivastava (1999), *agreeableness* berkaitan dengan kecenderungan untuk bersikap toleran, sabar, dan mudah bekerja sama. Di dalam konteks organisasi, kecenderungan ini mendorong individu untuk berperilaku sopan, menghargai orang lain, dan menghindari tindakan yang dapat menimbulkan konflik. Hal ini sejalan dengan dimensi *organizational citizenship behavior* seperti *courtesy* dan *sportsmanship* (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006), di mana karyawan berusaha menjaga suasana kerja tetap positif. Dengan menjaga harmoni, individu tidak hanya mengurangi potensi konflik, tetapi juga meningkatkan kerja sama tim. Oleh karena itu, sifat ini membuat individu dengan *agreeableness* tinggi lebih sering menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang mendukung stabilitas sosial dalam organisasi.

Alasan terakhir adalah adanya motivasi intrinsik untuk berkontribusi. *Agreeableness* juga berhubungan dengan adanya motivasi intrinsik untuk berkontribusi kepada orang lain dan lingkungan sosial. Individu dengan kepribadian ini cenderung merasa puas ketika dapat membantu atau memberikan manfaat bagi orang lain. Menurut Deci dan Ryan (2000), motivasi intrinsik muncul ketika individu melakukan suatu aktivitas karena merasa bermakna dan menyenangkan secara internal, bukan karena tekanan eksternal. Di dalam konteks kerja, individu yang cenderung mengiyakan banyak ajakan orang lain sering melihat membantu orang lain sebagai sesuatu yang bernilai secara personal, sehingga mereka dengan sukarela melakukan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Penelitian oleh Ilies, Scott dan Judge (2009) juga menunjukkan bahwa kepribadian positif berkaitan dengan keterlibatan dalam perilaku prososial di tempat kerja. Dengan demikian,

motivasi intrinsik menjadi faktor penting yang menjelaskan mengapa *agreeableness* mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* secara konsisten.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa masa kerja dan tipe kepribadian *agreeableness* memiliki peran penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Masa kerja yang lebih lama mendorong karyawan untuk lebih memahami budaya organisasi, memiliki keterikatan emosional, serta mengembangkan kompetensi yang mendukung kontribusi ekstra. Selain itu, adanya norma timbal balik membuat karyawan terdorong untuk membalas kebaikan organisasi melalui perilaku positif. Di sisi lain, kepribadian *agreeableness* juga memperkuat *organizational citizenship behavior* melalui orientasi prososial, empati, kemampuan menjaga hubungan harmonis, serta motivasi intrinsik untuk membantu orang lain. Kombinasi faktor pengalaman kerja dan karakter kepribadian ini menjadikan karyawan lebih sukarela dalam berkontribusi di luar tugas formal demi kemajuan organisasi.

Bagi perusahaan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan emosional dan pengembangan karyawan, seperti melalui pelatihan, budaya kerja yang positif, serta sistem penghargaan yang adil. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan aspek kepribadian, khususnya *agreeableness*, dalam proses rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia untuk mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Sementara itu, bagi karyawan, disarankan untuk terus mengembangkan sikap prososial, empati, dan kerja sama dalam lingkungan kerja. Karyawan juga perlu meningkatkan kesadaran bahwa kontribusi kecil di luar tugas formal dapat memberikan dampak besar bagi tim dan organisasi. Dengan demikian, baik perusahaan maupun karyawan dapat bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of organizational culture on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 124-132. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Atasi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2021). Work tenure and organizational citizenship behaviors; A study in Ghanaian Technical Universities. *Sustainability*, 13(24), 13762. <https://doi.org/10.3390/su132413762>

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730-743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology, 149*(1), 119–124. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.119-124>
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2008). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). Dalam G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment, Vol. 2. Personality measurement and testing* (pp. 179–198). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
- da Silva, C. C., Vieira, K. M., Klein, L. L., Estivaleta, F. D. F. B., & de Andrade, T. (2024). Organizational Citizenship Behavior Scale for knowledge workers: Empirical evidence and new validations. *SAGE Open, 1-15*. doi: 10.1177/ 21582440241247399
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist, 48*(1), 26–34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T.A. (2006) The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 49*, 561-575. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794672>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. Dalam L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.)* (pp. 102-138). Guilford Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management, 36*(5), 1220-1250. <https://doi.org/10.1177/0149206309359809>

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- 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>
- Ramdhani, N. (2012). Adaptasi bahasa dan budaya Inventori Big Five. *Jurnal Psikologi*, 39(2), 189-207. doi: 10.22146/jpsi.6986
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.