

PENGARUH KEPEMIMPINAN RENDAH HATI, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN MOTIVASI PELAYANAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

Zahrotush Sholikhah¹

¹Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Email : zahrotush.s@uny.ac.id¹

ABSTRAK

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) mendapat banyak perhatian di kalangan akademisi dan praktisi karena efek positifnya pada kinerja karyawan. Sampai saat ini, penelitian yang ada telah mengidentifikasi banyak faktor penentu OCB. Namun, belum banyak penelitian yang mengkaji dampak dari kepemimpinan rendah hati terhadap OCB di sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan rendah hati, kualitas kehidupan kerja, dan motivasi pelayanan publik terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) pegawai kantor pelayanan publik di kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, Indonesia. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dari 82 pegawai kantor pelayanan publik. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan rendah hati, kualitas kehidupan kerja dan motivasi pelayanan publik berpengaruh secara parsial terhadap perilaku warga organisasi pegawai perempuan di sektor publik. Di antara variabel independen tersebut, kepemimpinan rendah hati memiliki pengaruh tertinggi terhadap OCB.

Kata Kunci: kepemimpinan rendah hati, kualitas kehidupan kerja, motivasi pelayanan publik, OCB

ABSTRACT

Organizational citizenship (OCB) behavior has received much attention among academics and practitioners because of its positive effect on employee performance. To date, existing researches have identified many determinants of OCB. However, studies examined the impact of humble leadership in the public sector and its impact on OCB is still limited. This study aims at examining the influence of humble leadership, quality of worklife, and public service motivation on the organizational citizenship behavior (OCB) of female public servants in Banyumas, Central Java, Indonesia. Data was collected using

self-reported questionnaires from 82 female workers in public sector company. The tool of analysis used was multiple regression analysis. The results of showed that, humble leadership, quality of worklife and public service motivation simultaneously influence the policewomen organizational citizenship behavior. Among those independent variables, humble leadership has the highest influence on OCB.

Keywords: humble leadership, quality of worklife, public service motivation and OCB

PENDAHULUAN

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) merupakan salah satu bentuk perilaku prososial atau sukarela yang melibatkan anggota organisasi untuk mempertahankan konteks sosial yang mendukung kinerja karyawan (Dong dan Sue, 2015; Organ, 1988; Organ dkk., 2006). Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) dan sukarela, yang tidak secara eksplisit mendapat imbalan formal namun mampu meningkatkan efektifitas berbagai fungsi organisasi. Beberapa contoh perilaku kewarganegaraan karyawan sektor publik antara lain membantu rekan kerja, secara proaktif terlibat dalam memecahkan masalah; secara aktif terlibat dalam mengidentifikasi masalah dalam pelayanan publik, menyarankan solusi yang tepat, dan membantu mempertahankan citra organisasi. Osman dkk., (2016) berpendapat bahwa organisasi harus mendorong anggotanya untuk terlibat dalam kegiatan inovatif dan prososial untuk meningkatkan kinerja organisasi.

OCB juga mendapat banyak perhatian di kalangan akademisi dan praktisi karena efek positifnya pada kinerja karyawan (Becton dkk., 2017). Mengingat pentingnya OCB untuk efektivitas organisasi (Podsakoff dan Mackenzie, 1997), banyak peneliti berupaya untuk mengkaji antededen dari OCB. Sampai saat ini, penelitian yang ada telah mengidentifikasi banyak faktor penentu OCB seperti kepemimpinan (Khasawneh, 2011; Kim dkk., 2020) persepsi politik organisasi (Khan dkk., 2019), kecerdasan emosional (Lim dkk., 2018), dipersepsi dukungan organisasi (Dai dkk., 2018), pemenuhan kontrak psikologis (Ahmad dan Zafar, 2018), dan kepemimpinan etis (Yang dan Wei, 2017; Mostafa, 2018). Namun,

belum banyak penelitian yang mengkaji dampak dari kepemimpinan rendah hati di sektor publik, serta dampaknya terhadap OCB. Sejalan dengan studi manajemen publik sebelumnya yang menyatakan bahwa pegawai publik terlibat dalam perilaku altruistik berdasarkan nilai yang mereka yakini, maka penelitian ini akan menguji apakah motivasi pelayanan publik (PSM) memberikan pedoman perilaku utama bagi pegawai yang bekerja di kantor pelayanan publik dalam kaitannya dengan OCB.

Kualitas kehidupan kerja didefinisikan sebagai pembentukan lingkungan kerja di mana karyawan merasa aman dan bahagia, tidak mengalami stres dan kebutuhan pribadi dan kejuruan terpenuhi, puas dengan pekerjaan mereka dan dipastikan integrasi ke dalam semua ruang kehidupan (Akar, 2018). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap OCB (Akar, 2018; Moestain dkk., 2020). Pada organisasi sektor publik, perilaku karyawan tidak hanya harus sesuai dengan norma organisasi tetapi harus melampaui harapan yang ada. Karyawan diharapkan mampu memberikan peran tambahan yang menguntungkan organisasi dengan meningkatkan kualitas layanan melalui perilaku kewarganegaraan organisasi. OCB merupakan faktor penting yang memengaruhi kualitas layanan dan kinerja organisasi (I-An Wang dkk., 2017) dan kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan yang erat dengan OCB (Netemeyer dkk., 2005). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan penelitian dengan mengusulkan model penelitian yang mengkaji kepemimpinan rendah hati, kualitas kehidupan kerja dan motivasi pelayanan publik sebagai anteseden dari OCB pada pegawai kantor pelayanan publik.

Motivasi pelayanan publik (MPP) merupakan konstuk yang komprehensif sehingga mampu menjelaskan motivasi dan orientasi pekerja sektor publik. MPP dipengaruhi oleh pengalaman organisasi pegawai publik (Chen dkk., 2013; Davis dan Stazyk 2013; Moynihan dan Pandey 2007). MPP lebih sering digambarkan sebagai orientasi individu yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti sosialisasi orang tua, orientasi keagamaan, identifikasi profesional, dan ideologi politik (Perry 1997). Selain itu, MPP diharapkan terkait erat dengan orientasi prososial karena

altruisme adalah salah satu komponen inti dari MPP, membuat para sarjana PSM berspekulasi bahwa pegawai negeri dengan tingkat PSM yang tinggi akan lebih memiliki welas asih dan menunjukkan lebih banyak inisiatif dalam terlibat dalam perilaku prososial.

Kepemimpinan rendah hati sebagai salah satu bentuk karakteristik interpersonal sosial (Owens dan Hekman, 2012) memiliki tiga aspek yaitu: kemauan untuk melihat diri sendiri secara akurat, apresiasi terhadap kekuatan dan kontribusi orang lain, dan kemampuan mengajar (Owens dkk., 2013). Dalam beberapa tahun terakhir, konstruksi kepemimpinan yang rendah hati telah menerima perhatian ilmiah yang luar biasa (Ding dkk., 2020; Owens dkk., 2013). Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan yang rendah hati meligitimasi pertumbuhan bawahan (Owens dan Hekman, 2012); mempromosikan orientasi belajar bawahan, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan retensi (Owens dkk., 2013); mengembangkan loyalitas dan komitmen (Basford dkk., 2014); meningkatkan integrasi tim manajemen puncak dan memberdayakan iklim (Ou dkk., 2017); mengurangi dampak negatif dari narsisme pemimpin terhadap perilaku bawahan (Owens dkk., 2015); mempengaruhi kinerja tim secara positif melalui jaringan sosial (Owens dan Hekman, 2016); dan meningkatkan kreativitas bawahan karena penguatan modal psikologis (Wang dkk., 2018). Selain itu, kepemimpinan yang rendah hati memiliki korelasi yang erat dengan kinerja tim melalui pembentukan kerendahan hati kolektif dan modal psikologis tim (mediasi sekuensial) (Rego dkk., 2017a). Liu dkk. (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang rendah hati dapat memfasilitasi inovasi tim dengan membentuk iklim kekompakan tim. Chen dkk. (2018) mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan yang rendah hati, pemberdayaan psikologis, dan perilaku proaktif karyawan.

Meskipun banyak penelitian yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang rendah hati bagi individu dan organisasi, masih perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan yang rendah hati terhadap perilaku positif individu atau organisasi. Mengingat bahwa OCB memainkan peran penting dalam

memfasilitasi produktivitas organisasi, efisiensi, dan evaluasi kinerja dan promosi karyawan (Podsakoff dkk., 2009). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kepemimpinan yang rendah hati dapat secara signifikan meningkatkan OCB karyawan kantor pelayanan publik. Berdasarkan argumen di atas, diturunkan hipotesis 1 yaitu kepemimpinan yang rendah hati berpengaruh positif dengan OCB.

Kualitas kehidupan kerja merupakan pendekatan yang mengedepankan humanisasi di tempat kerja, perbaikan kondisi kerja, perlindungan karyawan dan demokratisasi lingkungan kerja (Akar, 2018). Fakta bahwa konsep kualitas kehidupan kerja bersifat multidimensi dan komprehensif yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan (Moestain dkk., 2020). Kualitas kehidupan kerja didefinisikan sebagai pembentukan lingkungan kerja di mana karyawan merasa aman dan bahagia, tidak mengalami stres dan kebutuhan pribadi dan kejuruan terpenuhi, puas dengan pekerjaan mereka dan integrasi ke dalam semua ruang kehidupan dipastikan (Akar, 2018; Moestain dkk., 2020). Kualitas kehidupan kerja memungkinkan karyawan untuk menciptakan identitas organisasi dan mengungkapkan lebih banyak kinerja kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan inisiatif kejuruan serta mengurangi ketidakhadiran mereka, niat untuk berhenti dan tingkat kelelahan (Hermawati dan Nasharuddin, 2017), sehingga tercipta organisasi yang efektif dan efisien. Diener dan Seligman (2004) berpendapat bahwa karyawan akan lebih cenderung menjadi orang yang produktif dan bahagia apabila organisasi mengutamakan kesejahteraan karyawan. Masoomzadeh, Faizi dan Alipour (2013) menunjukkan fakta bahwa karyawan secara positif mengubah persepsi mereka terhadap kualitas kehidupan kerja akan menurunkan perilaku kerja kontraproduktif mereka. Kajian literatur menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja dengan kewarganegaraan organisasi (Akar, 2018; Hermawati dan Nasharuddin, 2017; Moestain dkk., 2020; Nair, 2013). Maka dapat diajukan hipotesis 2 kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

Motivasi pelayanan publik (MPP) adalah kecenderungan untuk berperilaku berdasarkan ciri khas organisasi publik (Dong dan Sue, 2015). MPP menjelaskan

motivasi dan orientasi pekerja sektor publik yang berbeda. Meskipun MPP juga dipengaruhi oleh pengalaman organisasi pegawai publik (Chen, Hsieh, dan Chen 2013; Dong dan Sue, 2015). MPP lebih sering digambarkan sebagai orientasi individu yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti sosialisasi orang tua, orientasi keagamaan, identifikasi profesional, dan ideologi politik (Perry, 1997). Selain itu, MPP diharapkan terkait erat dengan orientasi prososial karena altruisme merupakan salah satu komponen inti MPP. Peneliti terdahulu menyatakan bahwa MPP bahwa pegawai negeri dengan tingkat MPP yang tinggi akan lebih memiliki welas asih dan menunjukkan lebih banyak inisiatif dalam terlibat dalam perilaku prososial (Dong dan Sue, 2015). Memang, Houston (2006) menemukan bahwa pegawai pemerintah lebih cenderung terlibat dalam kegiatan sukarela seperti memberi waktu, menyumbangkan darah, dan memberikan sumbangan keuangan kepada organisasi amal daripada pegawai sektor swasta. Crewson (1997) juga menemukan bahwa pegawai publik dengan tingkat MPP yang tinggi lebih cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk membantu orang lain. Beberapa studi meneliti hubungan antara MPP dan OCB secara lebih langsung. Kim (2006), Pandey dkk. (2008), dan Gould-Williams, Mostafa, dan Bottomley (2013) meneliti dampak PSM pada OCB dan menemukan bahwa PSM merupakan anteseden penting dari OCB. Senada dengan itu, Rayner, Lawton, dan Williams (2012) menemukan bahwa etos pelayanan publik memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB terhadap individu (OCBI). Berdasarkan pengertian ini, hipotesis ketiga adalah motivasi pelayanan publik berpengaruh positif terhadap OCB.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah kuantitatif melalui pendekatan asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja pada kantor pelayanan publik. Metode penentuan sampel menggunakan rumusan Slovin dan diperoleh ukuran sampel sebesar 82 responden. Pengumpulan data pokok dilakukan dengan pemberian kuesioner kepada responden. Kuesioner yang berhubungan dengan OCB

digunakan kuesioner dari Organ (1988), kuesioner yang berhubungan dengan kepemimpinan rendah hati digunakan kuesioner dari Owens and Hekman (2016). Kuesioner yang berhubungan dengan motivasi menggunakan kuesioner dari teori McClelland. Kuesioner yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Nair (2013). Masing-masing variabel diukur menggunakan skala likert 1 hingga 5.

Item kuesioner diuji validitas dan reliabilitas. Untuk menguji terhadap validitas data digunakan teknik korelasi *product moment* (Singarimbun dan Effendi, 1995):

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Untuk menguji reliabilitas digunakan rumus Alpha Cronbach (Arikunto, 1998):

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Sebelum dianalisis, menggunakan regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data. Selanjutnya dianalisis menggunakan regresi berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Kriteria pengujian hipotesis adalah apabila nilai sig. value < 0,05 (α) maka hipotesis diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi responden ditunjukkan oleh Tabel 1. Sebagian besar responden adalah laki-laki atau setara dengan 72 persen. Berdasarkan tingkat usia lebih dari 50 persen responden masih dalam kategori usia muda yaitu antara 20 sampai dengan 39 tahun. Jika dilihat dari tingkat pendidikannya, sebagian besar responden adalah lulusan SMA atau sekolah kejuruan. Untuk masa kerja sejumlah 68,3 % memiliki masa kerja kurang dari 20 tahun.

Tabel 1. Deskripsi Responden

Kategori	Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin		
Laki-laki	59	72
Perempuan	23	28
Usia		
20-29	20	24.4
30-39	29	35.4
40-49	19	23.2
50-59	14	17.1
Tingkat Pendidikan		
SMA	56	68,3
Perguruan Tinggi	26	31,7
Masa Kerja		
< 20 tahun	56	68,3
>= 20 tahun	26	31,7

Hasil analisis *univariate* menggunakan deskripsi statistik dari jawaban responden untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2. Untuk hasil regresi berganda dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 2. Deskripsi *Statistic Variabel*

	Mean	Std. Deviation	N
OCB	3.9362	.53264	82
Kepemimpinan	3.8310	.44522	82
Kualitas Kehidupan Kerja	4.0793	.52086	82
Motivasi Pelayanan Publik	3.5142	.48916	82

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data normal sehingga memenuhi syarat untuk dianalisis dengan regresi berganda. Tabel 3 menunjukkan persamaan regresi dari model adalah sebagai berikut:

$$Y = -0.154 + 0.636X_1 + 0.197X_2 + 0.242X_3$$

Model fit dengan nilai *F change* sebesar 35.117 dan *sig value* 0.000. Untuk hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan rendah hati berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan didukung dengan nilai *sig. value* $0.000 < 0.005 (\alpha)$. Setidaknya ada tiga alasan yang mendukung prediksi tersebut. Pertama, Wang dkk. (2018) menunjukkan bahwa ketika pemimpin yang rendah hati

menghargai kekuatan bawahan, bahkan memandang diri mereka sebagai pengikut dari kekuatan bawahan mereka. Owens dan Hekman (2012) selanjutnya berpendapat persepsi bawahan tentang efikasi diri dan nilai diri akan meningkat. Mengingat bahwa efikasi diri memiliki hubungan yang erat dengan OCB (Kao, 2017), kepemimpinan yang rendah hati memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Kedua, penghargaan atas kontribusi bawahan yang diungkapkan oleh pemimpin yang rendah hati dapat membantu bawahan menyadari pentingnya kontribusi mereka kepada organisasi dan memfasilitasi persepsi bawahan tentang makna dalam pekerjaan mereka (Chen dkk., 2018). Mengingat dampak positif dari makna bekerja terhadap OCB (Schlechter dan Maharaj, 2007), maka wajar bahwa kepemimpinan yang rendah hati berhubungan positif dengan OCB. Ketiga, ketika pemimpin yang rendah hati mengakui kekurangan mereka dan menunjukkan diri mereka untuk terbuka terhadap ide-ide baru, yang dapat memberikan bawahan kesempatan untuk menentukan nasib sendiri (Chen dkk., 2018). Penentuan nasib sendiri seperti itu dapat menyebabkan peningkatan OCB (Yan dan Chen, 2013).

Tabel 3. Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.154	.407		-.378	.706
	Kepemimpinan	.636	.101	.531	6.293	.000
	Kualitas K. Kerja	.197	.085	.193	2.319	.023
	Motivasi Pelayanan	.242	.090	.222	2.700	.009
R = 0.758a						
R square = 0.575						
Adjusted R square = 0.559						
F change = 35.117						
Sig. F change = 0.000						

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Pelayanan Publik

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of worklife*) berpengaruh positif terhadap OCB didukung dengan nilai *sig.value* sebesar 0.023 atau lebih kecil dari 0.05 (α). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Akar (2018) yang mengatakan bahwa jika organisasi mengedepankan

kualitas kehidupan kerja baik secara material maupun non material maka OCB akan meningkat. Hal ini karena kualitas kehidupan kerja bersifat berkaitan dengan kesejahteraan karyawan (Moestain dkk., 2020). Karyawan yang merasa sejahtera akan memberikan peran lebih (*extra-role*) di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja memungkinkan tercipta organisasi yang efektif dan efisien melalui perilaku kewarganegaraan organisasi (Hermawati dan Nasharuddin, 2017). Hal ini sejalan dengan argumentasi Diener dan Seligman (2004) bahwa karyawan akan lebih produktif dan bahagia apabila organisasi mengutamakan kesejahteraan karyawan. Masoomzadeh, Faizi dan Alipour (2013) menunjukkan fakta bahwa karyawan secara positif mengubah persepsi mereka terhadap kualitas kehidupan kerja akan menurunkan perilaku kerja kontraproduktif mereka.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh positif terhadap OCB didukung dengan nilai *sig. value* sebesar 0.009 atau lebih kecil dari 0.05 (α). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat keterkaitan yang erat antara motivasi pelayanan publik dengan OCB, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Meskipun hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu (seperti Kim 2006; Pandey dkk. 2008), perlu juga dicatat bahwa masih ada pertanyaan metodologis apakah tindakan yang dilaporkan sendiri dari yang sama responden bisa membesar-besarkan asosiasi. Menurut Houston (2006) pegawai pelayanan publik cenderung bekerja sukarela seperti memberikan sumbangan materi maupun non materi daripada pegawai sektor swasta. Crewson (1997) juga menemukan bahwa pegawai publik dengan tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi lebih cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dan memiliki motivasi intrinsik untuk membantu orang lain. Beberapa studi meneliti hubungan seperti Kim (2006), Pandey dkk. (2008), dan Gould-Williams, Mostafa, dan Bottomley (2013) membuktikan bahwa MPP merupakan antecedent penting dari OCB. Senada dengan itu, Rayner, Lawton, dan Williams (2012) menemukan bahwa etos pelayanan publik memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB terhadap individu (OCBI).

KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini variabel terkait dengan anteseden OCB dan ditemukan pengaruh signifikan yang konsisten antara kepemimpinan rendah hati, kualitas kehidupan kerja, motivasi pelayanan publik terhadap OCB. Hasil dari penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur OCB kontemporer melalui kajian spesifik di kantor pelayanan publik dan mendukung hasil studi terdahulu dari Wang dkk. (2018), Chen dkk., (2018), Akar (2018), dan Williams dkk (2013).

Dari perspektif manajerial, satu dilema yang terkait dengan upaya mengembangkan OCB di tempat kerja adalah bahwa manajer pada umumnya tidak dalam posisi untuk meminta karyawan terlibat dalam OCB, karena OCB dipahami sebagai perilaku diskresioner karyawan. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajer publik dapat meningkatkan OCB karyawan dalam organisasi mereka dengan mengembangkan norma kelompok atau menyediakan lingkungan kerja yang sesuai yang mendorong perilaku tersebut. Selain itu, studi saat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja dan motivasi pelayanan publik memiliki peranan penting dalam mengembangkan keputusan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Dengan mengembangkan desain pekerjaan yang lebih berkualitas, manajer dapat memberikan lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I., and Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 30, 1001–1015. doi: 10.1108/IJCHM-12-2016-0659
- Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment, and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180. doi: 10.12973/eu-jer.7.2.169
- Basford, T. E., Offermann, L. R., and Behrend, T. S. (2014). Please accept my sincerest apologies: examining follower reactions to leader apology. *J. Bus. Ethics* 119, 99–117. doi: 10.1007/s10551-012-1613-y
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., and Walker, H. J. (2017). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job

- complexity on voluntary turnover. *J. Bus. Psychol.* 32, 495–508. doi: 10.1007/s10869-016-9461-x
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., and Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 39, 326–339. doi: 10.1108/LODJ-10-2017-0307
- Chen, C.-A., C.-W. Hsieh, and D.-Y. Chen. (2013). Fostering Public Service Motivation through Workplace Trust: Evidence from Public Managers in Taiwan. *Public Administration* published online: doi: 10.1111=padm.12042.
- Crewson, P. E. (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(4): 499–518
- Dai, Y. D., Hou, Y. H., Chen, K. Y., and Zhuang, W. L. (2018). To help or not to help: antecedents of hotel employees’ organizational citizenship behavior. *Inter. J. Contemp. Hosp. Manag.* 30, 1293–1313. doi: 10.1108/IJCHM-03-2016-0160
- Davis, R. S. and E. C. Stazyk. (2013). Making Ends Meet: How Reiventing Reforms Complement Public Service Motivation. *Public Administration*, published online. doi: 10.1111=j.1467-9299.2012.02112.x
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
- Ding H, Yu E, Chu X, Li Y and Amin K (2020) Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *Front. Psychol.* 11:65. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00065
- Dong C. S. & Sue F. (2015): Government Employees’ Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms, *International Public Management Journal*, DOI:10.1080/10967494.2015.1037943
- Gould-Williams, J. S., A. M. S. Mostafa, and P. Bottomley. (2013). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, published online: doi: 10.1093=jopart=mut053.
- Hermawati, A. and Mas, N. (2017), Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance, *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 6, pp. 1143-1158. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0070>

- Houston, D. J. (2006), Walking the Walk' of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1): 67–86.
- Kao, R. H. (2017). Task-oriented work characteristics, self-efficacy, and service oriented organizational citizenship behavior. *Pers. Rev.* 46, 718–739. doi: 10.1108/PR-08-2015-0234
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Syst. Res. Behav. Sci.* 9, 131–146. doi: 10.1002/bs.3830090206
- Khan, N. A., Khan, A. N., and Gul, S. (2019). Relationship between perception of organizational politics and organizational citizenship behavior: testing a moderated mediation model. *Asian Bus. Manag.* 18, 122–141. doi: 10.1057/s41291-018-00057-9
- Khasawneh, S. (2011). Shared leadership and organizational citizenship behaviour in Jordanian public universities: developing a global workforce for the 21st century. *Educ. Manag. Admin. Leadersh.* 39, 621–634. doi: 10.1177/1741143211408447
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102375.
- Kim, S. (2006), Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, *International Journal of Manpower*, 27(8): 722–740.
- Lim, S. H., Han, S. S., and Joo, Y. S. (2018). Effects of nurses' emotional intelligence on their organizational citizenship behavior, with mediating effects of leader trust and value congruence. *Jap. J. Nurs. Sci.* 25, 12–17. doi: 10.1111/jjns.12206
- Liu, W. X., Mao, J. H., and Chen, X. (2017). Leader humility and team innovation: investigating the substituting role of task interdependence and the mediating role of team voice climate. *Front. Psychol.* 8:1115. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01115
- Masoomzadeh, D., Feizi, M. & Alipour, H. (2013). Surveying the relationship between quality of work Life components and counterproductive behavior in Ardabil province of mellat bank employees, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)* 1(3), 22-28
- Moestain, I, Hamidah and Kadir, (2020), Leadership, quality of worklife, job satisfaction and organizational citizenship behavior in PT. Pertamina, *Management Science Letters*, 10, 1213–1224
- Mostafa, A. M. S. (2018). Ethical leadership and organizational citizenship behaviours: the moderating role of organizational identification. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 27, 1–9. doi: 10.1080/1359432X.2018.1470088

- Moynihan, D. P. and S. K. Pandey. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review* 67(1): 40–53
- Nair, S. (2013). A study on the effect of quality of work life (QWL) on organizational citizenship behaviour (OCB)-with special reference to college teachers in Thrissur District, Kerala. *Integral Review-A Journal of Management*, 6(1), 34-46.
- Netemeyer, R.G., Brashear-Alejandro, T., and Boles, J.S. (2004), A cross national model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 49-60.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does innovation contribute to employee performance?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 571-579.
- Owens, B. P., and Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Acad. Manag. J.* 55, 787–818. doi: 10.5465/amj.2010.0441
- Owens, B. P., and Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Acad. Manag. J.* 59, 1088–1111. doi: 10.5465/amj.2013.0660
- Owens, B. P., Johnson, M. D., and Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organ. Sci.* 24, 1517–1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795
- Ou, A. Y., Seo, J., Choi, D., and Hom, P. W. (2017). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team fault lines. *Acad. Manag. J.* 60, 1915–1931. doi: 10.5465/amj.2015.1072
- Pandey, S. K., B. E. Wright, and D. P. Moynihan. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1): 89–108.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(2): 181–197.
- Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future

- research. *Human Performance*. 10, 133–151. DOI: 10.1207/s15327043hup1002-5
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 94, 122–141. doi: 10.1037/a0013079
- Rayner, J., A. Lawton, and H. Williams. (2012). Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization? *Journal of Business Ethics*, 106(2): 117–130.
- Rego, A., Owens, B., Kai, C. Y., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, T., et al. (2017a). Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team psychological capital and task allocation effectiveness. *J. Manag.* 20, 1–25. doi: 10.1177/0149206316688941
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. E., Gonçalves, L., et al. (2017b). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: a moderated mediation model. *Leadersh. Q.* 28, 639–658. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.02.002
- Schlechter, A. F., and Maharaj, I. (2007). Meaning in life and meaning of work: relationships with organizational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction. *Manag. Dyn.* 26, 24–41.
- Wang, Y., Liu, J., and Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? the roles of psychological capital and growth need strength. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 39, 507–521. doi: 10.1108/LODJ-03-2017-0069
- Yan, Z., and Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *Leadersh. Q.* 24, 534–543. doi:10.1016/j.leaqua.2013.03.007
- Yang, Q., and Wei, H. (2017). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: the moderating role of workplace ostracism. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 39, 100–113. doi: 10.1108/LODJ-12-2016-0313