

MENDORONG OCB PADA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK: PERAN PENTING *BRANDING EXPERIENCE* DAN *ENGAGEMENT*

Wijanarko Pristiyanto Putro¹⁾, Elok Savitri Pusparini²⁾

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Depok^{1,2)}
e-mail: wijanarko.pristiyanto@ui.ac.id⁽¹⁾, eloksavitri.febui@gmail.com⁽²⁾

Abstrak

Di tengah permasalahan rendahnya tingkat engagement pegawai secara global, organisasi publik dihadapkan pada tantangan baru dalam mengelola sumber daya manusianya agar dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji employer brand experience sebagai faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) di salah satu organisasi sektor publik di Indonesia yaitu Otoritas Pajak Pusat melalui peran employee engagement sebagai variabel mediator. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif konfirmatori dengan metode CB-SEM. Responden adalah 351 Pegawai Negeri Sipil pada Otoritas Pajak Pusat yang memberikan pelayanan secara langsung kepada masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employer brand experience berpengaruh positif pada employee engagement dan OCB. Selain memengaruhi OCB secara langsung, employee engagement juga berperan sebagai mediator yang memengaruhi hubungan antara employer brand experience dengan OCB. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi organisasi sektor publik dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik melalui penguatan faktor branding dan pengalaman pegawai.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior, Employer Brand Experience, Employee Engagement, Sektor Publik.*

Abstract

Amid the global issue of low employee engagement, public organizations face new challenges in managing human resources to enhance performance and public service quality. This study aimed to examine employer brand experience as a factor influencing Organizational Citizenship Behavior (OCB) in an Indonesian public sector organization, namely the Central Tax Authority, through the mediating role of employee engagement. A confirmatory quantitative approach with the CB-SEM method was employed. The respondents consisted of 351 civil servants who directly serve the public. The results show that employer brand experience positively affects both employee engagement and OCB. In addition to its direct influence on OCB, employee engagement also acts as a mediator in the relationship between employer brand experience and OCB. These findings provide valuable insights for public organizations to improve performance and service quality through strengthening employer branding and enhancing employee experience.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Employer Brand Experience, Employee Engagement, Public Sector.*

1. PENDAHULUAN

Pegawai memegang peranan krusial dalam mencapai tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2023). Seiring dengan kehadiran berbagai generasi ke dalam dunia kerja, terjadi pergeseran cara pandang terhadap pekerjaan. Saat ini, pekerjaan tidak lagi dianggap sekadar rutinitas, melainkan sebagai pengalaman yang turut membentuk tingkat keterikatan dan

perilaku kerja individu (Gupta et al., 2022). Oleh karena itu, setiap organisasi di masa kini dituntut untuk memahami ekspektasi pegawai, menciptakan pengalaman kerja yang positif, serta mendorong keterlibatan mereka agar pegawai tersebut memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi (Shrotrya et al., 2021). Hal ini tidak hanya berlaku di sektor privat, tetapi juga dibutuhkan pada instansi publik yang berperan dalam memberikan layanan kepada masyarakat (Jaffari et al., 2024).

Organisasi sektor publik saat ini menghadapi berbagai tantangan besar, salah satunya adalah ekspektasi kualitas pelayanan publik yang terus meningkat (Pataraiia et al., 2025). Masyarakat tidak lagi puas dengan komunikasi dan pelayanan publik yang hanya satu arah, melainkan menuntut interaksi dua arah dan pelayanan terbaik sebagaimana yang mereka temukan di sektor swasta (Luoma-Aho et al., 2020; Guenoun et al., 2016). Hal ini juga relevan pada salah satu sektor publik di Indonesia, yaitu perpajakan. Otoritas Pajak Pusat, sebagai institusi pengumpul penerimaan negara menghadapi tantangan penerimaan negara yang terus meningkat (Organisasi Pengelola Keuangan Negara, 2025). Sebagai lembaga publik yang melayani masyarakat secara langsung, Otoritas Pajak Pusat dihadapkan pada tantangan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan kualitas layanan tersebut penting karena mampu meningkatkan kepatuhan sukarela dari Wajib Pajak (Nguyen, 2022). Hal tersebut pada akhirnya diharapkan mampu mendukung pencapaian tujuan dari Otoritas Pajak Pusat.

Secara umum, seluruh organisasi mengharapkan kinerja terbaik dari pegawainya. Salah satunya ditunjukkan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut de Geus (2020), OCB merupakan perilaku pegawai di luar tugas formal mereka yang dapat memperkuat kinerja organisasi (de Geus, 2020). Pegawai yang berperilaku OCB akan rela melakukan pekerjaan tambahan ataupun membantu rekan kerja demi kepentingan organisasi. OCB ditemukan mampu mendorong kinerja dan kepuasan individu, keinginan berbagi pengetahuan, kesehatan, dan inovasi yang pada akhirnya meningkatkan performa organisasi (Ludwikowska, 2024; de Geus, 2020)

Jika sebelumnya OCB hanya difokuskan pada perilaku terhadap organisasi (OCB-O) dan rekan kerja (OCB-I), Xu et al. (2022) menunjukkan bahwa perkembangan terkini mulai mengarah pada pembahasan OCB secara langsung yang ditujukan kepada pelanggan (OCB-C). Hal ini tentunya sangat sesuai dengan konteks publik, di mana pegawai publik merupakan pelayan masyarakat yang diharapkan mampu menunjukkan OCB-C. Penting bagi organisasi sektor publik untuk mengetahui faktor yang mendorong timbulnya OCB khususnya OCB-C.

De Geus (2020) menyatakan bahwa perilaku OCB timbul karena karakteristik dari pegawai, pekerjaan, atau organisasinya. Salah satu faktor pendorong OCB yang terkait dengan faktor organisasi adalah *employer brand experience* (Gupta et al., 2023). Berdasarkan *social exchange theory* pengalaman yang diberikan organisasi terhadap pegawai, akan berpengaruh timbal balik terhadap perilaku pegawai terhadap organisasinya.

Sebagai salah satu upaya mendorong kinerja yang tinggi serta menarik talenta terbaik, Otoritas Pajak Pusat menjalankan program *employer branding*. Otoritas Pajak Pusat dikenal sebagai salah satu instansi publik yang memberikan penghasilan tinggi kepada para pegawainya (CNN, 2024). Menurut Tanwar dan Kumar (2019), penghasilan yang tinggi merupakan salah satu indikator yang menunjukkan bahwa organisasi berusaha untuk membangun pengalaman yang baik bagi para pegawainya. Gupta et al. (2021) menemukan bahwa pengalaman baik pegawai terhadap *employer branding* yang diterimanya berpengaruh positif terhadap employee engagement dan perilaku OCB pegawai.

Selain *employer brand experience*, Kim (2023) menemukan bahwa OCB didorong oleh *employee engagement* baik secara langsung maupun sebagai mediator. *Employee engagement* merupakan keterikatan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui keselarasan tujuan pegawai dengan organisasinya, perasaan positif pegawai terhadap organisasinya, dan keinginan pegawai untuk berkontribusi pada organisasinya (Shrotryia et al., 2022). Namun upaya mencapai OCB melalui *engagement* saat ini tidak mudah. Menurut laporan Gallup (2024), dunia pada saat ini menghadapi permasalahan yaitu rendahnya tingkat *employee engagement* pegawai. Rata-rata pegawai yang *engaged* pada organisasinya secara global pada tahun 2023 adalah sebesar 23%, jauh di bawah tingkat *employee engagement* pada beberapa *best practice organizations* yang sebesar 70%.

Permasalahan tersebut juga terjadi di Indonesia. Menurut Gallup (2024), pegawai yang tidak *engaged* pada organisasinya mencapai angka 69%, melebihi tingkat pegawai yang *engaged* sebesar 25%. Rendahnya *engagement* berpotensi menghambat keinginan pegawai untuk berperilaku OCB (Kim, 2023).

Permasalahan utama dalam konteks penelitian ini adalah tantangan untuk mendorong OCB di tengah terjadinya krisis *employee engagement* yang terjadi baik secara global maupun di Indonesia. Oleh karena itu diperlukan pemahaman mengenai hubungan *employer brand experience*, *employee engagement*, dan OCB. Penelitian ini dilakukan untuk menindaklanjuti rekomendasi dari penelitian Gupta et al. (2021) yaitu menguji kembali hubungan *employer brand experience* dengan *employee engagement* dan OCB dalam konteks dan negara yang berbeda serta menguji pengaruh model terhadap OCB tidak hanya OCB yang berfokus kepada organisasi namun juga OCB yang ditujukan kepada pelanggan (OCB-C).

Berdasarkan hal-hal di atas, tujuan dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dengan melengkapi wawasan baru mengenai pengaruh *employer brand experience* serta *employee engagement* terhadap OCB pada sektor publik di Indonesia dengan melibatkan dimensi OCB-C yang belum banyak dibahas. Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi Otoritas Pajak Pusat dalam meningkatkan *employee engagement* dan perilaku OCB melalui strategi *employer branding* yang lebih efektif.

2. KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) merupakan teori yang menjelaskan perilaku manusia dalam pertukaran sosial. Seseorang akan berpartisipasi dalam pertukaran sosial apabila terdapat harapan atas manfaat yang akan diperoleh (Blau, 2017). Konsep SET relevan dalam konteks organisasi di mana pertukaran sosial akan terjadi antara organisasi dengan pegawainya (Gupta et al., 2021). Pegawai akan terikat dan memberikan kemampuan terbaiknya kepada organisasi apabila memperoleh dukungan dan kepuasan dari organisasinya (Coyle-Shapiro et al., 2018). Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memperlakukan karyawan dengan baik serta memberikan dukungan yang cukup agar karyawan tersebut memberikan upaya terbaiknya kepada organisasi.

SET terkait dengan *employer brand experience*, *employee engagement*, dan OCB (Gupta et al., 2021). Pengalaman positif yang dirasakan pegawai atas organisasinya akan meningkatkan keterikatan mereka dan mendorong pegawai untuk membalas melalui OCB. Berdasarkan sudut pandang SET, pengalaman positif tersebut terbukti mampu meningkatkan kinerja individu sehingga berkontribusi positif dalam pencapaian kinerja organisasi, baik pada sektor privat maupun sektor publik (Jaffari et al., 2024).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat didefinisikan sebagai perilaku diskresional individu yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan resmi ataupun tidak termasuk dalam sistem penghargaan formal namun bertindak melebihi fungsi organisasi yang efektif (Organ, 1988). Pegawai yang menunjukkan OCB akan rela melakukan upaya lebih walaupun upaya tersebut bukan merupakan tugas formal mereka. OCB terbukti memiliki efek yang positif karena mampu mendorong kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Ludwikowska et al., 2014; de Geus et al., 2020).

Pada perkembangan awalnya, OCB digambarkan melalui lima dimensi perilaku yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (1988). Setelah itu para ahli mulai mengembangkan dimensi OCB berdasarkan arah ke mana perilaku OCB ditujukan, yang awalnya terdiri dari OCB terhadap organisasi (OCB-O) dan OCB terhadap rekan kerja (OCB-I). OCB-O terkait dengan *altruism* dan *courtesy*, sedangkan OCB-I terkait dengan *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue* (William & Anderson, 1991). Berikutnya, seiring dengan perkembangan ilmu OCB, Ma et al. (2013) mengombinasikan dimensi OCB-O dan OCB-I dengan OCB-C dalam konteks organisasi yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya.

Employer Brand Experience

Employer brand experience merupakan keseluruhan pengalaman yang dimiliki pegawai terhadap pemberi kerja, rekan kerja, atasan, kepemimpinan, kondisi kerja, pelanggan, dan *stakeholder* lain serta terkait dalam masa kerjanya (Minchington & Morris, 2015). Saat ini banyak organisasi yang menggunakan strategi *branding* untuk menarik dan mempertahankan pegawainya (Gupta et al., 2021). Awalnya penelitian mengenai *employee branding* berfokus kepada fungsi *branding* dalam menarik calon pegawai melalui nilai-nilai *development*, *economic*, *social*, *interest*, dan *application* (Barthon et al., 2005). Konsep *employee branding* kemudian berkembang tidak hanya berperan sebagai mekanisme pemasaran untuk menarik calon pegawai namun juga mampu mempertahankan talenta-talenta terbaik yang dimiliki oleh suatu organisasi melalui berbagai dimensi antara lain *compensation*, *work environment*, *training and development*, *work-life balance*, dan *corporate social responsibility* (Tanwar & Prasad, 2017).

Employer brand experience dipandang memberikan dampak positif bagi pegawai yang sedang bekerja pada suatu organisasi. Pengalaman yang mereka dapatkan dari organisasi mampu memengaruhi perilaku dan hasil kerja pegawai serta memengaruhi *employee engagement* dan OCB pegawai (Minchington & Morris, 2015; Gupta et al., 2021). Pengalaman pegawai yang baik dalam tempat kerjanya diprediksi akan meningkatkan perilaku OCB karyawan (Yadav et al., 2020). Pegawai akan menunjukkan perilaku OCB dalam hal organisasi memberikan dukungan yang memadai dalam bentuk kompensasi, lingkungan kerja yang baik, pelatihan, dan kebijakan yang adil (Xerri & Brunetto, 2013; Cole et al., 2002).

Beberapa penelitian terdahulu mendukung bahwa *employer brand* mampu menumbuhkan perilaku OCB pegawai (Hewitt, 2012; Asha & Jyothi, 2013). Strategi *employer branding* yang selaras dengan pengalaman yang mereka peroleh akan meningkatkan keterlibatan dan perilaku positif pegawai (Bhasin et al., 2019). Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian dari Gupta et al. (2021) yang menemukan bahwa *employer brand experience* berpengaruh positif pada OCB. Berdasarkan hal di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H1: *Employer brand experience* memiliki pengaruh positif terhadap OCB

Employee Engagement

Employee engagement mengacu pada suatu keadaan psikologis di mana karyawan sepenuhnya hadir atau membawa diri mereka ke dalam perilaku tugas tertentu (Kahn, 1990). *Employee engagement* terkait dengan komitmen yang tinggi karyawan terhadap pekerjaannya sehingga karyawan menjadi merasa termotivasi serta terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. *Employee engagement* mencakup respons afektif (emosi) dan kognitif (pemrosesan informasi) karyawan terhadap rangsangan eksternal yang kemudian diubah menjadi hasil perilaku (Kim, 2023). Shrotryia et al. (2022) menjelaskan bahwa *employee engagement* ditunjukkan melalui *alignment*, *affectiveness*, dan *action-orientation* yang dimulai dengan adanya keselarasan dengan organisasinya, melibatkan perasaan positif terhadap organisasinya, serta ditunjukkan dengan keinginan untuk berkontribusi terhadap organisasinya. *Employee engagement* didasarkan pada sejauh mana pengalaman mereka di tempat kerja memenuhi kebutuhan psikologis mereka (Breugh, 2021).

Para peneliti menemukan bahwa *employer brand* dapat mendorong *employee engagement* dengan cara membuat karyawan merasa lebih terlibat emosional dan fisik dalam pekerjaan mereka (Ahmed et al., 2014; Park & Zhou, 2013). Ketika pegawai menganggap pemberi kerja mereka sebagai tempat yang unik dan menarik untuk bekerja, mereka cenderung lebih *engaged*. Hal ini sejalan dengan *social exchange theory* dan sejalan dengan penelitian Gupta et al. (2021) yang menemukan bahwa *employer brand experience* berpengaruh positif pada *employee engagement*. Penelitian terbaru juga menemukan bahwa seluruh dimensi *employer brand* yaitu *social value*, *interest value*, *development value*, *application value*, dan *economic value* mampu mendorong timbulnya *employee engagement* pada pegawai (Chopra, Sahoo, & Patel, 2024; Yousf & Khurshid, 2024). Berdasarkan hal-hal di atas penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H2: *Employer brand experience* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

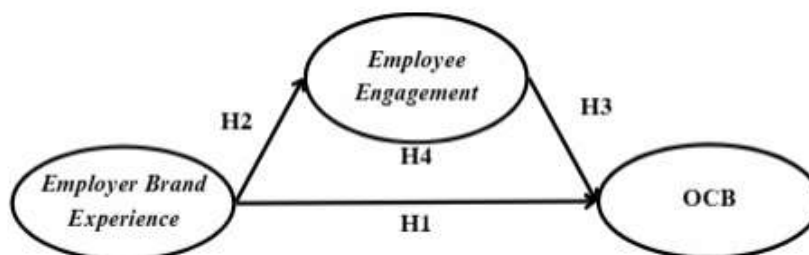
Pegawai yang merasa terlibat dalam organisasinya akan mengalokasikan energi internal mereka untuk aktivitas yang selaras dengan tujuan organisasi (Kahn 1990; Newton & LePine, 2018). Pegawai yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosional yang kuat kepada pekerjaan yang mereka lakukan dan mengerahkan upaya terbaiknya untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka (Rich et al., 2010; Chen & Chiu, 2009). Keterikatan emosional tersebut berperan sebagai faktor psikologis yang mendorong perilaku organisasi yang positif, salah satunya adalah OCB (Shrotryia et al., 2022, Harrison et al., 2006). Secara empiris, beberapa penelitian terbaru telah membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif pada OCB (Gupta, 2021; Shrotryia et al., 2022; Kim, 2023). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H3: *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

SET menyatakan bahwa seseorang pegawai akan berperilaku positif mempertimbangkan pengalaman dan perlakuan yang diterima oleh pegawai tersebut di suatu organisasi (Gupta et al., 2021). Hal tersebut selaras dengan pendapat Piyachat et al. (2015) yang menyatakan bahwa organisasi yang tidak mampu memberikan pengalaman yang positif kepada pegawainya akan menghadapi tantangan lebih banyaknya pegawai yang tidak terlibat (*disengaged*). Dalam penelitiannya Gupta et al. (2021) membuktikan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan positif antara *employer brand experience* dengan OCB. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H4: *Employee engagement* memediasi pengaruh positif *employer brand experience* terhadap OCB.

Pengembangan model konseptual pada penelitian ini merujuk pada penelitian Gupta et al. (2022) dengan mempertimbangkan tinjauan teori di atas. Keempat hipotesis tersebut disajikan pada model konseptual penelitian sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1 Model Konseptual Penelitian
Sumber: Diolah peneliti (2025)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif konfirmatori, yang dirancang untuk menguji kembali model penelitian dan kausalitas yang telah dilakukan pengujian pada penelitian sebelumnya dengan konteks dan dimensi yang berbeda. Penelitian ini tergolong pada studi formal, dengan dimensi waktu *cross-sectional*, karena sifat penelitian ini hanya menguji hipotesis yang telah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya dan dilakukan pada satu waktu tertentu yang direncanakan oleh peneliti (Cooper dan Schindler, 2013).

Penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan *purposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu (Hair et al., 2019) yaitu Pegawai Negeri Sipil pada Otoritas Pajak Pusat yang telah bekerja lebih dari 1 tahun serta dalam 2 tahun terakhir pernah memberikan pelayanan ataupun berhubungan dengan wajib pajak terkait dengan pekerjaannya. Jumlah indikator dalam penelitian ini adalah sejumlah 65 pertanyaan.

Variabel pertama, OCB terdiri dari 22 indikator yang merupakan adaptasi dari kuesioner Ma et al. (2013) dan terbagi dalam 3 dimensi yaitu OCB terhadap organisasi (BO1-BO8), OCB terhadap rekan kerja (BI1-BI6), dan OCB terhadap pelanggan (BC1-BC8). Variabel berikutnya, *employer brand experience* menggunakan 27 indikator yang diadaptasi dari Jaffari et al (2024) dan terdiri dari 5 dimensi yaitu *organizational culture* (OC1-OC6), *work-life balance* (WL1-WL5), *salary and incentives* (SI1-SI6), *development and growth* (DG1-DG7), dan *equality and justice* (EJ1-EJ3). Variabel yang ketiga, *employee engagement* terdiri dari 16 indikator dalam 3 dimensi yaitu *alignment* (AL1-AL7), *affectiveness* (AF1-AF4), dan *action-orientation* (AT1-AT5) yang diadaptasi dari kuesioner Shrotyia et al. (2022).

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada pegawai Otoritas Pajak Pusat yang memenuhi kriteria. Data yang terkumpul dan digunakan untuk proses analisis sebanyak 351 responden, telah melebihi jumlah sampel minimal sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2019). Analisis dilakukan menggunakan pendekatan *Covariance Based-Structural Equation Modeling* (CB-SEM) dengan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan memanfaatkan aplikasi LISREL 8.8.. Uji pemodelan SEM pada penelitian ini terbagi ke dalam dua tahap yaitu

pengujian model pengukuran yang dilakukan dengan mengukur validitas yang mengacu pada validitas konstruk, selanjutnya adalah pengujian model struktural termasuk penilaian signifikansi hubungan antar variabel. Model struktural hanya diuji setelah validitas pengukuran dan konstruk dianggap memadai (Hair et al., 2019).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil validitas dan realibilitas pada masing-masing variabel, dimensi, dan indikator penelitian ditunjukkan menggunakan angka *standardized loading factor* (SLF), *construct reliability* (CR), dan *average variance extracted* (AVE). Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa nilai SLF mempertimbangkan jumlah responden. Dalam hal jumlah responden lebih dari 350, maka nilai SLF di atas 0,30 sudah dianggap valid. Berikutnya, CR dan AVE mengukur reliabilitas dan validitas konvergen suatu variabel ataupun dimensi. Fornell dan Larcker (1981) dalam Lam (2012) menyatakan bahwa nilai AVE di bawah 0,5 dapat diterima dengan syarat nilai CR melebihi 0,6.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa indikator dalam penelitian ini memiliki rentang SLF antara 0,47 s.d. 0,94. Sedangkan dimensi pada penelitian ini memiliki rentang SLF antara 0,87 s.d. 0,91. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator dan dimensi dalam penelitian ini mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (valid). Berikutnya, nilai CR untuk keseluruhan dimensi/variabel berkisar antara 0,73 s.d. 0,96 dan nilai AVE berkisar antara 0,37 s.d. 0,96. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki realibilitas yang baik. Hasil uji validitas dan reliabilitas penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Indikator Pengukuran

Variabel/Dimensi/Indikator Penelitian		SLF	CR	AVE
Organizational Citizenship Behavior			0.96	0.88
OCB-O (BO)		0.94	0.82	0.37
BO1	Saya memberitahukan lebih awal jika tidak dapat datang bekerja.	0.68		
BO2	Saya bersedia bekerja melebihi jam kerja saat dibutuhkan.	0.55		
BO3	Saya mengambil lebih sedikit waktu istirahat dari yang seharusnya.	0.61		
BO4	Saya tidak mengeluh tentang hal-hal yang tidak penting/tidak material di tempat kerja.	0.47		
BO5	Saya mengikuti aturan informal untuk menjaga keteraturan di tempat kerja.	0.50		
BO6	Saya bertanggung jawab untuk turut menjaga aset/properti unit kerja.	0.72		
BO7	Saya mengatakan hal-hal positif tentang instansi ketika berbicara dengan orang luar instansi.	0.64		
BO8	Saya aktif mengajak masyarakat untuk memenuhi kewajiban pajaknya.	0.62		
OCB-I (BI)		0.93	0.89	0.57
BI1	Saya membantu rekan kerja ketika beban kerja mereka berlebih.	0.69		
BI2	Saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya saat mereka absen/tidak masuk.	0.65		
BI3	Saya meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan dan kekhawatiran rekan kerja.	0.71		
BI4	Saya bersedia untuk membantu rekan kerja baru.	0.75		
BI5	Saya menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja.	0.86		
BI6	Saya menyampaikan pemberitahuan dan informasi baru kepada rekan kerja.	0.84		
OCB-C (BC)		0.96	0.90	0.53
BC1	Saya berusaha untuk menjaga sikap positif di tempat kerja.	0.82		
BC2	Saya selalu bersikap sopan dan menghormati kepada para Wajib Pajak.	0.76		
BC3	Saya memberikan layanan dengan hati-hati kepada Wajib Pajak sesuai dengan pedoman yang berlaku.	0.78		
BC4	Saya merespon permintaan dan permasalahan Wajib Pajak secara tepat waktu.	0.81		
BC5	Saya menjalankan tugas dengan hati-hati dan bertanggung jawab	0.82		

	BC6	Saya mempromosikan kewajiban pajak kepada Wajib Pajak dengan cermat/teliti.	0.78		
	BC7	Saya memberikan banyak ide kepada instansi/atasan terkait komunikasi terhadap Wajib Pajak.	0.48		
	BC8	Saya membuat saran konstruktif kepada instansi/atasan terkait perbaikan layanan terhadap Wajib Pajak.	0.48		
Variabel/Dimensi/Indikator Penelitian			SLF	CR	AVE
Employer Brand Experience				0.95	0.78
Organization Culture (OC)			0.88	0.89	0.58
	OC1	Instansi saya menawarkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan internal.	0.67		
	OC2	Di instansi saya, hubungan pertemanan berjalan baik dengan rekan kerja.	0.67		
	OC3	Unit kerja saya mengikuti peraturan/regulasi yang berlaku.	0.77		
	OC4	Pengakuan atas kinerja dilakukan oleh pimpinan/atasan pada instansi saya.	0.85		
	OC5	Instansi saya menawarkan keamanan kerja (<i>job security</i>).	0.77		
	OC6	Pimpinan/atasan pada unit kerja saya sangat suportif dan memberikan dukungan.	0.81		
Work-life balance (WL)			0.87	0.80	0.45
	WL1	Instansi saya menawarkan fleksibilitas dalam jam kerja (Khusus pada hari Senin dan Jumat).	0.68		
	WL2	Instansi saya menawarkan penggunaan aplikasi untuk mempermudah pekerjaan.	0.69		
	WL3	Instansi saya tetap memberikan penghasilan ketika cuti melahirkan/mendampingi pasangan melahirkan.	0.66		
	WL4	Instansi saya mengizinkan pegawai untuk cuti/izin apabila terdapat kebutuhan mendesak dari keluarga.	0.77		
	WL5	Instansi saya menawarkan aktivitas/fasilitas olahraga di kantor.	0.55		
Salary & Incentives (SI)			0.91	0.86	0.51
	SI1	Instansi saya menawarkan kompensasi dan tunjangan di atas rata-rata instansi publik lainnya.	0.59		
	SI2	Instansi saya memberikan tunjangan/manfaat tambahan untuk memotivasi karyawan.	0.68		
	SI3	Instansi saya menawarkan paket kompensasi yang baik.	0.79		
	SI4	Instansi saya menawarkan manfaat finansial dari lembur.	0.77		
	SI5	Instansi saya menawarkan asuransi kesehatan kepada seluruh pegawai.	0.70		
	SI6	Instansi saya menawarkan manfaat/benefit pensiun yang menarik.	0.73		
Development & Growth (DG)			0.88	0.96	0.76
	DG1	Instansi saya menawarkan kesempatan untuk berkarier dalam jangka panjang.	0.77		
	DG2	Instansi saya menawarkan kesempatan promosi dengan baik.	0.89		
	DG3	Instansi saya menyediakan kesempatan untuk membangun karier.	0.92		
	DG4	Di instansi saya, setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk peningkatan dan pembangunan karier.	0.90		
	DG5	Instansi saya memiliki rencana untuk pengembangan kompetensi pegawai	0.92		
	DG6	Instansi saya memiliki kebijakan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan pegawai melalui penugasan ke berbagai peran/pekerjaan.	0.86		
	DG7	Instansi saya mendefinisikan dengan jelas kebijakan promosinya.	0.85		
Equality & Justices (EJ)			0.88	0.73	0.47
	EJ1	Jam kerja saya masuk akal (tidak membebani pegawai).	0.68		
	EJ2	Instansi saya memberikan penghargaan dengan cukup adil.	0.79		
	EJ3	Atasan langsung memperlakukan saya dengan ramah.	0.58		
Employee Engagement				0.96	0.88
Alignment (AL)			0.96	0.92	0.63
	AL1	Saya mengetahui apa yang diharapkan dari saya di tempat kerja.	0.72		
	AL2	Tujuan pribadi saya sesuai dengan visi dan misi instansi.	0.78		
	AL3	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan.	0.89		
	AL4	Saya merasa dihargai saat bekerja karena itu memberi saya kepercayaan diri terhadap kemampuan saya.	0.74		

AL5	Saya percaya bahwa saya mampu mengatur pekerjaan yang saya lakukan di instansi.	0.80		
AL6	Saya memahami bagaimana pekerjaan saya berkontribusi pada pencapaian tujuan instansi.	0.80		
AL7	Saya bekerja selaras dengan visi, misi, dan tujuan instansi.	0.82		
Variabel/Dimensi/Indikator Penelitian		SLF	CR	AVE
Affectiveness (AF)		0.90	0.92	0.73
AF1	Bekerja untuk instansi telah meningkatkan harga diri saya.	0.89		
AF2	Saya bangga dengan pekerjaan saya.	0.93		
AF3	Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya.	0.63		
AF4	Pekerjaan ini memberikan rasa pencapaian/kebanggaan bagi diri saya.	0.94		
Action-Orientation (AT)		0.96	0.91	0.68
AT1	Saya berusaha sekuat tenaga untuk menciptakan nilai/berkontribusi bagi instansi saya.	0.91		
AT2	Berpartisipasi dalam aktivitas/pekerjaan di instansi bukanlah pemborosan waktu.	0.87		
AT3	Saya memberikan yang terbaik dalam segala hal yang saya lakukan di tempat kerja.	0.82		
AT4	Saya mengambil peluang yang membantu saya belajar dan berkembang di tempat kerja.	0.75		
AT5	Saya berusaha bersikap aktif dan memiliki inisiatif dalam bekerja.	0.77		

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji model pengukuran dan model structural menggunakan *goodness of fit* juga memberikan hasil yang baik, baik dalam *first order* maupun *second order*. Hair et al. (2019) mensyaratkan bahwa suatu model dianggap baik apabila terdapat tiga atau empat parameter yang memiliki nilai sesuai ambang batas dengan minimal salah satu parameter pada masing-masing indeks yaitu *absolute fit indices* (RMSEA, RMR, GFI) dan *incremental fit indices* (NFI, NNFI, IFI, dan RFI) terpenuhi. Berdasarkan table 2 di bawah ini, diketahui bahwa keseluruhan parameter pengukuran telah menunjukkan hasil yang baik sesuai dengan kriteria Hair et al. (2019).

Tabel 2 Hasil Hasil *Goodness of Fit* Model Pengukuran dan Model Struktural

	RMSEA	RMR	GFI	NFI	NNFI	IFI	RFI
Rujukan	<= 0.08	<= 0.08	>=0.90	>= 0.90	>= 0.92	>= 0.90	>= 0.90
<i>OCB (First Order)</i>	0.08	0.06	0.87	0.96	0.97	0.97	0.95
<i>OCB (Second Order)</i>	0.01	0.02	0.99	0.99	0.99	1	0.99
<i>EBE (First Order)</i>	0.08	0.07	0.83	0.97	0.97	0.98	0.96
<i>EBE (Second Order)</i>	0.07	0.04	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
<i>ENG (First Order)</i>	0.08	0.04	0.93	0.99	0.98	0.99	0.98
<i>ENG (Second Order)</i>	0.09	0.05	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
Model Struktural	0.08	0.03	0.95	0.99	0.99	0.99	0.98

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

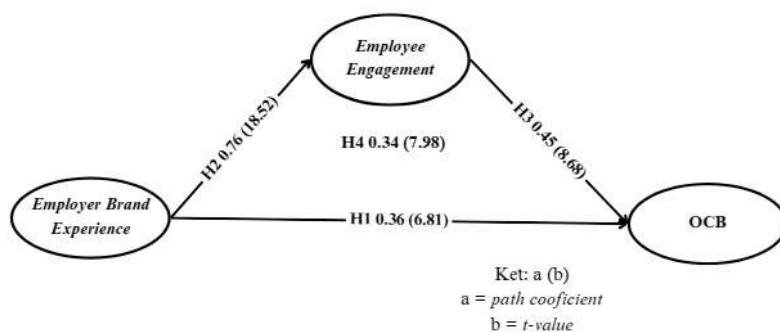
Hasil dari uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur hubungan antara *employer brand experience* dengan *OCB* adalah sebesar 0,36 dengan nilai *t-value* 6,81. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa *employer brand experience* berpengaruh positif kepada *OCB* dengan hasil yang signifikan secara statistik (*t-value* di atas 1,645) sehingga hipotesis 1 diterima.

Hasil dari uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur hubungan antara *employer brand experience* dengan *employee engagement* adalah sebesar 0,76 dengan nilai *t-value* 18,52. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa *employer brand experience*

berpengaruh positif terhadap *employee engagement* secara signifikan. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.

Hasil dari uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur hubungan antara *employee engagement* dengan OCB adalah sebesar 0,45 dengan nilai *t-value* 8,68. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB secara signifikan. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.

Hasil dari uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur hubungan antara *employer brand experience* dengan OCB melalui mediasi *employee engagement* adalah sebesar 0,34 dengan nilai *t-value* 7,98. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa *employer brand experience* secara signifikan mampu memediasi hubungan positif antara *employer brand experience* terhadap OCB. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima.



Gambar 2 Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji hipotesis sebagaimana penjelasan dan gambar 2 di atas, diketahui bahwa seluruh hipotesis diterima. Seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hubungan langsung antara *employer brand experience* dengan OCB mampu dijelaskan oleh teori SET yang menyatakan bahwa pertukaran sosial terjadi apabila individu menganggap organisasinya mampu memenuhi kebutuhan dan memberikan manfaat kepada pegawainya. *Employer brand experience* yang digambarkan melalui budaya organisasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, gaji dan kompensasi, pengembangan dan pertumbuhan, serta kesetaraan dan keadilan ditemukan mampu mendorong OCB pegawai, baik OCB-O, OCB-I, dan OCB-C. Hal ini relevan dengan berbagai penelitian sebelumnya. Penelitian Gupta et al. (2021) dalam konteks perbankan swasta di India menemukan bahwa *employer brand experience* mampu berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian Yadav et al. (2020) dan Kaur et al. (2020) juga menemukan bahwa pengalaman pegawai dan perasaan positif pegawai atas *branding* yang terdapat pada suatu organisasi akan mendorong upaya pegawai untuk selalu memberikan yang terbaik bagi organisasinya.

Demikian pula, hubungan *employer brand experience* juga berpengaruh positif pada *employee engagement*. Menurut Gupta et al. (2022), pengalaman yang dirasakan pegawai mampu meningkatkan keterikatan pegawai. Manfaat yang diberikan perusahaan seperti kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan komunikasi yang baik akan memengaruhi keterikatan pegawai (Markos & Sridevi, 2010). Keterikatan tersebut dapat dijelaskan melalui keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, perasaan positif yang dirasakan kepada organisasi, serta keinginan dan kemauan dari pegawai untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Shrotryia & Dhanda, 2020). Peningkatan keterikatan pegawai pada

krisis *engagement* yang terjadi pada masa kini tentunya merupakan hal yang sangat positif bagi organisasi (Gallup, 2024).

Berikutnya, pegawai yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan bersedia untuk menggunakan kemampuan terbaiknya dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Mereka tidak hanya bekerja standar namun rela untuk memberikan upaya ekstra yang melebihi pekerjaan rutinnnya. Pegawai tersebut akan terlibat dalam aktivitas yang mencerminkan OCB (Chen & Chiu, 2009). Shrotryia et al. (2022) menegaskan bahwa keselarasan yang dimiliki pegawai dengan organisasinya (dimensi *alignment*) akan mendorong pegawai untuk berkontribusi bagi organisasinya (dimensi *action-orientation*), yang pada akhirnya mendorong OCB. Penelitian Newton and LePine (2018) menjelaskan bahwa pegawai yang terikat dengan organisasinya cenderung rela mengalokasikan energi dirinya untuk aktivitas yang selaras dengan tujuan organisasi. Gupta et al. (2021) menemukan bahwa pegawai yang *engaged* akan terdorong untuk melakukan OCB yang ditujukan kepada organisasi dan rekan kerjanya (OCB-O dan OCB-I).

Penelitian ini menegaskan bahwa *employee engagement* memegang peranan sentral, karena selain dapat mendorong langsung OCB, *employee engagement* mampu menjadi mediator yang memengaruhi hubungan positif antara *employer brand experience* dengan OCB. Pegawai yang merasakan pengalaman baik terhadap organisasinya akan cenderung terikat dengan organisasinya. Dengan keterikatan tersebut, pegawai akan memberikan kinerja terbaiknya kepada organisasi melalui OCB. Hal ini selaras dengan penelitian Gupta et al. (2022) yang menemukan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *employer brand experience* terhadap OCB.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini memberikan wawasan baru, terutama terhadap perkembangan OCB-C yang dibutuhkan oleh organisasi yang melakukan kegiatan pelayanan. Dengan melihat hasil pada penelitian ini, dalam konteks salah satu organisasi publik di Indonesia, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

- a. *Employer brand experience* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
- b. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB.
- c. *Employer brand experience* berpengaruh positif terhadap OCB, tidak hanya OCB yang ditujukan terhadap organisasi (OCB-O) dan rekan kerja (OCB-I), namun juga berpengaruh positif terhadap keinginan pegawai untuk melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya (OCB-C).
- d. *Employee engagement* memediasi pengaruh *employer brand experience* terhadap OCB.

Berdasarkan hasil di atas, penting bagi setiap organisasi publik yang memberikan layanan langsung kepada masyarakat untuk selalu memperhatikan *employer brand experience* dan *employee engagement*. Setiap organisasi harus mampu merancang strategi *branding* yang tepat serta memberikan pengalaman baik kepada pegawainya melalui *organizational culture, work-life balance, salary and incentives, development and growth, serta equality and justices*. Selain itu, organisasi harus tetap memperhatikan *employee engagement* karena memiliki peran yang sentral dalam menumbuhkan OCB. Setiap strategi *branding* yang dibangun organisasi harus ditujukan agar mampu meningkatkan *employee engagement* dan pada akhirnya akan mendorong pegawai untuk berperilaku OCB.

Saran

Untuk memperdalam pemahaman mengenai OCB khususnya OCB-C di masa mendatang, penelitian berikutnya diharapkan untuk mengikutsertakan faktor-faktor lain yang berpotensi mendorong perilaku OCB. Selain itu, pendekatan longitudinal juga dapat digunakan agar dapat melihat dinamika perkembangan OCB-C dalam jangka waktu tertentu. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan pada sektor publik lainnya di berbagai wilayah Indonesia agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendorong perilaku OCB dalam konteks pelayanan publik. Pendekatan kualitatif atau *mixed-method* juga dapat menjadi alternatif untuk menggali lebih dalam pengalaman pegawai terkait *employer brand experience* dalam kehidupan kerja sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Breaugh, J. (2021). Too stressed to be engaged? The role of basic needs satisfaction in understanding work stress and public sector engagement. *Public Personnel Management*, 50(1), 84-108
- Chernyak-Hai, L., Bareket-Bojmel, L., & Margalit, M. (2024). A matter of hope: Perceived support, hope, affective commitment, and citizenship behavior in organizations. *European Management Journal*, 42(4), 576-583.
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702-720.
- CNN. (2024). *Daftar 10 instansi CPNS 2024 dengan gaji tertinggi*. CNN Indonesia. Diakses dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20240826081452-532-1137405/daftar-10-instansi-cpns-2024-dengan-gaji-tertinggi>.
- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092.
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270.
- Gallup. (2024). *Indicator of employee engagement*. Gallup. Diakses dari <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>.
- Guenoun, M., Goudarzi, K., & Chandon, J. L. (2016). Construction and validation of a hybrid model to measure perceived public service quality (PSQ). *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 208-230.
- Gupta, S., Bhasin, J., & Mushtaq, S. (2021). Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357-382.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>.

- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied psychology*, 96(4), 851.
- Jaffari, A. A., Foroudi, P., Palazzo, M., & Akbari, M. (2024). Enriching the concept of employer branding: investigating its impact in the service sector. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1446-1482.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, B. J. (2023). Participation, engagement, and organizational citizenship behavior among public employees. *Public Personnel Management*, 52(2), 263-285.
- Lam, C. F., & Mayer, D. M. (2014). When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context. *Personnel Psychology*, 67(3), 637-666.
- Luoma-aho, V., Olkkonen, L., & Canel, M. J. (2020). Public sector communication and citizen expectations and satisfaction. *The handbook of public sector communication*, 303-314.
- Ludwikowska, K., Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. (2024). Academic leadership and job performance: the effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. *Asian Education and Development Studies*, (ahead-ofprint).
- Ma, E., Qu, H., Wilson, M., & Eastman, K. (2013). Modeling OCB for hotels: Don't forget the customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 308-317.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2016). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors.
- Minchington, B., & Morris, L. G. (2015). In Employer branding experience is everything. Employer brand international: Global Trends Whitepaper Series. Diakses dari : <https://app.box.com/s/q0jgzd7o0e8yoq0wgwwggqkpk9mu7lb>.
- Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). Organizational citizenship behavior and job engagement: "You gotta keep 'em separated!". *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*, 43-54.
- Nguyen, T. H. (2022). The impact of non-economic factors on voluntary tax compliance behavior: A case study of small and medium enterprises in Vietnam. *Economies*, 10(8), 179.
- Otoritas Pajak Pusat. (2023). Laporan Tahunan Otoritas Pajak Pusat 2022. Diakses tanggal 20 Januari 2025 dari <https://pajak.go.id/id/tahunan-page>. Otoritas Pajak Pusat. (2024). Laporan Kinerja Otoritas Pajak Pusat 2023. Diakses tanggal 20 Januari 2025 dari <https://www.pajak.go.id/id/kinerja-page>.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Pataraiia, N., Jinchveladze, T., & Magalashvili, T. (2025). Examining Citizens' Expectations and Perceptions About Service Quality in Public Sector: Adapting a Hybrid Public Service Quality Model to the Local Context. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 37(1), 105-132.
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2020). Development of employee engagement measure: experiences from best companies to work for in India. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 319-343.
- Shrotryia, V. K., Saroha, K., & Dhanda, U. (2022). Why employee engagement matters? Evidences from Delhi metro rail corporation in India. *Personnel Review*, 51(2), 501-527.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Xerri, M.J. and Brunetto, Y. (2013), "Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 16, pp. 3163- 3177.
- Xu, S., Wang, Y. C., & Ma, E. (2022). A workplace-driven model on the formation of OCB-C: perspectives of social exchange theory and agency theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2684-2703.
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can organizations leverage employer branding to gain employee engagement and reduce turnover intention? An empirical study with organizational trust as a mediator. *Vision*, 24(4), 496-505.
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2024). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, 28(1), 35-46.