

## PERANAN NILAI TERHADAP PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI: STUDI PILOT PADA KARYAWAN DI DEPOK, INDONESIA

**Novika Grasiawaty**  
Fakultas Psikologi Universitas YARSI  
novika.grasiawaty@yarsi.ac.id

### ABSTRACT

*Organization Citizenship Behavior (OCB) is known to have important role for supporting employee performance in a company. Considering this positive outcomes for company, many researcher began to give interest on this topic. This study aimed to see the role of personal value on employees OCB behavior. The study was conducted on 30-dyads employee and their supervisor from several types of industrial backgrounds. Unlike previous OCB studies in Indonesia, this time, OCB would be measured using a rating from the supervisor. Personal value will be measured by employee self-report. Thus, common method variance bias can be avoided. The result show that only achievement values significantly affect OCB behavior, meanwhile power and benevolence did not significantly affect OCB behavior.*

**Keyword:** *Organization Citizenship Behavior, Indonesian employee, Personal Value*

### ABSTRAK

Organization Citizenship Behavior (OCB) diketahui memiliki peran penting bagi perusahaan, terutama dalam menunjang kinerja. Penelitian mengenai OCB pun mulai banyak dilakukan mengingat banyak hal positif yang didapat sebagai hasil dari konstruk ini. Penelitian ini ingin mengetahui peranan nilai (*value*) personal terhadap perilaku OCB pada karyawan. Penelitian dilakukan pada 30 pasang karyawan dan atasan langsungnya dari beberapa jenis latar belakang industri. Berbeda dengan penelitian OCB di Indonesia sebelumnya, kali ini OCB diukur dengan menggunakan rating dari supervisor sementara nilai personal diukur dari laporan diri partisipan, sehingga menghindari bias karena kesamaan sumber data (*common method variance*). Hasil menunjukkan jika hanya nilai *achievement* yang secara signifikan mempengaruhi perilaku OCB.

**Keyword:** Organization Citizenship Behavior, Karyawan Indonesia, Nilai Personal

### PENDAHULUAN

Bateman dan Organ (1983) mendefinisikan OCB sebagai semua tingkah laku individu di tempat kerja yang dapat melancarkan kinerja organisasi, atau jika mengutip kata-kata mereka tingkah laku yang *'lubricate social machinery in organization'*. Perilaku ini berupa membantu rekan kerja dalam pekerjaannya, tidak mengeluhkan hal kecil dalam pekerjaan, serta menjaga aset organisasi. Jika

dilihat sekilas, OCB seolah tidak memiliki pengaruh apa-apa terhadap organisasi, tetapi secara agregat (jika dilakukan terus menerus atau dilakukan banyak orang) dapat memberikan keuntungan bagi organisasi (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006). Meta analisis yang dilakukan Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) mengungkapkan jika OCB dapat meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara mengurangi friksi dalam pekerjaan, meningkatkan koordinasi

dalam kerja ataupun dengan mengurangi beban kerja supervisor sehingga dapat fokus dengan pekerjaan yang lain.

Melihat kenyataan tersebut, banyak ahli kemudian memfokuskan penelitian pada anteseden dari OCB. Ada dua buah sudut pandang yang biasa digunakan oleh peneliti untuk menggali hal-hal apa saja yang menjadi anteseden OCB. Sudut pandang pertama adalah *social exchange theory*, di mana yang berkeyakinan bahwa OCB adalah bentuk imbal balik yang dilakukan oleh karyawan karena mendapatkan 'sesuatu' dari pekerjaan ataupun organisasinya, dan *functional approach*, yaitu melihat individu yang melakukan OCB karena memang dia memiliki motif dan intensi dalam melakukan perilaku tersebut.

Sudut pandang pertama lebih populer dan banyak sekali penelitian yang mendasarkan hipotesanya pada pandangan *social exchange theory*. Penelitian yang dilakukan Dineen, Lewicki dan Tomlinson (2006) misalnya melihat OCB sebagai bentuk imbal balik ketika seorang karyawan memiliki supervisor yang mengayomi. Penelitian lain juga menemukan bahwa OCB terjadi ketika seseorang merasa memiliki pimpinan karismatik (Hayibor, Agle, Sears, Sonnenfeld, & Ward, 2011) ataupun sebagai akibat adanya keeratan hubungan dengan rekan kerja (Bowler & Brass, 2006). Namun, hasil penelitian tersebut belum sepenuhnya menjawab semua pertanyaan mengenai OCB. Lebih-lebih ketika diketahui, jauh berbeda dengan anggapan semula, OCB tidak selalu memberikan hasil yang positif pada organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bachrach, Rapp, dan Bachrach (2013) pada karyawan *sales* di sebuah firma di Amerika menunjukkan OCB justru memiliki bentuk asosiasi kurva U terbalik dengan performa tugas, yang mengindikasikan

*terlalu banyak* OCB dapat menurunkan performa karyawan.

Dari hasil yang kontradiktif tersebut, para peneliti mulai mengkaji pendekatan lain dalam membantu memahami munculnya OCB. Adalah *functional approach*, atau pendekatan *functional* yang memandang manusia tidak hanya bereaksi terhadap lingkungan, tetapi juga turut aktif dalam melakukan tingkah lakunya. Pendekatan ini melihat bahwa tingkah laku manusia ditentukan tujuan atau motif individu. Orang yang memiliki motif berbeda dapat melakukan tingkah laku yang sama tetapi berakhir dengan hasil yang berbeda (Guzman & Espejo, 2015). Bolino mengungkapkan jika, tidak seperti yang diungkapkan oleh Organ (1988), OCB dapat didasari oleh *impression management* (Bolino & Turnley, 2003). Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa motivasi seseorang dalam melakukan OCB yang dianggap sebagai suatu *impression management* dapat mengurangi kepuasan *rekan kerja* dalam kelompok (Farrell & Finkelstein, 2011) yang akhirnya mengurangi produktivitas kelompok. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa penting untuk memahami motif seseorang dalam melakukan OCB.

*Value* atau nilai dapat menjadi salah satu faktor penting dalam upaya memahami motivasi seseorang melakukan suatu tingkah laku (Bardi & Schwartz, 2003). Penelitian mengenai hubungan *value* dan OCB dilakukan oleh Arthaud-Day, Rode, & Turnley (2012) menemukan bahwa *value power*, *benevolence*, *achievement*, *conformity* serta *self direction* memiliki korelasi yang signifikan dengan OCB. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bagaimana kelompok dapat mempengaruhi tingkat OCB seseorang. Individu dengan *value high self-*

*direction* akan semakin mungkin melakukan OCB ketika individu tersebut berada pada kelompok yang memiliki nilai *self-direction* tinggi pula. Hasil ini mengungkapkan seseorang dapat melakukan OCB karena motif yang berbeda-beda, misalnya karena ingin menunjukkan kemampuan (*value achievement*), agar orang lain mengikuti kemauannya (*value power*) atau karena memang dia peduli dengan orang lain (*benevolence*).

Ada beberapa poin yang berbeda dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini memfokuskan pada tiga nilai saja yaitu *power*, *achievement* dan *benevolence*. Pada penelitian sebelumnya, diketahui jika ketiga nilai tersebut berkorelasi signifikan dengan OCB (Arthaud-day, et.al, 2012). Tetapi ternyata hasil yang berbeda ditemukan oleh Liu dan Cohen (2010) di China. Pada karyawan China, *value self-direction* ternyata diketahui tidak berkorelasi signifikan dengan OCB.

Salah satu alasan kenapa di kedua negara menampilkan hasil yang berbeda adalah karena perbedaan *cultural value orientation*, atau sejauh mana budaya tertentu menganggap penting suatu nilai. Schwartz (2006) mengemukakan jika budaya Amerika menekankan pada *affective autonomy* dan *mastery* di mana kombinasi keduanya mendorong berkembangnya *self-advancement*, sementara negara-negara Confucian (China, Taiwan, Hongkong) menekankan *embeddedness* daripada negara Eropa ataupun Amerika. Dengan kata lain, budaya Amerika mengapresiasi nilai-nilai pada individu daripada budaya China, sehingga bisa jadi lebih terlihat korelasi antara *value* ini dengan OCB. Indonesia sendiri, menurut Schwartz (2006) memiliki *cultural value orientation* yang tinggi *hierarchy* dan *embeddedness*, namun rendah di *autonomy* dan

*egaliteraian*. Kombinasi ini mengakibatkan seseorang akan berupaya untuk memenuhi harapan orang yang memiliki otoritas lebih tinggi serta megharapkan kepatuhan dari mereka yang dianggap lebih rendah. Dengan melihat konteks yang berbeda (Amerika vs Indonesia), akan dilihat apakah juga terdapat hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah ingin melihat apakah nilai *benevolence*, *achievement* serta nilai *power* mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi seseorang.

### **Value dan Tingkah laku Individu**

*Value* adalah satu set nilai yang dijadikan pegangan mengenai apa yang penting dalam hidup (Schwartz, inpress). Seseorang menilai suatu objek, tingkah laku, serta orang lain berdasarkan *value* yang ia yakini. Schwartz (1992) mendefinisikan *value* sebagai rangkaian kepercayaan (*belief*) yang dijadikan acuan dalam menilai suatu situasi spesifik serta panduan individu dalam melakukan ataupun mengevaluasi suatu tingkah laku. Ada enam pemahaman dasar yang dikemukakan oleh Schwartz yaitu: (1) *Value* adalah keyakinan dari dalam diri seseorang dan ketika teraktifkan, dapat bercampur dengan perasaan seseorang, (2) *value* merujuk pada tujuan yang diinginkan yang memotivasi tingkah laku/aksi, (3) Tidak seperti sikap ataupun norma yang spesifik dengan situasi tertentu, *value* biasanya lebih umum dan relevand pada lingkungan kerja, sekolah atau keluarga, (4) *Value* memberikan kriteria standar untuk penilaian seseorang, (5) *Value* diranking berdasarkan apa yang dianggap penting bagi seseorang dan terakhir (6) Bisa lebih dari satu *value* yang berkontribusi dalam tingkah laku seseorang.

Schwartz dalam studi panjangnya kemudian mengemukakan adanya sepuluh tipe *value* yang diklaim cukup konsisten dalam berbagai budaya. Kesepuluh tipe *value* tersebut terrepresentasikan dalam dua buah dimensi yang memiliki ujung saling bertarikan, yaitu *self enhancement-self transcendence* serta *conservation-openness to change*. Dimensi yang pertama menunjukkan sejauh mana seseorang menekankan peningkatan dirinya sendiri (*selfenhancement*) ataukah berfokus pada kesejahteraan orang lain (*self-transendence*). Sementara dimensi yang kedua, menunjukkan sejauh mana fokus seseorang dalam mencari tantangan ataupun pengalaman baru (*openness to change*) ataupun mencari keamanan dan kenyamanan (*conservation*).

*Value* dapat menjadi prediktor tingkah laku seseorang setidaknya karena dua aspek (Bardi & Schwartz, 2003), yaitu pertama adanya kebutuhan seseorang (*values*) dengan tingkah laku mereka dan kedua dengan melakukan tingkah laku yang konsisten dengan *value* mereka, seseorang akan mendapat apa yang mereka inginkan.

*Value Benevolence* diartikan sebagai nilai yang mementingkan pelayanan demi kesejahteraan orang lain yang diidentifikasi sebagai satu kelompok (Schwartz, 1992). Nilai ini berangkat dari keinginan untuk memudahkan fungsi kelompok atau agar kelompok berjalan dengan lebih lancar. *Benevolence* dekat dengan konstruk altruism/perilaku menolong yang dikemukakan Organ (1988).

*Benevolence* juga menekankan adanya harmoni atau keseimbangan kelompok sehingga mereka akan berupaya untuk mendahulukan kepentingan kelompok ataupun organisasi di atas kepentingannya

(Schwartz, 2010). Sementara Van Dyne & LePine (1998) mengemukakan jika perilaku menolong dimaksudkan untuk menjaga keharmonisan kelompok, atau dalam konteks ini adalah organisasi. Sehingga, mereka yang memiliki nilai *benevolence* tinggi menolong rekan-rekan kerjanya dengan tujuan menjaga harmoni dalam organisasinya. Lebih jauh, Schwartz (2010) mengungkapkan jika di dalam kelompok, orang dengan nilai *benevolence* tinggi akan menganggap ia bertanggungjawab atas kelemahan orang lain, sehingga lebih cenderung untuk melakukan tindakan *prosocial*, atau dalam konteks penelitian ini, termasuk di dalamnya adalah *organizational citizenship behavior*.

*H<sub>1</sub>: Tingkat benevolence individu mendukung secara positif perilaku kewarganegaraan kepada organisasi.*

Berbeda dengan dimensi sebelumnya, *self enhancement* menekankan bagaimana seseorang mencari peningkatan akan dirinya agar dilihat dari orang lain. Ketika *self-transcendence* memberikan alasan seseorang untuk melakukan OCB karena kepedulian mereka kepada orang lain maupun kepada kelompok, seseorang dengan *self-enhancement* melakukan OCB dapat dikarenakan ingin meningkatkan citra diri mereka di mata orang lain. Dalam *self-enhancement* terdapat dua tipe nilai, yaitu *power* dan *achievement*. Perbedaan mendasar antara *power* dan *achievement* adalah pada keinginan mereka untuk mendominasi orang lain.

Schwartz (1992) mengungkapkan jika seseorang dengan nilai *power* tinggi memiliki kebutuhan untuk mencari status sosial, prestis serta bagaimana ia dapat mengontrol orang lain ataupun sumberdaya yang ada. Orang dengan nilai *power* tinggi akan berupaya untuk

mendominasi orang lain agar mendapatkan prestige dan status (Cable & Edwards, 2004). Mereka melakukan aktivitas yang memungkinkan mereka untuk mendominasi orang lain (Bowler & Fischer, 2013). Bolino (1999) mengungkapkan jika seseorang dengan nilai *power* tinggi melakukan *organizational citizenship* semata karena ada hal lain yang ingin dia kejar, yaitu kebutuhan *self-enhancement* mereka. Dengan melakukan perilaku membantu orang lain, mereka berharap mampu meningkatkan penilaian orang lain akan diri mereka (Rioux & Penner, 2001, Podsakoff & McKenzie, 1994, Rotundo & Sackett, 2002) hingga akhirnya mampu meningkatkan citra diri mereka di mata organisasinya.

*H<sub>2</sub>: Nilai power individu mendukung perilaku organizational citizenshipnya terhadap organisasi.*

Sementara seseorang dengan *achievement* tinggi akan berupaya mendapatkan pengakuan atas kemampuannya. Pada penelitian sebelumnya, seseorang dengan nilai *achievement* diketahui memiliki peran positif terhadap perilaku menolong ataupun *citizenship* pada beberapa budaya yang berbeda (Arthaud-day, et.al, 2012; Cohen, 2009; Liu & Cohen, 2009), berbeda dengan *power* yang jika dipandang salah oleh rekan kerja dapat menurunkan kepuasan kerja (Farrel & Finkelstein, 2011).

*H<sub>3</sub>: Nilai achievement individu mendukung perilaku kewarganegaraannya terhadap organisasi.*

## METODE PENELITIAN

### Sampel, Disain dan Prosedur

Sampel dari penelitian ini adalah 30 orang karyawan penuh waktu di

Depok, Indonesia yang terdiri dari karyawan swasta maupun BUMN. Pemilihan sampel berdasarkan *quota sampling* karena berdasarkan Johanson dan Brooks (2009) jumlah ini telah memenuhi standar kelayakan jumlah responden untuk sebuah studi pilot. Semua karyawan yang menjadi partisipan memiliki persyaratan sebagai berikut: telah bekerja di perusahaan tersebut minimal dalam kurun waktu 1 tahun, berada pada supervisor yang sama sekurang-kurangnya 6 bulan. Karakteristik ini sesuai dengan anjuran Arthaud-day, et.al. (2012) karena OCB akan lebih terlihat jika supervisor telah memiliki waktu yang cukup Data yang terkumpul sejumlah 34 data dan setelah beberapa partisipan yang tidak memenuhi syarat dikeluarkan, maka jumlah data yang akan diolah adalah 30 buah data.

### Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan alat ukur OCB Organization yang dikembangkan oleh William dan Anderson (1991) dan alat ukur untuk mengukur *value* personal seseorang (Schwartz, 1992, 2006). Kedua alat ukur tersebut telah diadaptasi melalui tahapan yang dianjurkan oleh Beaton et.al (2002). Partisipan diminta untuk mengisi data diri dan diukur *valuenya* sementara untuk OCB-Organization diukur oleh supervisor/penanggung jawab pekerjaan langsung di atas mereka. Pembagian dua buah sumber dalam mengambil data mengikuti usulan dari Podsakoff, et.al. (2009) agar mengurangi kemungkinan bias akibat penggunaan metode yang sama.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Hasil Regresi OCB**

IV	OCBO (n= 30 orang)			
	$\beta$	Se	T	P
<i>Power</i>	-0,087	0,328	-0,526	
<i>Benevolence</i>	-0,255	0,424	-1,486	0,603 0,149
<i>Achievement</i>	0,449	0,379	2,682	0,013*
<b>Rsq = 0,322</b>				
<b>F = 4.124</b>				

\*=p < 0.05

Dari hasil di atas diketahui jika ketiga nilai tersebut secara bersama-sama mendukung OCB sebesar 32,2% (F=4.124, p<0.05). Namun, jika dilihat lebih jauh, hanya nilai *achievement* yang mendukung perilaku OCB secara signifikan (p< 0.05). Sementara nilai *power* tidak mendukung *organizational citizenship behavior* seseorang (p>0.05) begitu pula dengan nilai *benevolence* yang juga tidak mendukung *organizational citizenship behavior* seseorang (p>0.05).

Dari hasil tersebut, hanya nilai *achievement* yang diketahui mempengaruhi perilaku OCB seseorang sementara dua nilai lainnya tidak mendukung perilaku OCB. Hasil ini menunjukkan jika hipotesis H1 dan H2 ditolak sementara H0 nya diterima. Sementara H3 diterima yaitu nilai *achievement* mendukung perilaku *organizational citizenship* seseorang.

Hasil ini berbeda dengan penemuan sebelumnya di mana ketiga nilai diketahui mendukung secara signifikan perilaku OCB (Arthaud-day, et-al, 2012), ataupun *benevolence* dan *achievement* yang diketahui mempengaruhi OCB (Lee & Cohen, 2010).

Dalam penelitian ini, nilai yang secara konsisten mendukung perilaku OCB adalah *achivement*. Dalam dunia

kerja, seseorang dengan nilai *achievement* tinggibiasanya sangat memperhatikan karirnya, ingin dianggap mampu dalam mengerjakan sesuatu, mau bekerja keras, dan dapat mengorbankan kepentingan pribadi demi tujuan kerja (Judge & Bretz, 1992). Mereka akan cenderung mau melakukan perilaku ini karena ingin dilihat 'mampu', atau mengganggu OCB sebagai bagian dari bekerja keras, ataupun melihat OCB sebagai salah satu hal yang dapat memuluskan karir mereka.

Perilaku OCB dalam penelitian ini diukur oleh supervisor atau atasan langsung mereka, atau seseorang yang sangat berkaitan dengan karir mereka, serta alat ukur OCB yang digunakan adalah OCB-O yang mengukur OCB mereka terhadap organisasi. Bagi seseorang dengan nilai *achivement* tinggi, perilaku OCB menjadi terlihat karena berkaitan dengan karir di tempat kerja. Sehingga mudah bagi para supervisor untuk melihat perilaku OCB orang-orang dengan nilai *achievement* tinggi. Schwartz (1992) menambahkan jika seseorang dengan nilai *achievement* yang tinggi akan terpaku pada performa kerjanya di perusahaan, sementara OCBO seringkali dianggap sebagai bagian untuk menunjukkan performa, sehingga tidak heran jika nilai *achievement* paling mempengaruhi perilaku OCBO pada karyawan.

Sementara, nilai *benevolence* di tempat kerja tidak hanya terpaku pada organisasi tetapi juga pada setiap orang di tempat kerja tersebut. Seseorang dengan nilai *benevolence* tinggi tidak terlihat melakukan OCBO karena fokus dia tidak hanya pada organisasi, tetapi pada kelompoknya ataupun orang lain, sehingga kurang terlihat peranan nilai ini pada perilaku OCBO.

Nilai *power* yang diketahui tidak mempengaruhi perilaku OCBO sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee & Cohen (2010), tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Arthaud-day, et. Al. (2012) yang mengungkapkan *power* menjadi salah satu nilai yang berperan terhadap perilaku OCBO dengan mekanisme *impression management*.

Salah satu hal yang mungkin dapat menjelaskan adalah bagaimana nilai *benevolence* dipandang lebih baik pada budaya kolektif bila dibandingkan dengan nilai-nilai yang berkaitan dengan kepentingan diri sendiri, seperti *power* (Bardi & Schwartz, 2003). Dalam hal ini, di Indonesia, ketika seseorang memiliki nilai *power* dan ingin mengekspresikannya melalui OCB misalnya, maka hal ini akan dipandang kurang baik oleh rekan kerja sehingga ia akan menahan perilaku menolongnya. Hal ini tidak mengherankan karena tujuan *power* bukanlah OCBO itu, tetapi bagaimana citranya di depan publik (Schwartz, 2010) sehingga dalam proses melakukan perilaku OCB, seseorang dengan nilai *power* tinggi akan memperhatikan apakah perilaku tersebut akan dipandang positif atau negatif nantinya.

Ada beberapa poin yang menjadi batasan dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini menggunakan penghayatan subjektif dari individu untuk mengukur dinamika kelompoknya, sehingga pada kelompok yang sama bisa jadi berbeda penghayatannya. Jumlah responden yang sedikit juga menjadi salah satu kelemahan, terutama ketika melihat jumlah responden yang harus dikeluarkan dari analisis karena kesalahan pengisian. Penelitian selanjutnya akan lebih baik jika memperhatikan penginstruksian alat ukur terutama alat ukur nilai dari Schwartz (1992). Penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana pemaknaan

mengenai masing-masing nilai pada individu di Indonesia juga baiknya dilakukan karena nilai yang sama bisa jadi akan menampilkan perilaku yang berbeda pada budaya yang berbeda pula.

## SIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian tersebut, dapat disimpulkan jika nilai *achievement* mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi seseorang (OCB-O), sementara *power* dan *benevolence* tidak memiliki peran. Namun, patut digarisbawahi jika hasil ini hanya berlaku pada sampel. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah agar dapat direplikasi pada sampel yang lebih besar dan kondisi-kondisi lain, misalnya pada karyawan kontrak/alihdaya ataupun pekerja lepas. Karena bukan tidak mungkin jika hasil yang berbeda akan ditemukan mengingat dinamika antar variabel yang akan berbeda pula.

## Acknowledgement

Penelitian ini didukung penuh oleh Lembaga Pengelola Dana Pendidikan sebagai bagian dari Beasiswa Thesis 2015 yang diterima oleh peneliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207-1220.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Boer, D., & Fischer, R. (2013). How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude-value linkages. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1113-1147. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0031347>
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. *Journal of applied Psychology*, 91(1), 70.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2003). Going Extra Mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspective*, 17 No.3.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Dineen, B.R., Lewicki, R.J., & Tomlinson, E.C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationship with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*. 91. 622-635.
- Farrel, S.K. & Finkelstein, L.M., 2011. The impact of motive attributions on coworker justice perceptions of rewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Business Psychology*. 26. 57-59.
- Guzman, F.A., & Espejo, A. (2015). Dispositional and situational differences in motives to engage in citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 68, 208-2015.
- Hayibor, S., Agle, B. R., Sears, G. J., Sonnenfeld, J. A., & Ward, A. (2011). Value congruence and charismatic leadership in CEO-top manager relationships: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 237-254.
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 493-506.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2008). The role of other orientation in

- organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 829-841.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. NJ: Sage Publications, Inc.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Parker, S. K., William, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling of Antecedent of proactive Behavior at work. *Journal of Applied Psychology*. 91. 636-652.
- Pillavin, J.A., Dovidio, J.F., Gaertner, S.L., & Clark, R.D. (1981). *Emergency intervention*. NY: Academic Press.
- 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. 513-563
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 177-198.
- Schwartz, S. H. (1992). Universal in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries. *Advances in Experimental and Social Psychology*. 25. 1-65.
- Schwartz, S. H. (in press). 2006a. Basic individual values: Sources and consequences. In D. Sander and T. Brosch (Eds.), *Handbook of value*. Oxford: UK, Oxford University Press.
- Schwartz, S. H. 2006b. A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*. 5. 137-182.
- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*, 14, 221-41.
- Schwartz, S. (2013, May). Value Priorities and Behavior: Applying. In *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8). Psychology Press.
- Segall, M. H., Dasen, P. R., Berry, J. W., & Poortinga, Y. H. (1990). *Human behavior in global perspective: An introduction to cross-cultural psychology*. Pergamon Press.

- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (4<sup>th</sup> ed.). MA: Pearson.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802
- Van Dyne, L., & LePine J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean P. J. (1995). Extra-Role behavior: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 434.
- Whiting, S.W., Podsakoff, P. M., Pierce, J. R. (2008). The effect of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 125-139.
- William, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617
- Yun, S. & Takeuchi, R. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92, 745-756.