

PENGARUH KOMPONEN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA HUBUNGAN PERSEPSI KAITAN KINERJA-GAJI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

*N.H. Setiadi Wijaya *)*

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior (OCB) reflecting employee's extra-role behavior is a concept which has been discussed from both academic as well as practical perspectives. The misunderstanding of the relationship between OCB and pay satisfaction was the basic motivation of this research. There were several researches related these two variables (in some dimensions of pay satisfaction) had produced the inconsistent conclusions. In this research, perception of employees on performance-pay link refers to pay satisfaction. Basically, the stronger perception is assumed as the higher pay satisfaction. Will perception of performance-pay link as an independent variable have positive relationship with OCB as a dependent variable? In contrast, will perception of performance-pay link negatively affect OCB? This study proposed some fundamental concepts of OCB (or extra-role behavior) that was not based on such an economic force like pay satisfaction concept. It also involved the three-component model of organizational commitment from Allen and Meyer. Allen and Meyer argued that each component (affective – continuance – normative) has its own construct. Consistent with the assumption, this study tested these components as moderating variables one

by one on the relationship of the dependent and independent variables. The findings indicate that perception of pay-performance link is negatively associated with OCB at the low level of affective and normative commitments. Also as predicted perception of pay-performance link is not significantly associated with OCB at the high level of affective and normative commitment. Not as predicted, perception of pay-performance link is negatively associated with OCB at the low level of continuance commitment, but not at the high level.

Key Words: *Organizational Citizenship Behavior, Perception of Pay-Performance Link, Affective, Continuance, and Normative Commitment.*

PENDAHULUAN

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut "perilaku tertentu" dari karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku

*) N.H. Setiadi Wijaya, SE., M.Si., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen STIE YKPN Yogyakarta.

in-role, tetapi juga perilaku *extra role* (juga disebut *Organizational Citizenship Behavior/OCB*).

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyetarakan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain, jika ada imbalan tertentu.

Persepsi kaitan kinerja-gaji dan OCB menjadi perhatian utama dalam penelitian ini. Berbagai penelitian banyak dilakukan mencoba menghubungkannya dengan perilaku *extra-role*, salah satunya adalah perencanaan gaji dikaitkan dengan kinerja (*pay-for-performance plan*) yang menghubungkan gaji seseorang dengan kerjanya (Deckop, Mangel, & Cirka, 1999). Terdapat pendapat atau temuan penelitian yang menduga bahwa kedua variabel di atas berhubungan secara positif, tidak berhubungan, bahkan berhubungan secara negatif. Oleh karena itu, penelitian ini terutama bertujuan untuk menguji kembali bagaimana sebenarnya hubungan variabel persepsi kaitan kinerja-gaji dan OCB?

Model yang akan digunakan penelitian ini pada dasarnya merupakan perkembangan model yang digunakan oleh Deckop, Mangel, dan Cirka (1999). Pada penelitian mereka, persepsi kaitan kinerja-gaji (sebagai variabel independen) dihubungkan dengan OCB (sebagai variabel dependen) dengan menggunakan variabel moderator komitmen nilai. Juga disebutkan dalam penelitian tersebut bahwa komitmen nilai adalah sama dengan komitmen afektif, seperti istilah yang diciptakan oleh Allen dan Meyer (1990), yaitu menunjukkan ikatan emosional karyawan kepada, dan keterlibatan dengan organisasinya (Deckop, Mangel, & Cirka, 1999, 123). Penelitian dikembangkan - tidak hanya menggunakan komitmen afektif sebagai variabel moderator, namun ketiga komponen komitmen

organisasional dari Allen dan Meyer (1990), yaitu komitmen afektif, kontinuans, dan normatif. Penelitian ini juga menguji adakah pengaruh moderasi masing-masing komponen pada hubungan kedua variabel yang telah disebutkan di atas?

Untuk memberi gambaran yang jelas, penjabaran konstruk persepsi kaitan kinerja-gaji akan dimulai dengan penjelasan beberapa konsepsi, misalnya *agency theory* dan *stewardship theory*. Berbeda dengan pendekatan *agency theory*, maka *stewardship theory* menganggap bahwa sebenarnya karyawan dalam organisasi lebih didorong untuk tetap berkarya semaksimal mungkin untuk organisasi, bukan disebabkan karena penghargaan berupa uang semata, namun karena adanya interaksi sosial. Kepuasan gaji sebagai bentuk penilaian positif karyawan terhadap persepsi kaitan kinerja-gaji, akan dinilai sebagai bentuk penghargaan ekstrinsik dari organisasi kepada karyawannya. Selanjutnya ketiga komponen komitmen organisasional ini masing-masing akan diuji sebagai variabel-variabel moderator pada hubungan persepsi kaitan kinerja-gaji dan OCB.

LANDASAN TEORI, HIPOTESIS, DAN MODEL PENELITIAN

Organizational Behavior Citizenship (OCB)

Istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* muncul pada tahun 1980-an (O’Bannon & Pearce, 1999). Berbagai macam definisi dikemukakan oleh para teoritis dengan kajian secara akademis maupun praktis. Menurut Sloat (1999), OCB adalah sifat mementingkan kepentingan orang lain, ditunjukkan dengan tindakan-tindakan yang tidak terpusat pada diri sendiri, namun untuk kebaikan orang lain. Organ (1988) mendefinisikan dengan perilaku yang diputuskan secara bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan penghargaan secara formal, dan (perilaku ini) meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi. Dengan sederhana, OCB menunjukkan tindakan yang konstruktif dan penuh kebersamaan yang tidak diperintahkan maupun diberikan kompensasi melalui sistem kompensasi formal (Bolon, 1997; Burns & Collins, 2001).

Welbourne & Cable (1995) menyebutkan istilah OCB atau perilaku *extra-role* dengan “*organizational*

spontaneity”. Menurutnya, OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan orang lain (rekan kerjanya) dan antara individu dengan organisasi, yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang didasarkan pada “kinerja terbatas” yang disyaratkan oleh organisasi. Perilaku *extra-role* adalah tindakan seseorang melebihi apa yang diharuskan secara formal (Burns & Collins, 2001). Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Wright et al., 1993). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasinya.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat ditarik beberapa pokok-pokok pikiran penting mengenai OCB, yaitu:

- a. tindakan bebas, suka rela, tidak untuk kepentingan diri sendiri namun untuk pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi);
- b. tidak diperintahkan secara formal; dan
- c. tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal.

Persepsi Kaitan Kinerja-Gaji dan Hubungannya dengan Perilaku *In-Role*, dan *Extra-Role*

Persepsi kaitan kinerja-gaji yang dihubungkan dengan perilaku *in-role* atau *extra-role* akan dijelaskan dengan menggunakan beberapa konsepsi antara lain; *agency theory*, *equity theory*, *control theory*, dan *stewardship theory*. *Agency theory* adalah konsepsi yang menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemilik) dan agen (pengelola). Pihak pertama, yaitu “prinsipal” (*principal*) yang mendelegasikan penugasan pengelolaan organisasi kepada pihak lain, yaitu yang bertindak sebagai “agen” (*agent*) sebagai pihak kedua. Agen bertanggung jawab dalam pengelolaan investasi (kekayaan) prinsipal, oleh karena itu, mereka harus mengusahakan manfaat sebesar-besarnya bagi prinsipal melalui pengelolaan investasi tersebut (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Asumsi yang mendasari hubungan prinsipal dan agen adalah keduanya mempunyai kepentingan yang berbeda. Hal ini menimbulkan “*agency conflict*”.

Prinsipal menginginkan investasinya dikelola oleh agen dengan sebaik-baiknya, sehingga menuntut perilaku agen yang “sesuai”. Sebaliknya, agen mempunyai kepentingan yang berbeda, misalnya (1) mempertahankan kedudukannya dari pengambilalihan paksa, (2) meningkatkan kekuasaan, status, dan gaji dengan berbagai komponennya, dan (3) menciptakan kesempatan kepada manajer di bawahnya.

Situasi ini menyebabkan prinsipal harus mengawasi segala keputusan dan tindakan yang diambil agen untuk menjaga kepentingan prinsipal sebagai pemilik. Pengawasan tersebut membutuhkan pengorbanan (*cost*) dari principal. Dari sini munculah yang disebut dengan “*agency cost*” (Brigham, Gapensi, & Daves, 1999). *Agency cost* adalah biaya yang diyakini akan menjamin kepentingan prinsipal, atau setidaknya mengurangi konflik kepentingan antara agen dan prinsipal. Dalam hal ini, “*control theory*” menjadi pendekatan hubungan agen-prinsipal (Deckop, Mangel & Cirka, 1999). Artinya, “kontrol terhadap perilaku” yang dilakukan oleh prinsipal dimaksudkan untuk menjaga agar perilaku agen selaras dengan kepentingan prinsipal.

Antara prinsipal dan agen terikat sebuah “kontrak psikologis”. Kontrak psikologis menyatakan bahwa agen akan bekerja keras (atau memenuhi standar kinerja) selama prinsipal memberikan kompensasi yang sesuai. Sebaliknya prinsipal akan membayar agen apabila mereka memenuhi kinerja yang diharapkan. Prinsipal dan agen mempunyai rasionalitas untuk melakukan dan menentukan nilai kerja, sehingga dapat menentukan gaji yang sesuai dengan nilai kinerja yang dicapai tersebut. Inilah yang dimaksudkan dengan kaitan kinerja-gaji (*performance-pay link*) (Deckop, Mangel, & Cirka, 1999). Jadi, kaitan antara kinerja dan gaji merupakan persepsi karyawan mengenai seberapa besar kinerjanya akan berdampak terhadap gaji (penghargaan ekstrinsik) yang didapatkannya. Selanjutnya dalam penelitian ini akan digunakan istilah “persepsi kaitan kinerja-gaji”. Hal di atas juga sejalan dengan *equity theory* yaitu teori yang berpendapat bahwa gaji seharusnya disesuaikan dengan input yang diberikan oleh karyawan untuk memaksimalkan kepuasannya (Welbourne & Cable, 1995). Berkowitz, Fraser, Treasure, dan Cochran (1987) berpendapat bahwa kepuasan gaji harus memenuhi standar “*sense of equity*”.

Item-item pengukuran variabel “persepsi kaitan kinerja-gaji” yang digunakan oleh Deckop, Mangel, dan Cirka (1999) adalah: (1) peningkatan produktivitas berarti gaji karyawan yang lebih tinggi, (2) kinerja yang saya capai tidak berpengaruh besar terhadap penghargaan berupa uang, dan (3) kinerja yang saya capai tidak berpengaruh besar terhadap gaji, menggambarkan bahwa produktivitas naik seharusnya diikuti dengan penghargaan ekstrinsik yang lebih tinggi atau sebaliknya kinerja buruk berakibat pada penurunan penghargaan tersebut.

Dapat disimpulkan, konsepsi *control theory*, *equity theory*, persepsi kaitan kinerja-gaji, dan kepuasan gaji selalu dihubungkan dengan kinerja *in-role*. Singkatnya, perilaku *in-role* akan meningkat melalui kepuasan gaji yang didapatkan oleh agen (karyawan). Agen sebagai wakil prinsipal, dalam mengelola organisasi, “hanya” akan berusaha memenuhi kinerja yang “ditentukan” sesuai yang disyaratkan oleh prinsipal. “*Sense of equity*” juga terjadi kontribusi *in-role* dihargai oleh penghargaan ekstrinsik. Sama halnya dengan konsepsi persepsi kaitan kinerja-gaji dan kepuasan kerja yang menekankan perilaku *in-role* saja.

Stewardship theory menawarkan pendekatan yang lebih “humanistik” dibandingkan dengan pendekatan yang dikemukakan oleh *agency theory*. *Stewardship theory* menganggap bahwa manajer lebih dimotivasi oleh tujuan organisasi dibandingkan dengan tujuan individu, karena sebenarnya tujuan organisasi dan individu dimungkinkan sama (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Deckop, Mangel, & Cirka, 1999). Teori ini berakar pada aspek psikologis dan sosiologis dalam menjelaskan situasi hubungan “manajer” atau lebih luas “karyawan”, sebagai “pengurus organisasi” bertindak oleh dan untuk mencapai kepentingan prinsipal (pemilik) pada tingkat yang paling optimal. Jadi, teori ini menekankan pada pemberian fasilitas dan pemberdayaan, dibandingkan tindakan pengendalian prinsipal kepada agen dengan gaji (beserta komponen kompensasi lain) dan atau bentuk intervensi yang lain. Hal-hal yang dapat memberikan motivasi kepada agen adalah bukan hanya penghargaan ekstrinsik, tetapi pencapaian pribadi, kepuasan dan “perasaan memiliki tujuan” merupakan aspek-aspek penghargaan intrinsik yang juga memotivasi. Lebih dari sekadar “asumsi ekonomi” yang menjadi dasar *agency theory*, *stewardship theory* memberikan perspektif yang lebih luas

memandang manusia dari aspek psikologis yang kompleks dan sebagai makhluk sosial.

Komitmen Organisasional: Model Tiga Komponen Allen dan Meyer

Model tiga komponen komitmen organisasional dari Allen dan Meyer (1990) dalam penelitian ini akan diuji, karena diduga oleh peneliti akan mempengaruhi hubungan persepsi kaitan kinerja-gaji dan OCB. Ketiga komponen yang dimaksudkan adalah: (1) afektif (*affective commitment/AC*), (2) kontinuans (*continuance commitment/CC*), dan (3) normatif (*normative commitment/NC*) yang disebut sebagai “*three-component model of commitment*” (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Jaros, 1995; Luthans, 1995; Chait, 1998; Wykes, 1998; Glugston, 2000; Dongoran, 2001).

Sebaik apapun visi, misi dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dongoran, 2001). Luthans (1995) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan “loyalitas” karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Menurut Ivancevich dan Mattenson (1999), komitmen karyawan kepada organisasinya meliputi tiga sikap, yaitu (1) rasa (*sense*) terhadap pengenalan tujuan organisasi, (2) rasa (*feeling*) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasional, dan (3) rasa (*feeling*) loyalitas terhadap organisasi. Komitmen dapat dipandang dari dua sisi, yaitu (1) komitmen anggota terhadap organisasi (*employee commitment to organization/ECO*) dan (2) komitmen organisasional terhadap anggota (*organization commitment to employee/OCE*) (Dongoran, 2001).

Allen dan Meyer (1990, 3) menyatakan ketiga komponen di atas menjelaskan sifat hubungan karyawan-organisasi yang berbeda, dinyatakan dalam pernyataan berikut: “*Employee with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so*”.

Dongoran (2001) membedakan dimensi komitmen menjadi dua macam, yaitu komitmen aktif dan pasif. Apabila diamati, maka seorang karyawan yang

mempunyai komitmen afektif dapat disebut mempunyai komitmen aktif, karena mencerminkan kemauan untuk terlibat dan kepemilikan identifikasi yang kuat. Mereka memang secara pribadi menginginkan (*want to*) untuk terus menjadi anggota organisasi bersangkutan. Sama halnya dengan komitmen afektif, komitmen normative juga merupakan komitmen aktif, karena terjadi karena proses internalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi kepada karyawan. Dengan demikian karyawan meyakini sebagai kebenaran, apakah satu hal pantas atau tidak untuk dilakukan (*ought to* atau *should*). Sedangkan karyawan yang mempunyai komitmen kontinuans dapat disebut komitmen pasif, karena keinginan untuk tinggal dapat disebut “terpaksa” karena mereka mementingkan diri sendiri. Mereka tinggal karena menurutnya hal itu lebih menguntungkan (*need to*).

Menurut Konovsky dan Pugh (1994) serta Deckop, Mangel, dan Cirka (1999) interaksi sosial (*social exchange*) adalah hubungan antara dua belah pihak atau lebih berdasarkan atas kepercayaan (*trust*) dan salah satu pihak tidak merasa terpaksa untuk terlibat dalam hubungan itu. Lebih lanjut dikatakannya, bahwa interaksi sosial memungkinkan adanya rangsangan dan kontribusi yang tidak seimbang dari kedua belah

pihak. Tidak seimbang dalam hal ini maksudnya adalah pihak satu tidak akan menuntut “bagian” yang sama dengan yang diberikan, setidaknya untuk sementara waktu.

Sebaliknya interaksi ekonomi (*economic exchange*) harus ada nilai timbal balik nyata dan seimbang antara kedua belah pihak. Mencermati berbagai anteseden dan item yang mengukur ketiga komponen komitmen organisasional dapat disimpulkan beberapa hal mengenai sifat hubungan masing-masing komponen tersebut. Komitmen afektif dan normatif cenderung merupakan interaksi sosial, sedangkan komitmen kontinuans cenderung merupakan interaksi ekonomi. Hal ini konsisten dengan pemaparan Allen dan Meyer (1990), bahwa komitmen afektif dan kontinuans merupakan konstruk yang berbeda. Sedangkan komitmen afektif dan normatif nampak saling berhubungan, namun juga merupakan konstruk yang tidak persis sama. Mereka menyatakan dengan jelas dengan pernyataan: “...*the affective and continuance components of organizational commitment are empirically distinguishable constructs with different correlates. The affective and normative components, although distinguishable, appear to be somewhat related.*” (Allen & Meyer, 1990, 1)

Tabel 1
Sifat Hubungan Karyawan-Organisasi Berdasarkan
Tiga Komponen Komitmen Organisasional

	AFEKTIF	KONTINUANS	NORMATIF
Berbicara mengenai (Allen & Meyer, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa bahagia untuk tetap tinggal • Kebanggaan menjadi anggota organisasi • Ikatan emosional • Rasa memiliki 	<ul style="list-style-type: none"> • Untung dan rugi, jika keluar atau tetap tinggal • Kesempatan lebih baik • Kebutuhan/kepentingan pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas kepada sebuah organisasi • Tindakan etis atau tidak etis
Pengungkapan verbal	<p>"Saya menginginkan tinggal dalam organisasi ini" (<i>I want to...</i>)</p> <p>"Saya tinggal karena ada kesamaan nilai-nilai dan tujuan antara saya dan organisasi"</p> <p>→ tinggal karena keinginan sendiri</p>	<p>"Saya membutuhkan tinggal dalam organisasi ini" (<i>I need to...</i>)</p> <p>"Saya mau tetap tinggal, karena lebih menguntungkan saya dan saya membutuhkannya"</p> <p>→ tinggal karena "terpaksa" atau tidak ada pilihan lain</p>	<p>"Saya seharusnya tinggal dalam organisasi ini" (<i>I ought to...</i>)</p> <p>"Saya mau tetap tinggal karena saya meyakini hal ini adalah benar"</p> <p>→ tinggal karena keinginan sendiri</p>
Sifat komitmen (Dongoran, 2001)	Aktif	Pasif	Aktif
Interaksi (Konovsky & Pugh, 1994; Deckop, Mangel, & Cirka, 1999)	Sosial	Ekonomi	Sosial

Deckop, Mangel, dan Cirka (1999) yang meneliti relevansi persepsi kaitan kinerja-gaji dengan OCB. Dengan menggunakan sampel 146 karyawan yang bekerja pada perusahaan gas dan listrik di Amerika Serikat, diperoleh hubungan negatif antara persepsi kinerja-gaji dan OCB. Penelitian ini menggunakan konsepsi "*control theory*" yang menjelaskan hubungan prinsipal dan agen (*agency theory*) yang mengatakan bahwa agen akan memenuhi standar kinerja yang diharapkan prinsipal, apabila agen terdapat penghargaan ekstrinsik memuaskannya. Menurut penelitian ini, perilaku yang dikendalikan sebenarnya adalah hanya perilaku *in-role* dari agen. Karyawan akan berusaha memaksimalkan kepuasan gajinya dengan memenuhi kinerja *in-role*, sebaliknya justru makin

menghindari OCB karena perilaku ini tidak mendapatkan penghargaan ekstrinsik (Deckop, Mangel, dan Cirka, 1999).

Lebih lanjut Deckop, Mangel, dan Cirka (1999) mengatakan bahwa OCB sebenarnya bukan perilaku yang ditimbulkan atau menunjukkan "biaya kepada karyawan" (*cost to employee*), namun dari interaksi sosial (*social exchange*) antara karyawan dan organisasi. Hal ini juga seiring dengan berbagai pendapat mengenai OCB yang sebenarnya bukan perilaku yang dipicu oleh penghargaan ekstrinsik atau secara spesifik oleh kepuasan gaji (Organ, 1988; Burns & Collins, 2001).

Tabel 1 menunjukkan bahwa kuatnya komitmen afektif merupakan kuatnya interaksi sosial antara

karyawan dan organisasinya. Sebaliknya rendahnya komitmen afektif berarti terjadi interaksi ekonomi. Karyawan tersebut berusaha mencapai kepuasan gaji dengan memaksimalkan perilaku *in-role*, sebaliknya akan menghindari perilaku *extra-role*. Jadi pada tingkat komitmen afektif yang rendah, maka karyawan mau tetap tinggal bekerja pada organisasi tersebut karena faktor kepuasan gaji, yaitu karena kuatnya persepsi dia terhadap kaitan kinerja dan gaji. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa:

H1a : Pada tingkat komitmen afektif rendah, persepsi kaitan kinerja-gaji berpengaruh negatif terhadap OCB.

Sebaliknya, jika seseorang mempunyai komitmen afektif tinggi, maka kemauan untuk tetap tinggal pada organisasi tersebut bukan merupakan paksaan, karena memang karyawan yang menginginkannya (*they want to*). Hubungan karyawan-organisasi bersifat interaksi sosial. Dalam hal ini, maka OCB tidak didasarkan pada seberapa besar penghargaan diberikan oleh organisasi untuk karyawannya dalam bentuk gaji karena tingginya kinerja. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa:

H1b : Pada tingkat komitmen afektif tinggi, persepsi kaitan kinerja-gaji tidak mempengaruhi OCB.

Komitmen kontinuans adalah komitmen yang didasarkan pada pertimbangan pengorbanan (*cost*) jika karyawan meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1990). Jadi komitmen ini muncul karena pertimbangan karyawan mengenai hal-hal apa saja yang hilang dan atau yana ia korbankan jika dia keluar, misalnya pertimbangan tidak mempunyai kesempatan memilih organisasi yang lebih baik jika keluar. Karyawan menilai bahwa jika lebih menguntungkan keluar, maka paling tidak ia akan mempertimbangkan keluar dari organisasi tersebut.

Sesuai dengan argumentasi persepsi kaitan kinerja-gaji yang mengasumsikan kepuasan gaji seseorang berkaitan dengan perilaku *in-role*, maka yang akan dimaksimalkan adalah perilaku untuk mendapatkan penghargaan ekstrinsik dan akan menghindari perilaku *extra-role* yang tidak dihargai dengan penghargaan ekstrinsik. Komitmen kontinuans yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak mempunyai pilihan lain, selain tetap tinggal pada organisasinya yang sekarang, oleh karena itu hal ini

tidak akan mempengaruhi hubungan variabel dependen (persepsi kaitan kinerja-gaji) dan independen (OCB) (Gambar 3.4.2.). Dalam hal ini, interaksi sosial tetap tidak akan muncul dengan tingginya kontinuitas komitmen, karena memang pertimbangan untuk tinggal justru karena alasan untung atau rugi. Baik pada tingkat komitmen kontinuans rendah maupun tinggi dan persepsi kaitan kinerja-gaji tinggi, maka OCB justru akan menurun. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa:

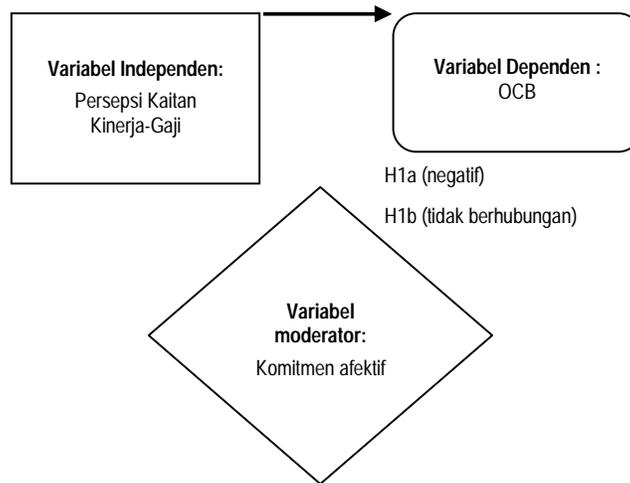
H2 : Pada tingkat komitmen kontinuans rendah maupun tinggi, persepsi kaitan kinerja-gaji berpengaruh negatif terhadap OCB.

Sedangkan komitmen normatif adalah komitmen yang muncul karena keyakinan seseorang bahwa ia harus bertanggung jawab kepada organisasi bersangkutan (Allen & Meyer, 1990). Wiener (1982 dalam Allen & Meyer, 1990, 4) berpendapat bahwa komitmen ini adalah “tekanan normatif” untuk tetap loyal kepada tujuan dan kepentingan organisasi dan mencerminkan pemahaman terhadap sesuatu yang benar atau tidak benar apabila dilakukan (*they believe it is the “right” and moral thing to do*). “Tekanan” dalam pengertian ini bukan karena hal yang dipaksakan. Namun pada tingkat komitmen afektif rendah akan membuat karyawan mudah untuk memutuskan untuk keluar tanpa beban apapun, tanpa ada tekanan normatif. OCB, dalam hal ini, sebagai perilaku *extra-role* tidak menjadi perhatiannya bahkan sedapat mungkin dihindarinya. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa:

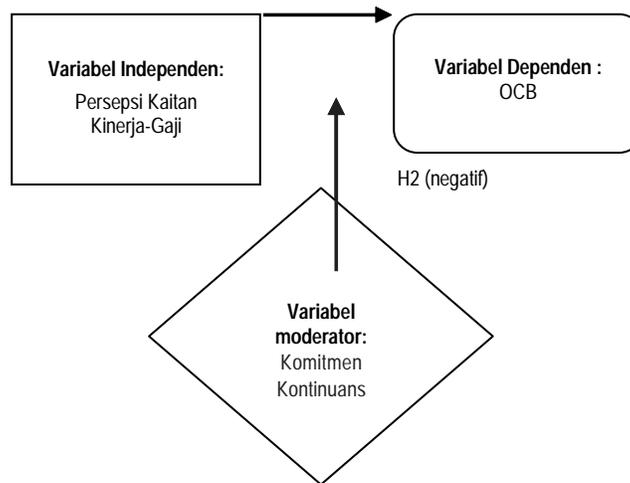
H3a : Pada tingkat komitmen normatif rendah, persepsi kaitan kinerja-gaji berpengaruh negatif terhadap OCB.

Sebaliknya, jika seseorang mempunyai komitmen normatif tinggi, maka kemauan untuk tetap tinggal pada organisasi tersebut bukan merupakan paksaan, tetapi merupakan kesadaran bahwa sebaiknya mereka bertindak yang benar (*they ought to* atau *they should*). Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa:

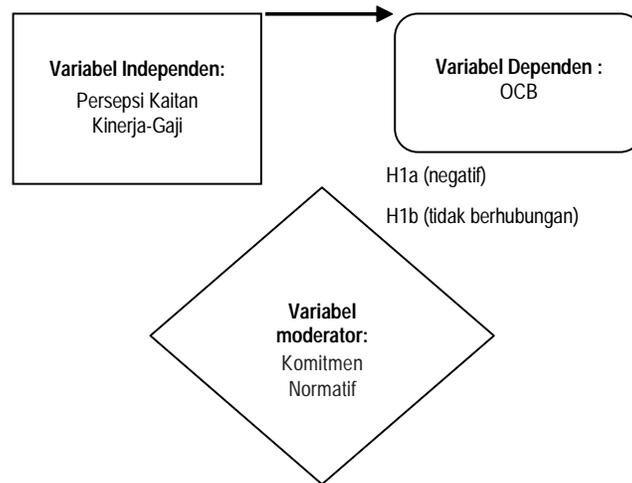
H3b : Pada tingkat komitmen normatif tinggi, persepsi kaitan kinerja-gaji tidak mempengaruhi OCB.



Gambar 1
Hubungan Variabel-variabel Persepsi Kaitan Kinerja-Gaji, Komitmen Afektif, dan OCB



Gambar 2
Hubungan Variabel-variabel Persepsi Kaitan Kinerja-Gaji, Komitmen Kontinuans, dan OCB



Gambar 3
Hubungan Variabel-variabel Persepsi Kaitan Kinerja-Gaji, Komitmen Normatif, dan OCB

ANALISIS DATA

Statistik Deskriptif dan Analisis Hubungan Antar Variabel

Uji korelasi menggunakan uji statistik *Pearson's Correlation*, karena asumsi sifat pengaruh yang linear. Uji ini berguna untuk melihat apakah antar variabel-variabel

yang diteliti saling berkorelasi. Hasil uji korelasi (N=105) menunjukkan OCB hanya mempunyai hubungan signifikan negatif dengan persepsi kaitan kinerja-gaji (-.256; p<.01) dan signifikan positif dengan pendidikan (.316; p<.01). Dengan variabel-variabel lain; komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif, keadilan prosedural, jenis kelamin, usia, dan lama bekerja tidak berkorelasi signifikan.

Tabel 2
Statistik Deskriptif dan Hubungan Antar Variabel

Variabel	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. OCB	3.8214	0.6533	--									
2. Komitmen afektif	3.2478	0.6277	.165	--								
3. Komitmen kontinuans	3.1794	0.8184	.128	.128	-							
4. Komitmen normative	3.3334	0.7010	.039	.341**	.570**	-						
5. Persepsi kaitan kinerja-gaji	2.9523	1.1147	-.256**	-.141	-.027	.120	--					
6. Keadilan procedural	3.3388	0.7122	.025	.135	.209*	.224*	-.054	--				
7. Jenis kelamin	0.4571	0.5005	-.042	-.063	.013	.078	0.34	-.130	--			
8. Usia	31.9810	5.7311	-.103	-.011	.020	-.049	-.106	.051	.231*	--		
9. Pendidikan	2.4000	0.7671	.316**	.091	-.202*	-.053	-.079	.097	-.030	-.003	-	
10. Lama bekerja	7.0857	5.2498	-.147	-.073	.068	-.045	-.049	.029	.135	.829**	-.123	--

Keterangan:

- *p<.05; **p<.01
- Jenis kelamin: pria = 1; wanita = 0
- Pendidikan: SLTA = 1; Diploma = 2; S1 = 3; S2 = 4

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Variabel-variabel Independen dan Dependen

Variabel dependen : OCB

	Koefisien Beta	Sig.
Konstanta	3.919	.000
Variabel		
Jenis Kelamin	-1.096E-02	.931
Usia	-1.139E-02	.564
Pendidikan	.219**	.009
Lama bekerja	-2.198E-03	.917
Keadilan procedural	-1.507E-02	.865
Komitmen afektif	.7338E-02	.487
Komitmen kontinuans	-.159*	.091
Komitmen normative	.160	.166
Persepsi kaitan kinerja-gaji	-.154**	.007
R ²	.208	.006

Keterangan:

- *p<.1; **p<.01

Pengujian Hipotesis

Pada tingkat komitmen afektif rendah – Dengan menggunakan analisis regresi bertingkat, bisa dilihat perubahan-perubahan koefisien beta, p, R2 pada Model 1, Model 2 (lihat Tabel 4). Dengan memasukkan variabel komitmen afektif (Model 3), maka terlihat variabel yang berpengaruh terhadap OCB adalah (1) komitmen

kontinuans (negatif), (2) komitmen normatif (positif), dan persepsi kaitan kinerja-gaji (negatif). Terlihat bahwa koefisien beta variabel kaitan kinerja-gaji semakin besar, dari Model 2 (-.621 ke Model 3 (-.659). Konsisten dengan dugaan semula, bahwa jika komitmen afektif rendah, maka antara karyawan dan organisasi tidak terjadi interaksi sosial. Oleh karena itu, tingkat komitmen afektif yang rendah ini justru semakin menguatkan hubungan

negatif antara persepsi kaitan kinerja-gaji dan OCB. Nampak pada Model 3 yang menunjukkan hubungan antara OCB dan persepsi kaitan kinerja-gaji negatif signifikan (-.659; $p < .001$). Oleh karena itu, **H1a** yang menyatakan “Pada tingkat komitmen afektif rendah, kaitan kinerja-haji berpengaruh negatif terhadap OCB” adalah **didukung**.

Pada tingkat komitmen afektif tinggi – Pada Model 3, didapatkan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap OCB adalah pendidikan (.334; $p < .05$). Koefisien beta variabel kaitan kinerja-gaji adalah -.067, namun tidak signifikan. Oleh karena itu, **H1b** yang menyatakan “Pada tingkat komitmen afektif tinggi, persepsi kaitan kinerja-gaji tidak mempengaruhi OCB” adalah **didukung**.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Bertingkat: Komitmen Afektif Sebagai Variabel Moderator

Variabel dependen: OCB

Variabel	Tingkat Afektif Rendah (N= 47)			Tingkat Afektif Tinggi (N= 58)		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Konstanta	3.082	4.516	1.744	4.121	3.351	3.634
	Koefisien beta			Koefisien beta		
Jenis Kelamin	-.038	-.036	-.057	-.042	-.038	-.034
Usia	.038	.045	.083	-.112	-.138	-.113
Pendidikan	.208	.111	.096	.341*	.339*	.334*
Lama bekerja	.087	.104	.073	-.203	-.193	-.222
Keadilan procedural	-.031	-.071	-.093	-.066	-.069	-.085
Komitmen kontinuans	-.304	-.565*	-.565*	-.074	-.085	-.083
Komitmen normative	.258	.638**	.693***	.027	.031	.019
Persepsi kaitan kinerja-gaji		-.621***	-.659***		-.084	-.067
Komitmen afektif			-.141			-.090
F	513	3.139	2.906	2.454	2.178	1.966
P	.819	.006**	.011*	.030*	.046*	.065
R ²	.084	.398	.414	.256	.262	.269
? R ²	.084	.314	.016	.256	.006	.007
Adj. R ²	-.080	.271	.272	.152	.142	.132

Keterangan:

- * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$
- Rata-rata komitmen afektif = 3.2478 (N= 105)

Pada tingkat komitmen kontinuans rendah – Nampak pada Model 3 (lihat Tabel 5) bahwa setelah memasukkan variabel komitmen kontinuans, maka koefisien beta persepsi kaitan kinerja-gaji berubah dari -.345 (Model 2) menjadi -.351 (Model 3), signifikan pada $p < .05$. Temuan ini konsisten dengan dugaan semula bahwa tingkat komitmen kontinuans rendah menunjukkan

tidak terciptanya interaksi sosial antara karyawan dan organisasi. Dengan demikian, pada tingkat komitmen kontinuans rendah ini, hubungan persepsi kaitan kinerja-gaji dan OCB adalah negatif.

Pada tingkat komitmen kontinuans tinggi – Model 3 menunjukkan setelah memasukkan variabel komitmen kontinuans, persepsi kaitan kinerja-gaji

berhubungan dengan OCB secara negatif namun tidak signifikan. Hal ini tidak konsisten dengan dugaan semula, bahwa pada tingkat komitmen kontinuans tinggi hubungan persepsi kaitan kinerja-gaji dan OCB adalah negatif. Oleh karena itu, **H2** yang menyatakan

“Pada tingkat komitmen kontinuans tinggi maupun rendah, persepsi kaitan kinerja-gaji berpengaruh negatif terhadap OCB” adalah **didukung secara parsial**.

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi ABertingkat: Komitmen Kontinuans Sebagai Variabel Moderator

Variabel dependen: OCB

Variabel	Tingkat Kontinuans Rendah (N= 57)			Tingkat Kontinuans Tinggi (N = 48)		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Konstanta	2.712	3.580	3.253	2.809	2.972	3.716
	Koefisien beta			Koefisien beta		
Jenis Kelamin	-.007	.022	.013	-.020	-.026	-.035
Usia	.086	.017	-.020	-.186	-.180	-.171
Pendidikan	.425**	.341**	.351**	.132	.142	.127
Lama bekerja	-.175	-.141	-.171	.049	.048	.044
Keadilan procedural	-.000	-.051	-.045	.130	.119	.126
Komitmen afektif	.099	.072	.075	.097	.078	.075
Komitmen normative	.009	.095	.043	.132	.143	.193
Persepsi kaitan kinerja-gaji		-.345*	-.351*		-.069	-.120
Komitmen kontinuans			.092			-.149
F	2.095	2.930	2.614	.628	.559	0.574
P	.063	.010*	.015*	.730	.804	.809
R ²	.230	.328	.334	.099	.103	.120
?R ²	.230	.098	.005	.099	.004	.017
Adj. R ²	.119	.216	.206	-.059	-.081	-.089

Keterangan:

- *p<.05; **p<.01; ***p<.001
- Rata-rata komitmen kontinuans = 3.1794 (N=105)

Pada tingkat komitmen normatif rendah – Nampak pada Model 3, persepsi kaitan kinerja-gaji berhubungan negatif signifikan dengan OCB (-.328; p<.001). Tingkat komitmen rendah menunjukkan antara karyawan-organisasi yang tercipta adalah interaksi ekonomi. Oleh karena itu, pada kondisi ini hubungan persepsi kaitan kinerja-gaji (yang juga menunjukkan interaksi ekonomi) juga semakin dikuatkan. Berdasarkan hasil statistik, maka **H3a** yang menyatakan “pada tingkat komitmen normatif rendah, persepsi kaitan kinerja-gaji berpengaruh negatif terhadap OCB” adalah **didukung**.

Pada tingkat komitmen normatif tinggi – Pada Model 3, tidak ada satupun variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB. Konsisten dengan dugaan semula, bahwa tingginya komitmen normatif, menunjukkan adanya interaksi sosial antara karyawan dan organisasi. Pada kondisi seperti ini, maka persepsi kaitan kinerja-gaji berhubungan negatif dengan OCB, namun tidak signifikan. Oleh karena itu **H3b** yang menyatakan “pada tingkat komitmen normatif tinggi, persepsi kaitan kinerja-gaji tidak mempengaruhi OCB adalah **didukung**.”

Tabel 6
Hasil Analisis Regresi Bertingkat: Komitmen Normatif Sebagai Variabel Moderator

Variabel dependen: OCB

Variabel	Tingkat Normatif Rendah (N = 58)			Tingkat Normatif Tinggi (N = 47)		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Konstanta	3.112	4.148	4.130	3.976	4.756	4.881
	Koefisien beta			Koefisien beta		
Jenis kelamin	.048	.059	.059	-.156	-.159	-.155
Usia	-.107	-.157	-.156	.178	.152	.148
Pendidikan	.408**	.371**	.367**	.082	.075	.069
Lama bekerja	.029	.017	.022	-.298	-.265	-.265
Keadilan procedural	-.004	-.003	-.001	-.062	-.087	-.080
Komitmen afektif	.139	.106	.097	.078	.032	.040
Komitmen kontinuas	-.164	-.194	-.209	-.176	-.210	-.204
Persepsi kaitan kinerja-gaji		-.318*	-.328***		-.207	-.212
Komitmen normative			-.033			-.029
F	2.099	2.890	3.524	.946	1.073	.932
P	.061	.010*	.019**	.483	.402	.509
R ²	.227	.321	.321	.145	.184	.185
? R ²	.227	.094	.000	.145	.039	.001
Adj. R ²	.119	.210	.194	-.008	.013	-.013

Keterangan:

- *p<.05; **p<.01; ***p<.001
- Rata-rata komitmen normatif = 3.3334 (N= 105)

Tabel 7
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Keterangan
H1a	Pada tingkat komitmen afektif rendah, persepsi kaitan kinerja-gaji berpengaruh negatif terhadap OCB.	Hipotesis didukung
H1b	Pada tingkat komitmen afektif tinggi, persepsi kaitan kinerja-gaji tidak mempengaruhi OCB.	Hipotesis didukung
H2	Pada tingkat komitmen kontinuas rendah maupun tinggi, persepsi kaitan kaitan kinerja-gaji berpengaruh negatif terhadap OCB.	Hipotesis didukung secara parsial
H3a	Pada tingkat komitmen normatif rendah, persepsi kaitan kinerja-gaji berpengaruh negatif terhadap OCB.	Hipotesis didukung
H3b	Pada tingkat komitmen normatif tinggi, persepsi kaitan kinerja-gaji tidak mempengaruhi OCB.	Hipotesis didukung

IMPLIKASI, SIMPULAN, dan SARAN

Berdasarkan kelima hipotesis penelitian ini, terdapat simpulan umum yang dapat dirumuskan oleh peneliti mengenai sifat hubungan persepsi kaitan kinerja gaji dan OCB. Sesuai dengan konsepsi *agency theory* dan *stewardship theory*, dasar pemberian penghargaan ekstrinsik adalah “kontrol” yang dilakukan organisasi kepada karyawannya. Kontrol yang dimaksudkan adalah menjaga perilaku *in-role* karyawan. Oleh karena itu, semakin kuat persepsi karyawan terhadap kaitan kinerja-gaji, maka mereka akan semakin menghindari OCB.

Penelitian ini berimplikasi bahwa organisasi perlu memperhatikan kepuasan karyawan dalam hal “penghargaan intrinsik” (dalam penelitian ini dipersempit dengan “gaji”), namun perlu diperhatikan bahwa hal ini justru akan mengurangi OCB, sebagai perilaku karyawan yang dibutuhkan oleh semua organisasi saat ini. Oleh karena itu, sifat hubungan organisasi dengan karyawan harus dipertingkat ke interaksi sosial, bukan hanya interaksi ekonomi. Dengan didukungnya hipotesis H1a, H1b, H3a, dan H3b, maka pembentukan interaksi sosial adalah dengan meningkatkan komponen komitmen afektif dan normatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak berhubungan positif signifikan dengan OCB. Hal ini tidak konsisten dengan temuan-temuan sebelumnya. Van Dyne dan Ang (1998) mendapatkan kedua variabel ini berhubungan secara positif dan signifikan. Organ dan Ryan (1995) juga mendapatkan temuan serupa, yaitu OCB-*altruism* berhubungan positif dengan OCB. Sama dengan temuan Shore dan Wayne (1993) yang mendapatkan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan OCB. Peneliti berharap peneliti-peneliti selanjutnya dapat menemukan hal-hal baru mengenai bagaimana hubungan komitmen afektif, kontinuans, dan normatif dengan OCB, untuk memperkaya kajian OCB sebagai studi keperilakuan manusia dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

———. 1997. 12 measures to test organization commitment. *HR Focus*, 74 (4), 23.

———. 2000. Why loyalty is not enough. *HR Focus*, 77 (11), 14-15.

Allen, Natalie J. dan Meyer, John P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *The British Psychological Society*, 63 (1), 1-18.

Barr, Steve H. dan Pawar, Badrinarawan S. 1995. Organizational citizenship behavior: domain specifications for three middle range theories. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, 302-306.

Berkowitz, Leonard; Fraser, Colin; Treasure, F. Peter; dan Cochran, Susan. 1987. Pay, equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 544-551.

Bolon, Douglas S. 1997. Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42 (2), 221-241.

Brigham, Eugene F.; Gapensi, Louis C.; dan Daves, Phillip R. 1999. *Intermediate Financial Management*. Sixth edition. USA: The Dryden Press.

Burns, Mary B. dan Collins, Rosann Webb. 2001. *Organizational Citizenship Behavior in the IS Context: A Research Agenda*. (Tidak dipublikasikan).

Byrd, John; Parrino, Robert; dan Pritsch, Gunnar. 1998. Stockholder-manager conflict and firm value. *Financial Analysts Journal*, 54 (3), 14-30.

Chait, Herschel N. 1998. Commitment in the workplace: theory, research and application. *Personnel Psychology*, 51 (1), 245-248.

- Cooper, Donald R. dan Schindler, Pamela S. 2001. *Business Research Method*. Seventh Edition. Boston: McGraw-Hill. Inc.
- Dangoran, Johnson. 2001. Komitmen organisasional: dua sisi sebuah koin. *Dian Ekonomi*, 7 (1), 35-56.
- Davis, James H.; Schoorman, F. David; dan Donaldson, Lex. 1997. Davis, Schoorman, and Donaldson reply: the Distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *Academy of Management Review*, 22 (3), 611-613.
- Davis, James H.; Schoorman, F. David; dan Donaldson, Lex. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- Deckop, John R.; Mangel, Robert; dan Cirka, Carol C. 1999. Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 420-428.
- Dunham, Randall B.; Grube, Jean A.; dan Castaneda, Maria B. 1994. Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Eisenhardt, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Emory, C. William. 1980. *Business Research Methods*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Ensher, Ellen A.; Grant-Vallone, Elisa J.; dan Donaldson, Steward I. 2001. Effect of perceived discriminant on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievance. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 53-71.
- Fox, Mark A. dan Hamilton, Robert T. 1994. Ownership and diversification: agency theory or stewardship theory. *Journal of Management Studies*, 31 (1), 69-81.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; dan Donnelly, James H. Jr. 1991. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Seventh Edition. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Gujarati, Damodar. 1998. *Essential of Econometrics*. Second Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., dan Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Heneman, Robert L.; Greenberger, David B.; dan Strasser, Stephen. 1988. The relationship between pay-for performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, 41 (4), 745-756.
- Ivancevich, J. M. dan Mattenson, M. T. 1999. *Organizational Behavior and Management*. Fifth Edition. Singapore: McGrawhill Inc.
- Jaros, Stephen J. 1995. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, 317-321.
- Ko, Jong-Wook. 1997. Assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961-973.
- Konovsky, Mary A. dan Pugh, S. Douglas. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J.; dan Smith, Catherine A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extention and test of a three-compo-

- ment conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1567.
- O'Bannon, Douglas P. dan Pearce, Graig L. 1999. An exploratory examination of gainsharing in service organizations: implication for organizational citizenship behavior and pay satisfaction. *Journal of Managerial Issue*, 11 (3), 363-378.
- Organ, Dennis W. dan Ryan, Katherine. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4), 775-802.
- Rice, Robert W.; Phillips, Suzanne M.; dan McFarlin, Dean B. 1990. Multiple discrepancies and pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 386-393.
- Robinson, Sandra L. dan Morrison, Elizabeth Wolfe. 1995. Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289-298.
- Scarpello, Vida; Huber, Vandra; dan Vandenberg, Robert J. 1988. Compensation satisfaction: it's measurement and dimensionality. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 163-171.
- Schappe, Stephen P. dan Doran, Annette C. 1997. How does fair treatment affect employee commitment to an organization? A field of financial holding company employees. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 33 (3), 191-201.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business*. Third Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Setton, Randall P.; Bennet, Nathan; dan Liden, Robert C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.
- Sharma, Subhash. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shore, Lynn McFarlane; Wayne, Sandy J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Skarlicki, Daniel P. dan Folger, Robert. 1997. Retaliation in the workplace: the role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443.
- Sloat, Kim C. M. 1999. Organizational citizenship: does your firm inspire to be "good citizenship"? *Professional Safety*, 44 (4), 20-23.
- Stone-Romero, Eugene F. dan Anderson, Lance E. 1994. Relative power of moderated multiple regression and the comparing of subgroup correlation coefficients for detecting moderating effects. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 354-359.
- Tsui, Anne S.; Pearce, Jone L.; Porter, Lyman W.; dan Tripoli, Angela M. 1997. Alternative approach to the employee-organization relationship: does investment in employee pay off? *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121.
- Van Dyne, Linn dan Ang, Soon. 1998. Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41 (6), 692-703.
- Van Vianen, Annelies E. M. 2000. Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53 (1), 113.