

Pengaruh Persepsi Karakteristik Pekerjaan dan Dukungan Organisasi Terhadap OCB dengan Mediasi Komitmen Pertumbuhan dan Normatif Karyawan

Theresia Yunie Puspita

Dosen Tetap di Universitas Timika

Email: jstuff85@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi untuk OCB dengan memediasi komitmen pertumbuhan dan komitmen normatif karyawan di Divisi Teknik di PT. Adya Graha Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang lebih menitikberatkan pada pengujian hipotesis, sedangkan teknik analisis datanya menggunakan analisis jalur, yang melihat hubungan antara karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan terhadap OCB melalui mediasi komitmen pertumbuhan dan komitmen normatif karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang dirasakan secara signifikan mempengaruhi komitmen pertumbuhan karyawan, dan komitmen pertumbuhan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB, dan juga menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang dirasakan secara signifikan mempengaruhi OCB dengan memediasi komitmen pertumbuhan karyawan. Hasil juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara signifikan mempengaruhi komitmen normatif karyawan, dan komitmen normatif secara signifikan mempengaruhi OCB.

Kata kunci: persepsi karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, komitmen pertumbuhan, komitmen normatif, OCB.

Abstract

This research aims to determine the effect of perceptions of job characteristics and organizational support for OCB by mediating growth commitment and normative commitment of employees in the Engineering Division at PT. Adya Graha Surabaya. This research uses a quantitative approach that focuses more on hypothesis testing, while the data analysis technique uses path analysis, which looks at the relationship between job characteristics and organizational support felt by employees towards OCB through mediating growth commitments and employee normative commitments. The research findings indicate that perceived job characteristics significantly influence employee growth commitments, and employee growth commitments have a significant relationship with OCB, and also indicate that perceived job characteristics significantly influence OCB by mediating employee growth commitments. The results also show that perceived organizational support significantly influences employees' normative commitment, and normative commitment significantly influences OCB.

Keywords: *perceived job characteristics, perceived organizational support, growth commitment, normative commitment, OCB.*

1. Pendahuluan

Organisasi yang mampu bertahan dan bersaing secara khusus telah mencerminkan kemampuannya dalam mengelola segala sumber daya yang dimiliki. Dalam mengelola sumber daya tersebut, maka peran sumber daya manusia sangatlah penting bagi proses manajemen. Menurut Simamora (2004:4) bahwa "aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dalam organisasi tersebut". Untuk mencapai kinerja yang tinggi karyawan dituntut "berperilaku sesuai" dengan harapan organisasi. Apalagi pada saat pimpinan melakukan evaluasi kinerja pada bawahannya, yang dievaluasi bukan hanya perilaku *intra-role* tetapi perilaku peran ekstra (*extra-role*) juga menjadi bagian dari evaluasi tersebut, karena perilaku peran ekstra (*extra-role*) memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role* (Hui, *et al.*, 2000:823).

Perilaku peran ekstra (*extra-role*) di dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Bateman dan Organ (1983) konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengungkapkan perilaku dan sikap yang

menguntungkan bagi perusahaan, yang tidak didasarkan atas kewajiban peran formal atau kompensasi. Secara lebih spesifik, Organ (1990:66) menyatakan bahwa karyawan lebih terlibat dalam OCB apabila karyawan memandang hubungannya dengan organisasi sebagai suatu timbal balik sosial yang adil. Penelitian tentang keterlibatan karyawan menemukan bahwa persepsi pekerjaan yang positif meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan dan juga memperkuat keterikatan emosional dengan organisasinya (Lawler, 1992). Hal ini mengungkapkan bahwa persepsi karyawan atas karakteristik pekerjaan mempengaruhi keterikatan pekerjaannya dengan organisasi (Van Dyne *et al.*, 1994).

Pearce dan Gregersen (1991) menemukan bahwa keterikatan kerja, seperti rasa tanggung jawab yang tinggi yang menghasilkan pandangan positif karakteristik pekerjaan, akan menghasilkan OCB. Van Dyne *et al.* (1994) memperlihatkan bahwa keterikatan kerja (*work attachment*) yang ditunjukkan melalui komitmen organisasional untuk pertumbuhan (*growth organizational commitment*), akan memediasi hubungan antara pandangan karakteristik pekerjaan dan OCB. Oleh karena itu, keterikatan yang dihasilkan dari karakteristik pekerjaan cenderung meningkatkan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Organ (1990) menyatakan bahwa keterikatan yang dihasilkan dari hubungan timbal balik sosial antara karyawan dan perusahaan atau bagian dari perusahaan cenderung akan menimbulkan komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen ini akan menumbuhkan perilaku OCB.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh hubungan timbal balik pekerjaan yang diperlihatkan dalam persepsi terhadap karakteristik pekerjaan, dan timbal balik sosial yang diperlihatkan dalam persepsi dukungan organisasi terhadap OCB yang dimediasi oleh dua macam komitmen yaitu komitmen untuk pertumbuhan dan komitmen normatif.

2. Tinjauan Pustaka

a. Persepsi Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins (2003:218) karakteristik pekerjaan adalah "Upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan." Untuk menilai efek dari beberapa jenis pekerjaan yang berbeda terhadap kepuasan karyawan dan ketidakhadiran karyawan. Turner dan Lawrence dalam Robbins (2003:464), menyatakan karyawan akan lebih memilih pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang; yaitu jenis-jenis pekerjaan yang akan meningkatkan kepuasan kerja dan menyebabkan angka ketidakhadiran menjadi lebih rendah. Karakteristik pekerjaan merupakan ciri yang terkandung dalam suatu pekerjaan yang terdiri dari dimensi inti pekerjaan. Menurut Ferris dan Gilmore (1984), "dimensi inti pekerjaan adalah karakteristik-karakteristik dari pekerjaan itu sendiri yang diyakini sebagai pedoman dalam mempengaruhi motivasi karyawan."

Model karakteristik pekerjaan menyatakan bahwa dimensi inti pekerjaan lebih memberikan penghargaan atau rasa puas yang lebih besar bagi karyawan, ketika karyawan tersebut mengalami tiga kondisi psikologis yang disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri. Menurut Luthans (2005:200), ketiga kondisi psikologis kritis yang dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan ini adalah:

- a. Pengalaman kerja yang bermanfaat (*Experienced meaningfulness of the work*).
- b. Pengalaman untuk bertanggung jawab (*Experienced responsibility for outcomes of the work*).
- c. Pengetahuan hasil nyata (*Knowledge of the actual result of the work activities*).

Menurut Hackman dan Oldham, seperti yang dikutip oleh Cardona *et al.* (2003), faktor-faktor persepsi karakteristik pekerjaan meliputi antara lain:

- a. Karyawan merasa bahwa hasil pekerjaannya dapat terlihat dan dapat dievaluasi.
- b. Karyawan memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.
- c. Karyawan memiliki otonomi untuk mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaannya.

b. Persepsi Dukungan Organisasi (POS)

Menurut Eisenberger *et al.* (1986), persepsi dukungan organisasi (POS) atau dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan atas tingkat perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan penghargaan atas kontribusi karyawan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), POS merupakan konsep kunci teori dukungan organisasional yang mengindikasikan

bahwa karyawan terbukti percaya bahwa perusahaan memiliki orientasi umum yang positif atau negatif kepada karyawan yang mengakomodasi pengakuan kontribusi dan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan.

Menurut Delaney dan Huselid (1996), praktik manajemen sumberdaya manusia merupakan usaha utama perusahaan untuk berinvestasi kepada karyawannya. Delaney dan Huselid (1996) menyatakan bahwa praktik sumberdaya manusia yang progresif harus memasukkan praktik-praktik yang mempengaruhi keahlian dan kemampuan, motivasi, dan struktur kerja karyawan. Di lain pihak, Uhl-Bien et al. (2000) menekankan bahwa pendekatan sumberdaya manusia yang tidak cukup memfokuskan pada hubungan dan konteks sosial akan menimbulkan masalah potensial. Cara karyawan berinteraksi dengan perusahaan melalui hubungan interpersonal memiliki unsur sosial, dan kontribusi karyawan terhadap kinerja perusahaan secara luas tergantung pada unsur sosial.

Alderfer (1972), dalam Eisenberger et al. (1997), membagi kebutuhan hierarkis karyawan ke dalam tiga kategori umum:

1. Kebutuhan akan keberadaan, yaitu kebutuhan psikologis dan keamanan yang dibutuhkan untuk keberadaan seseorang.
2. Kebutuhan akan berinteraksi, yaitu kebutuhan akan hubungan interpersonal yang sesuai dengan keinginan seseorang untuk diterima, dihargai, dan dicintai oleh orang lain.
3. Kebutuhan akan pertumbuhan, yaitu kebutuhan akan kemampuan dan potensi seseorang untuk dikembangkan.

Shore dan Shore (1995) juga menambahkan bahwa tindakan organisasional yang diinterpretasikan oleh karyawan sebagai apresiasi simbolis, pengakuan, dan *reward* cenderung akan lebih berkontribusi kepada POS.

Faktor-faktor persepsi dukungan organisasi, menurut Eisenberger et al. (1986), dapat dirasakan oleh karyawan apabila terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Ketika karyawan memiliki masalah, perusahaan berusaha membantu.
2. Perusahaan benar-benar memperhatikan kesejahteraan karyawan.
3. Perusahaan menghargai pendapat karyawan secara serius.
4. Perusahaan memperhatikan kinerja karyawan secara menyeluruh dalam pekerjaannya.

c. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberikan *reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997:1).

Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ (1997) juga mencatat bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis "kepuasan berdasarkan *performance*". Sementara Van Dyne et al. (1995) yang mengusulkan konstruksi dari *extra-role behavior* (ERB), yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.

Brief dan Motowidlo (1993) mengkonstruksi *contextual behavior* tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga inti teknisnya berfungsi. Definisi ini tidak dibayangi istilah sukarela, reward atau niat sang aktor melainkan perilaku seharusnya mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis lebih dari sekedar inti teknis.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan:

1. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.
3. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal.

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diajukan oleh Organ (1990), yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Allison et al., 2001:283):

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Civic virtue*, yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morrison merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag dan Resckhe, 1997:4). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

1. Dimensi *Altruism*, yang merupakan perilaku membantu orang tertentu.
2. Dimensi *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.
3. Dimensi *sportmanship*, yaitu kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.
4. Dimensi *civic virtue*, yaitu keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi.
5. Dimensi *courtesy*, yaitu menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi.

Faktor-faktor yang terkait dengan OCB menurut Van Dyne et al. (1995) adalah sebagai berikut:

1. Ketika beban kerja karyawan semakin meningkat, karyawan rela menambah jam kerjanya dengan mengurangi waktu umum istirahatnya atau bekerja lembur.
2. Karyawan seringkali menyarankan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja bagiannya.
3. Karyawan rela melakukan pekerjaan diluar deskripsi kerjanya, meskipun tidak dibayar.
4. Walaupun tidak diperlukan, karyawan berusaha membantu karyawan lain melakukan pekerjaan jika diperlukan.

d. Komitmen Pertumbuhan

Menurut Alderfer (1972), dalam Lawler (1992), pertumbuhan (*growth*) mereferensikan kebutuhan intrinsik seseorang untuk menjadi kreatif, dan membuat kontribusi yang berguna dan produktif, termasuk pengembangan pribadi dengan kesempatan untuk pertumbuhan.

Kebutuhan akan pencapaian atau pertumbuhan merupakan komponen teori motivasi sosial yang dikemukakan oleh McClelland (1995:590). Motivasi sosial didefinisikan sebagai "pendorong yang memberi kekuatan kepada seseorang, dan mengarahkan perilaku kepada target yang dipilih" (McClelland, 1995:590). Suatu motif adalah suatu perhatian yang berulang bagi suatu pernyataan tujuan yang didasarkan atas insentif alami, yaitu suatu perhatian yang memberi semangat, orientasi dan pilihan perilaku. Hal ini dianggap sesuatu yang alami yang dipahami melalui pembelajaran dan pengkondisian, yang menjadi respon otomatis terhadap kondisi-kondisi lingkungan.

"Kebutuhan akan pencapaian/pertumbuhan merupakan sifat motif yang memfokuskan pikiran, energi dan perilaku seseorang untuk menghasilkan kesempurnaan, usaha untuk melakukan yang lebih baik, dan mencapai kesuksesan" (McClelland, 1995:593). Dalam pengertian yang sederhana, faktor ini merupakan motif "melakukan lebih baik". Seseorang yang termotivasi oleh kebutuhan akan pencapaian/pertumbuhan akan selalu mencoba membandingkan dengan standar yang tinggi.

Seseorang yang memiliki kebutuhan akan pencapaian/pertumbuhan yang tinggi cenderung untuk melakukan aktivitas yang berkaitan motif tersebut. Pencapaian yang sukses atas suatu tugas merupakan komponen kunci bagi motif kebutuhan akan pencapaian. "Seseorang yang termotivasi oleh kebutuhan ini akan mencari pencapaian yang sukses atas tugas dan melakukan aktivitas yang akan menjamin kesuksesannya" (McClelland, 1995:594).

Hackman dan Oldham pada model karakteristik pekerjaannya juga memasukkan faktor kekuatan kebutuhan pertumbuhan (*growth-need strength*) sebagai moderator antara hubungan karakteristik pekerjaan inti dengan kondisi psikologis kritis dan hubungan antara kondisi psikologis kritis dengan output individu/pekerjaan. Kekuatan kebutuhan pertumbuhan mereferensikan keinginan seseorang untuk bertumbuh dan tumbuh dalam pekerjaannya, atau

kebutuhan seseorang akan pencapaian, pembelajaran, dan pengembangan pribadi atas pekerjaan (Lawrence, 2001:128).

Faktor-faktor komitmen pertumbuhan menurut Hackman dan Oldham, seperti yang dikutip oleh Cardona et al. (2003) adalah:

1. Karyawan merasakan bahwa bekerja dalam perusahaan menawarkan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keahliannya secara profesional.
2. Karyawan benar-benar menyukai bekerja untuk perusahaan.
3. Pekerjaan karyawan dalam perusahaan dirasakan atraktif.

e. Komitmen Normatif

"Komitmen ini menunjukkan suatu perasaan tanggung jawab karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan" (Allen dan Meyer, 1990). Pada komitmen normatif, Randall dan Cote (1991:210) mendefinisikan komitmen normatif sebagai kewajiban moral yang dikembangkan karyawan setelah perusahaan menginvestasikan dalam dirinya. Apabila seorang karyawan mulai merasa bahwa perusahaan telah menghabiskan banyak waktu atau uang untuk mengembangkan dan melatih mereka, karyawan tersebut merasakan suatu kewajiban untuk tetap tinggal di perusahaan.

Jaros et al. (1993:952) sepudapat dengan Allen dan Meyer (1990) dan menyebut komitmen normatif sebagai komitmen moral. Jaros et al. (1993:952) menekankan perbedaan antara komitmen ini dan komitmen afektif, karena komitmen normatif merefleksikan perasaan tanggung jawab, atau kewajiban atau panggilan kerja pada perusahaan, bukan keterikatan secara emosional. Jaros et al. (1993:952) mendeskripsikan sebagai tingkat dimana seorang karyawan secara psikologis terikat dengan perusahaan melalui internalisasi nilai-nilai tujuan dan misinya.

Weiner (1982:418) menyatakan bahwa, "komitmen normatif terhadap organisasi berkembang atas dasar sekelompok tekanan yang dirasakan karyawan selama sosialisasi awal (dari keluarga dan kultur), dan selama sosialisasi sebagai anggota baru dari organisasi".

Meyer dan Allen (1997:61) mengungkapkan bahwa komitmen normatif berkembang atas dasar investasi tertentu yang dilakukan oleh perusahaan untuk karyawan, khususnya, investasi yang kelihatannya sulit untuk dibalas oleh karyawan. Komitmen normatif juga berkembang atas dasar "kontrak psikologis" (*psychological contract*) antara karyawan dan perusahaan (Rousseau, 1998). Kontrak psikologis merupakan kontrak relasional yang bentuknya abstrak dan didasarkan atas prinsip-prinsip timbal balik sosial.

Komitmen normatif yang kuat ditunjukkan melalui keterikatan terhadap perusahaan melalui perasaan tanggung jawab dan tugas. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa umumnya perasaan semacam itu akan memotivasi karyawan untuk berperilaku yang layak dan melakukan apa yang benar bagi perusahaan. Komitmen normatif terhadap organisasi akan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja, seperti kinerja pekerjaan, kehadiran kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Meyer dan Allen (1997:63) mengidentifikasi faktor-faktor yang menyangkut keterkaitan dengan komitmen normatif sebagai berikut:

1. Karyawan merasa berkewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan.
2. Karyawan akan menerima semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.
3. Karyawan sebagai anggota organisasi bersedia melakukan usaha yang lebih besar untuk membantu perusahaan mencapai sukses.
4. Karyawan merasa bahwa perusahaan berhak mendapatkan loyalitasnya.
5. Karyawan sudah selayaknya sebagai anggota organisasi ikut memecahkan masalah dalam lingkup kerja.
6. Karyawan merasa berhutang budi besar terhadap perusahaan.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang lebih menitberatkan pada pengujian hipotesis, menggunakan data yang terukur dan akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasi. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*, yaitu suatu penelitian yang bertujuan menelaah hubungan antar variabel-variabel penelitian, yaitu persepsi karakteristik pekerjaan, komitmen pertumbuhan, persepsi dukungan organisasi, komitmen normatif, dan OCB.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dalam tiga bentuk, yakni: Observasi, dimana peneliti memperoleh data melalui pengamatan langsung di tempat penelitian dan mencatat

berbagai kebutuhan penelitian ini. Kuesioner, dimana peneliti menyebarkan kumpulan pernyataan (angket) untuk diresponi oleh 139 karyawan/responden di Divisi Teknik PT. Adya Graha Surabaya Jawa Timur. Studi Dokumentasi, dimana peneliti menganalisis catatan, arsip dan sejenisnya yang berguna dalam mendukung data penelitian ini.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *path analysis*, karena *path analysis* dapat digunakan untuk menganalisis secara bersama-sama atau simultan variabel penelitian yang kompleks. Selain itu dalam *path analysis* memungkinkan untuk menggambarkan *path diagram*, yaitu pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya tanpa terbatasi oleh jumlah variabel. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan *path analysis* sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

1. Normalitas, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitasnya dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM.
2. *Outliers*, *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

Meskipun fungsi dari analisis *path* untuk mengetahui pengaruh namun juga perlu dilakukan evaluasi terhadap *goodness of fit model* atau kesesuaian model. Kesesuaian model adalah derajat kesesuaian hasil estimasi model dengan *input matriks* data penelitian. Menurut Hair *et al.*(1998) indeks kesesuaian ini terbagi atas:

1. Kesesuaian absolut (*absolut fit*), yaitu derajat kesesuaian model secara keseluruhan untuk menghasilkan kembali matriks data yang digunakan. Indeks kesesuaian yang akan digunakan dalam analisis data yang digunakan dalam analisis data yang diperoleh adalah χ^2 statistics, *Goodness of Fit index* (GFI), *Root Mean Square Residual* (RMR) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Batas minimal untuk GFI adalah > 0.90 . Kesesuaian model dengan data dikatakan baik apabila indeks RMR yang diperoleh < 0.05 dan indeks RMSEA < 0.10 .
2. Kesesuaian incremental (*incremental fit*), membandingkan model dengan model lainnya, dalam hal ini model yang lebih realistik dan biasanya disebut sebagai *null model* atau *independent model*. Indeks kesesuaian incremental yang akan digunakan dalam analisis adalah *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *Normed Fit Index* (NFI) dan *Comparative Fit Index* (CFI). Besarnya indeks yang direkomendasikan untuk ketiga indeks tersebut adalah > 0.90 .
3. Kesederhanaan model (*parsimonious fit*), adalah membandingkan model dengan model lain yang lebih kompleks. Apabila nilai-nilai default model mendekati nilai saturated model, tidak mendekati nilai-nilai independence model, maka model dapat dianggap fit.

4. Hasil dan Pembahasan

a. Uji Normalitas

Tabel 1 Hasil Analisis Normalitas Sebaran Data

Variabel	Min	Max	Skew	c.r	Kurtosis	c.r
X ₁	3,000	5,000	- 0,138	- 0,662	0,535	1,287
X ₂	3,000	5,000	- 0,015	- 0,074	0,618	1,487
Y ₁	3,000	5,000	- 0,178	- 0,858	0,190	0,458
Y ₂	3,170	5,000	- 0,323	- 1,554	0,022	0,054
Z	3,000	5,000	- 0,357	- 1,720	-0,032	- 0,078
Multivariate					4,225	3,795

Pada Tabel 1 terlihat bahwa nilai cr *skewness* dan cr *kurtosis* masing-masing variabel penelitian berada di antara nilai -2,58 sampai dengan 2,58, yang berarti bahwa dapat dikatakan bahwa sebaran data cenderung normal. Untuk uji normalitas *multivariate*, menurut Bentler (2005) data termasuk dalam kategori *multivariate* normal apabila nilai cr (*critical ratio*) $< 5,00$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai cr *multivariate* memiliki nilai 3,795, yang masih di bawah nilai 5,00, sehingga dapat dikatakan bahwa sebaran data adalah *multivariate* normal.

b. Uji Outliers

Tabel 2 Hasil Pengujian Univariate Outliers

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: X1	-2,60337	2,16590	0,00	1,00
Zscore: X2	-2,56929	2,51443	0,00	1,00
Zscore: Y1	-2,40093	1,86943	0,00	1,00
Zscore: Y2	-2,36241	2,27580	0,00	1,00
Zscore: Z	-2,55423	1,89766	0,00	1,00

Berdasarkan hasil pengujian *univariate outliers* nampak bahwa nilai Z-score maksimum seluruh variabel penelitian tidak ada yang bernilai ≥ 3 , maka dapat disimpulkan bahwa pada seluruh variabel penelitian tidak terjadi *univariate outliers*. Walaupun hasil evaluasi data tidak terdapat *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi bila data dikombinasikan ada kemungkinan terjadi *outliers*, atau disebut *multivariate outliers*. Karena itu uji *Mahalanobis distance* (jarak Mahalonobis) tiap data dihitung dan akan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang mutidimensional (Hair et al., 1998). Apabila nilai probabilitas kesalahan (p) data melebihi nilai tingkat signifikan 0,001, maka dapat dikatakan tidak terjadi *multivariate outliers*, jika sebaliknya maka akan terjadi *multivariate outliers*. Hasil pengujian *outliers* dengan *Mahalanobis distance* dari jarak yang tertinggi dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3 Hasil Pengujian Multivare Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
127	23.611	0.000	0.035
83	16.831	0.005	0.146
4	16.797	0.005	0.032
114	15.692	0.008	0.024
81	15.664	0.008	0.005
131	13.722	0.017	0.036
31	13.715	0.018	0.012
95	13.684	0.018	0.004
97	13.363	0.020	0.002
77	11.597	0.041	0.059

Berdasarkan tabel terlihat bahwa hanya data ke-127 memiliki nilai p1 kurang dari 0,001, akan tetapi memiliki nilai p2 lebih besar dari 0,001. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multivariate outliers dalam data penelitian. Walaupun data ke-127 memiliki nilai p1 kurang dari 0,001, tetapi memiliki nilai p2 lebih besar dari 0,001, dan karena tidak ada alasan khusus untuk mengeluarkan kasus atau observasi tersebut dari analisis, maka dapat dikatakan bahwa dalam data penelitian tidak terjadi multivariate outliers.

c. Identifikasi Model

Identifikasi model berkaitan dengan apakah tersedia cukup informasi untuk mengidentifikasi adanya sebuah solusi dari persamaan struktural. Untuk itu dapat dilihat melalui nilai *degree of freedom* (df) dari model yang diidentifikasi. Apabila nilai df = 0 maka model disebut *just identified*, artinya sudah teridentifikasi dengan jelas dan dinamakan *saturated*, bila df bernilai minus (-) maka model disebut *underidentified*, artinya tidak dapat diidentifikasi, dan apabila df bernilai positif (+) maka model disebut *overidentified*, artinya dapat teridentifikasi. Untuk model yang *just identified* dan *overidentified* analisis model struktural dapat dilanjutkan, sedangkan pada model *underidentified*, analisis model tidak dapat dilanjutkan. Hasil identifikasi model dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Hasil Identifikasi Model

Computation of degrees of freedom
Number of distinct sample moments = 15
Number of distinct parameters to be estimated = 10
Degrees of freedom = 15 - 10 = 5

Minimum was achieved
Chi-square = 88.406
Degrees of freedom = 5

Hasil analisis menunjukkan bahwa model adalah *overidentified* karena memiliki nilai positif $df = 5$, oleh karena itu estimasi uji kesesuaian (*goodness of fit*) dapat dilakukan.

d. Evaluasi Kesesuaian (Goodness of Fit) Model

Hair et al. (1998) mengelompokkan *Goodness of fit index* menjadi 3 bagian, yaitu *absolute fit measures* (ukuran kecocokan absolut), *incremental fit measures* (ukuran kecocokan inkremental) dan *parsimonious fit measures* (ukuran kecocokan parsimoni).

Ukuran kecocokan *absolut* menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap matriks korelasi dan kovarian. Ukuran ini mengandung ukuran-ukuran yang mewakili sudut pandang *overall fit*. Ukuran kecocokan inkremental membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar (*baseline*) yang disebut *null model* atau *independence model*. Model dasar atau *null model* adalah model dimana semua variabel di dalam model bebas satu sama lain (atau semua korelasi di antara variabel adalah nol) dan paling dibatasi (*most restricted*). Ukuran kecocokan parsimoni mengaitkan *goodness of fit* model dengan jumlah parameter yang diestimasi, yaitu yang diperlukan untuk mencapai kecocokan pada tingkat tersebut. Dalam hal ini, parsimoni dapat didefinisikan sebagai memperoleh *degree of fit* (derajat kecocokan) setinggi-tingginya untuk setiap *degree of freedom*, dengan demikian, parsimoni yang tinggi yang lebih baik.

Hasil uji *goodness of fit* dan batas-batas nilai yang menunjukkan tingkat kecocokan yang baik (*good fit*) untuk setiap kelompok ukuran *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil Uji *Goodness of Fit* (GOF) dan Tingkat Kecocokan

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Absolut Fit Measures			
Chi Square P	Nilai yang kecil $P > 0,05$	$\chi^2 = 88,406$ $P = 0,000$	Baik (<i>good fit</i>) Kurang baik (<i>poor fit</i>)
NCP	Nilai yang kecil	83,406	Kurang baik (<i>poor fit</i>)
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,924	Baik (<i>good fit</i>)
RMR	<i>Standardized RMR</i> $\leq 0,05$	0,038	Baik (<i>good fit</i>)
RMSEA P (<i>close fit</i>)	$RMSEA \leq 0,08$ $P \geq 0,05$	0,048 0,061	Baik (<i>good fit</i>) Baik (<i>good fit</i>)
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i>	$D^* = 0,786$ $S^* = 0,217$ $I^* = 4,329$	Baik (<i>good fit</i>)
Incremental Fit Measures			
TLI atau NNFI	$NNFI \geq 0,90$	0,911	Baik (<i>good fit</i>)
NFI	$NFI > 0,90$	0,949	Baik (<i>good fit</i>)
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0,871	<i>Marginal fit</i>
RFI	$RFI > 0,90$	0,921	Baik (<i>good fit</i>)
IFI	$IFI > 0,90$	0,957	Baik (<i>good fit</i>)
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,956	Baik (<i>good fit</i>)
Parsimonius Fit Measures			
PGFI	Nilai yang tinggi	0,275	Kurang baik (<i>poor fit</i>)
PNFI	Nilai yang tinggi	0,425	Kurang baik (<i>poor fit</i>)
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC <i>saturated</i>	$D^* = 108,406$ $S^* = 30,000$ $I^* = 597,347$	Baik (<i>good fit</i>)
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC <i>saturated</i>	$D^* = 147,751$ $S^* = 89,017$ $I^* = 617,020$	Baik (<i>good fit</i>)
Ukuran Lainnya			

CN (Hoelter)	CN \geq 200	Hoelter 0,05 = 18 Hoelter 0,01 = 24	Kurang baik (<i>poor fit</i>) Kurang baik (<i>poor fit</i>)
--------------	---------------	--	--

Hasil pengujian *goodness of fit* secara keseluruhan menunjukkan bahwa model dapat dianggap *fit* dengan data yang ada, karena sebagian besar hasil pengujian menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi.

e. Pengujian Hubungan Antar Variabel Penelitian

Hasil uji hubungan antar variabel penelitian diperlihatkan pada tabel 6, yang menunjukkan hubungan antara variabel persepsi karakteristik pekerjaan (X_1) dengan komitmen pertumbuhan (Y_1), dan hubungan antara persepsi dukungan organisasi (X_2) dengan komitmen normatif (Y_2), serta hubungan antara komitmen pertumbuhan (Y_1) dan komitmen normatif (Y_2) terhadap OCB (Z).

Tabel 6 Hasil Analisis Path

Regression Weight				
Hubungan	Estimate	S.E.	C.R.	P
$Y_2 \leftarrow X_2$	0,774	0,054	14,247	0,000
$Y_1 \leftarrow X_1$	0,806	0,066	12,261	0,000
$Z \leftarrow Y_2$	0,719	0,040	17,944	0,000
$Z \leftarrow Y_1$	0,340	0,034	10,083	0,000
Standardized Regression Weight				
Hubungan	Estimate			
$Y_2 \leftarrow X_2$	0,772			
$Y_1 \leftarrow X_1$	0,722			
$Z \leftarrow Y_2$	0,713			
$Z \leftarrow Y_1$	0,401			
Squared Multiple Correlations				
Y_1	0,521			
Y_2	0,595			
Z	0,792			

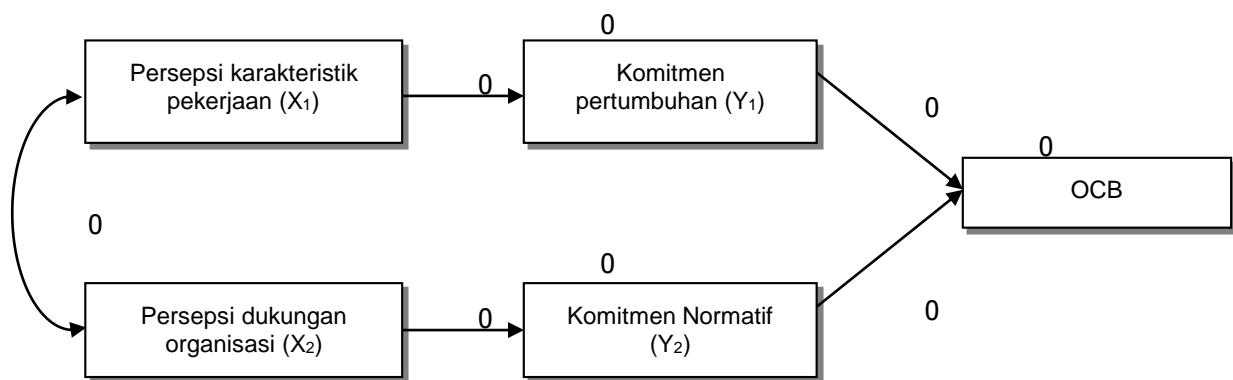
Hasil analisis tersebut menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara variabel persepsi karakteristik pekerjaan (X_1) terhadap komitmen pertumbuhan (Y_1) adalah positif, berarti jika variabel persepsi karakteristik pekerjaan (X_1) meningkat sebesar satu satuan maka komitmen pertumbuhan (Y_1) mengalami peningkatan sebesar nilai *standardized regression weight*-nya yaitu 0,722.
- 2) Hubungan antara variabel persepsi dukungan organisasi (X_2) terhadap komitmen normatif (Y_2) adalah positif, berarti jika variabel persepsi dukungan organisasi (X_2) meningkat sebesar satu satuan maka komitmen normatif (Y_2) mengalami peningkatan sebesar nilai *standardized regression weight*-nya yaitu 0,772.
- 3) Hubungan antara variabel komitmen pertumbuhan (Y_1) terhadap OCB (Z) adalah positif, berarti jika variabel komitmen pertumbuhan (Y_1) meningkat sebesar satu satuan maka OCB (Z) mengalami peningkatan sebesar nilai *standardized regression weight*-nya yaitu 0,401.
- 4) Hubungan antara variabel komitmen normatif (Y_2) terhadap OCB (Z) adalah positif, berarti jika variabel komitmen normatif (Y_2) meningkat sebesar satu satuan maka OCB (Z) mengalami peningkatan sebesar nilai *standardized regression weight*-nya yaitu 0,713.

Besarnya kontribusi variabel persepsi karakteristik pekerjaan (X_1) terhadap variabel komitmen pertumbuhan (Y_1), ditunjukkan dengan besarnya koefisien determinasi (R^2) = 0,521. Ini berarti 52,1% tingkat perubahan komitmen pertumbuhan (Y_1) ditentukan oleh perubahan persepsi karakteristik pekerjaan (X_1), sedangkan sisanya sebesar 47,9% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti. Besar kontribusi (R^2) variabel persepsi dukungan organisasi (X_2) terhadap komitmen normatif (Y_2) adalah sebesar 0,595, yang berarti 59,5% tingkat perubahan komitmen normatif (Y_2) ditentukan oleh perubahan persepsi

dukungan organisasi (X_2), sedangkan sisanya sebesar 40,5% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti. Besar kontribusi (R^2) variabel komitmen pertumbuhan (Y_1) dan komitmen normatif (Y_2) terhadap OCB (Z) adalah sebesar 0,792, yang berarti 79,2% tingkat perubahan OCB (Z) ditentukan oleh perubahan komitmen pertumbuhan (Y_1) dan komitmen normatif (Y_2), sedangkan sisanya sebesar 20,8% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Hasil akhir analisis Path secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar 1, yang menunjukkan pengaruh persepsi karakteristik pekerjaan (X_1) terhadap komitmen pertumbuhan (Y_1), pengaruh persepsi dukungan organisasi (X_2) terhadap komitmen normatif (Y_2), serta pengaruh komitmen pertumbuhan (Y_1) dan komitmen normatif (Y_2) terhadap OCB (Z).



Gambar 1 Hasil Akhir Analisis Path

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pertumbuhan. Dimensi karakteristik pekerjaan yang tinggi akan direspon lebih positif oleh karyawan, karena karakteristik pekerjaan yang memiliki dimensi tinggi akan lebih meningkatkan motivasi internal karyawan dan memberikan kesempatan untuk peningkatan karir yang lebih baik. Karakteristik pekerjaan yang sesuai akan lebih dihargai oleh karyawan, karena memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, sehingga karir karyawan juga akan semakin baik, dan pada akhirnya akan mendorong komitmen karyawan untuk berkembang (*growth organizational commitment*) semakin tinggi.

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif. Dukungan organisasional yang besar terhadap karyawan akan menghasilkan persepsi positif yang akan meningkatkan komitmen normatif, atau keterikatan sosial karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan yang semakin menghargai karyawannya dengan memberikan berbagai dukungan akan memperoleh respek dari karyawan, dan membalaunya dengan berkomitmen lebih baik dan loyal terhadap perusahaan. Faktor komitmen pertumbuhan terbukti berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang diberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keahliannya secara profesional akan rela bekerja secara sukarela dan berkorban lebih banyak untuk kepentingan perusahaan. Komitmen pertumbuhan yang tinggi pada diri karyawan akan mendorong perilaku OCB lebih jauh dengan menyumbangkan ide-ide, bekerja lebih keras, dan berusaha membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. Komitmen normatif juga berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan merasa berkewajiban terhadap perusahaan dengan menerima semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dan berusaha bekerja lebih keras untuk mendukung kemajuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi juga akan lebih loyal terhadap perusahaan, dan loyalitas ini diwujudkan dengan bekerja lebih baik dan apabila perlu bekerja lembur walaupun perusahaan tidak menuntut untuk melakukannya. Hal ini dilakukan karyawan semata-mata untuk kepentingan perusahaan, walaupun beban kerjanya meningkat dengan sukarela karyawan akan bekerja ekstra keras dan melakukan kerja lembur.

Berdasarkan hasil penelitian ini terbukti bahwa faktor komitmen pertumbuhan memediasi hubungan antara persepsi karakteristik pekerjaan dengan perilaku OCB karyawan. Karena keterikatan kerja karyawan melalui komitmen pertumbuhan akan mempengaruhi

persepsi karyawan atas karakteristik pekerjaan untuk melakukan perilaku yang mendorong OCB. Karakteristik pekerjaan yang baik cenderung akan menumbuhkan komitmen karyawan terlebih dahulu dalam pekerjaannya. Setelah komitmen terhadap pekerjaan itu tumbuh dan semakin meningkat, maka perilaku OCB baru akan meningkat pula. Faktor komitmen normatif juga terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku OCB karyawan. Rasa tanggung jawab dan loyalitas tersebut akan memicu dan meningkatkan keterlibatan karyawan untuk bekerja lebih baik dan mendukung kesuksesan perusahaan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa rasa keterikatan kerja dan keterikatan sosial (komitmen normatif) akan memediasi signifikansi pengaruh persepsi karakteristik pekerjaan dan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Persepsi karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap OCB sehingga berdampak pada adanya komitmen pertumbuhan dalam diri karyawan.
2. Persepsi dukungan organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap OCB dan juga berdampak pada komitmen normatif karyawan.
3. Terdapat cukup banyak karyawan yang memiliki OCB di Divisi Teknik PT. Adya Graha Surabaya yang harus terus dipertahankan melalui konsistensi aktualisasi dukungan organisasi dan kejelasan tugas serta fungsi kerja karyawan.

Referensi

- Aldag, R., and Resckhe, W. 1997. *Employee Value Added*. New York. Center for Organizational Effectiveness Inc.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Allison, Barbara J; Voss, et al. (2001). "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Education for Business* 76(5): 282-288.
- Bateman, T. S. and D. W. Organ (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26.
- Brief, A. P. and S. J. Motowidlo. 1993. Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*. 11., 341-356.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., and Bentler, P. M. (2003). The Influence of Social and Work Exchange Relationships On Organizational Citizenship Behavior. *Working Paper No. 497*. University of Navarra.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferris, G.R. and Gilmore, D.C. (1984), "The moderating role of work context in job design research: a test of competing models", *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 885-93.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Hui, Chun, et.al. (2000). Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85 No. 5, 822-828.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on The Withdrawal Process: An Evaluation. *Academy of Management Journal*, 36 (5).
- Lawler, E. E. III. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating The High Involvement Organization*. San Fransisco: Josey Bass.

- Lawrence, Robert. 2001. The Application of Hackman and Oldham's Job Characteristic Model to Perceptions Community Music School Faculty Have Towards Their Job. *Academy of Management Journal*, 21.
- Luthans, F., (2005). *Organizational Behavior*. Tokyo: Mc Graw-Hill, International Book Company.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Glenwood, IL: Scott-Foresman.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 12. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pearce, J. L. and H. B. Gregersen (1991). Task Interdependence and Extra Role Behavior: A Test of The Mediating Effects of Felt Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76.
- Randall, D.M. & Cote, J.A. (1991). Interrelationship of work commitment constructs. *Work and Occupation*, 18.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Kesepuluh, Prenhalindo, Jakarta.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-405.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.). *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 149-164). Westport, CT: 102 Quorum Press.
- Simamora, Bilson. (2004). *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, pp. 137-185).
- Van Dyne, L., L. L. Cummings and J. McLean Parks. 1995. Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters), in Staw, B. M. and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 17, 15-285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. and R. M. Dienesch (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>