

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL) DAN KEPERCAYAAN PADA
PIMPINAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)
MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL (STUDI PADA BALAI LATIHAN
KERJA PEMERINTAH SEPULAU LOMBOK)**

Diana Fitrijayanti¹

Thatok Asmony²

Djoko Suprayetno

Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Mataram

ABSTRACT

This study aims to reveal the influence of Quality of work life and trust in leaders on the organizational commitment; and to examine the influence of trust in leaders and organizational commitment on organizational citizenship behavior. This study was conducted at the government-owned training centres throughout Lombok island.

This is an associative causal relationship study involving 86 employees of the centres as respondents of the study. For data analysis, the researcher employed Path Analysis Research Design of SPSS Amos program.

Result of the study show that the Quality of work life positively and significantly influenced the organizational commitment. Also trust in leaders influenced the organizational commitment. Quality of work life positively and significantly influenced the organizational citizenship behavior. However, the trust in leaders negatively and insignificantly influenced the organizational citizenship behavior. Finally, it was found that organizational commitment positively but not significantly influenced the organizational citizenship behavior of the employees of the government-owned training centres throughout Lombok island.

Keywords: organizational citizenship behavior, Quality of work life, trust in leaders, organizational commitment.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kualitas tenaga kerja merupakan factor yang sangat penting dalam era globalisasi, pasar bebas Asean *Free Trade Area* (AFTA), *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC), *World Trade Organization* (WTO) dan adanya tuntutan *zero mistake* dan *high quality*. Program pemerintah dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia ketenagakerjaan saat ini penuh dengan tantangan, salah satu indikatornya adalah tingkat pengangguran yang cukup tinggi khususnya di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Berdasarkan data yang diperoleh (Badan Pusat Statistik Propinsi Nusa Tenggara Barat, 2012) diperoleh data jumlah penduduk provinsi NTB berjumlah 4.587.562 jiwa, yaitu jenis kelamin perempuan 2.359.069 jiwa dan jenis kelamin laki-laki 2.228.493 jiwa. Menurut data hasil observasi awal di Dinas Tenaga Kerja Provinsi NTB jumlah pencari kerja yang terdaftar tahun 2012 adalah 14.753 orang. Jika dibandingkan dengan jumlah seluruh pegawai BLK dengan masyarakat pencari kerja di pulau Lombok adalah 1 : 164 orang.

Berkaitan dengan jumlah pencari kerja yang tinggi, dibutuhkan peran ekstra dari pegawai balai latihan kerja agar mampu mencetak tenaga kerja yang dibutuhkan pasar. Begitu pula dengan *downsizing* pada organisasi balai latihan kerja, yang dahulu kantor menjadi Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) yang berada di bawah Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Hal ini berakibat ditiadakannya beberapa seksi, seperti seksi pemasaran dan seksi *monitoring* dan evaluasi, sehingga pegawai-pegawai yang ada harus mengerjakan tugas yang melebihi dari yang ditentukan oleh tugas resminya. Oleh karenanya dibutuhkan perilaku pegawai di luar peran resmi atau perilaku peran ekstra (*organizational citizenship behavior*) untuk menjaga keefektifan organisasi.

Maydan Lau (1999 dalam Husnawati, 2006:40); Budiyarti (2007) meneliti bahwa *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Djawahir

(2002); Ratmono (2006) menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan akan meningkatkan komitmen organisasional. Asgari (2012 dalam Jati, 2013); Jati (2013) mengatakan bahwa *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap munculnya *organizational citizenship behavior*. Mahdi (2008 dalam Ratnawati, 2013); Bailey (2012); Blau (1964 dalam Sjahrudin, 2013) mengemukakan bahwa kepercayaan pada pimpinan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Noor (2009 dalam Jati, 2013); Yilmaz dan Bokeoglu (2008 dalam Jati, 2013); Huang dan You (2011 dalam Jati, 2013) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan survey awal diperoleh keterangan bahwa munculnya *organizational citizenship behavior* pegawai BLK dipengaruhi oleh *Quality of Work Life*, kepercayaan pada pimpinan dan komitmen organisasional. *Organizational Citizenship Behavior* pegawai BLK pemerintah sepulau Lombok dari observasi awal menunjukkan perilaku yang sering muncul di organisasi. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu OCB tinggi apabila QWL, kepercayaan pada pimpinan dan komitmen pegawainya tinggi. Namun observasi awal menunjukkan bahwa QWL dan kepercayaan pada pimpinan tidak tinggi. Hal ini tampak dari adanya beberapa dimensi variable tersebut yang negative atau tidak terpenuhi. Oleh karena itu penelitian ini ingin mengetahui bagaimana hubungan OCB dengan QWL dan kepercayaan pada pimpinan melalui komitmen organisasional sebagai variabel antara.

Dari pemaparan di atas dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu: (1) Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok; (2) Apakah kepercayaan pada pimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok; (3) Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok; (4) Apakah kepercayaan pada pimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok; (5) Apakah komitmen organisasional terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok.

1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penelitian ini yaitu :

- 1). Untuk menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* terhadap komitmen organisasional pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok.
- 2). Untuk menganalisis pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok.
- 3). Untuk menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok.
- 4). Untuk menganalisis pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok.
- 5). Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai balai pelatihan kerja pemerintah sepulau Lombok.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Quality of work life mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Lawler dan Mueller (dalam Kaihatu dan Rini, 2007); Knoop (dalam Kaihatu dan Rini, 2007); Maydan Lau (1999 dalam Husnawati, 2006:40); Budiarti (2007); Mirabizadeh dan Gheitasi (2012)). Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Geykens dan Steenkamps (dalam Ratmono dan Prabowo, 2006); Granovetter (dalam Ratmono dan Prabowo, 2006); Djawahir (2002)). *Quality of work life* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Jati (2013); Asgari (2012 dalam Jati, 2013); Sabarirajan (2013)). Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Mahdi (2008 dalam Ratnawati, 2013); Bailey (2012); Blau (1964 dalam Sjahrudin, 2013); Sjahrudin (2013); Ratnawati (2013)). Komitmen organisasional memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Noor (2009 dalam Jati, 2013); Yilmaz dan Bokeoglu (2008 dalam Jati, 2013); Huang dan You (2011 dalam Jati, 2013); Sjahrudin (2013); Mirabizadeh dan Gheitasi (2012); Djati dan Rini (2011)).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. *Organizational Citizenship Behavior*

Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Shweta dan Srirang (2009) dalam Rahmi (2013) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Organ *et al.* (2006:8) menggambarkan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang bersifat sukarela yang mengedepankan kepentingan organisasi, sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dengan system *reward*.

OCB adalah salah satu kunci sukses dalam meningkatkan performa organisasi. OCB mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap sumber daya, inovasi dan daya. Keuntungan peningkatan kinerja organisasi dapat diperoleh melalui anggota yang memiliki OCB yang tinggi.

2.2.2. *Quality of Work Life*

Konsep *Quality of work life* mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari *Quality of work*

life adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada *Quality of work life* yang lebih baik (Luthans, 1995 dalam Husnawati 2006).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Quality of work life* (QWL) merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan terhadap setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan mereka. Hal itu diwujudkan dengan berbagai persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Rhonen (1981, dalam Gaol 2012) mengatakan bahwa QWL akan berdampak pada: peningkatan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap perusahaan, peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan motivasi intrinsik karyawan, peningkatan efektivitas dan kompetitif perusahaan dalam menghadapi bisnis global. QWL pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan menciptakan pekerjaan yang lebih baik atau tercapainya kinerja yang tinggi (Gitusudarmo, 2000, dalam Gaol 2012).

2.2.3. Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan memiliki peranan yang penting dalam organisasi, Barney dan Hansen (1994) berpendapat bahwa kepercayaan dapat menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, karena dibangun dari keunikan keterampilan berperilaku. Kepercayaan akan berpotensi dapat memfasilitasi terjadinya kelangsungan jalinan hubungan kerja yang harmonis (Ganesan, 1994) dan berpeluang untuk dapat meningkatkan efektifitas implementasi strategis dan koordinasi manajerial dan tim kerja (McAllister 1995 dalam Pandyki 2013).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepercayaan pada pemimpin adalah pengharapan positif bahwa pemimpin tidak akan bertindak oportunistik baik melalui perkataan, tindakan maupun keputusannya. Kepercayaan pada pemimpin memiliki peranan strategis dan penting dalam memelihara kerjasama dan koordinasi antara personil atau unit dalam organisasi (Hartog, 2003 dalam Pandyki 2013).

2.2.4. Komitmen Organisasional

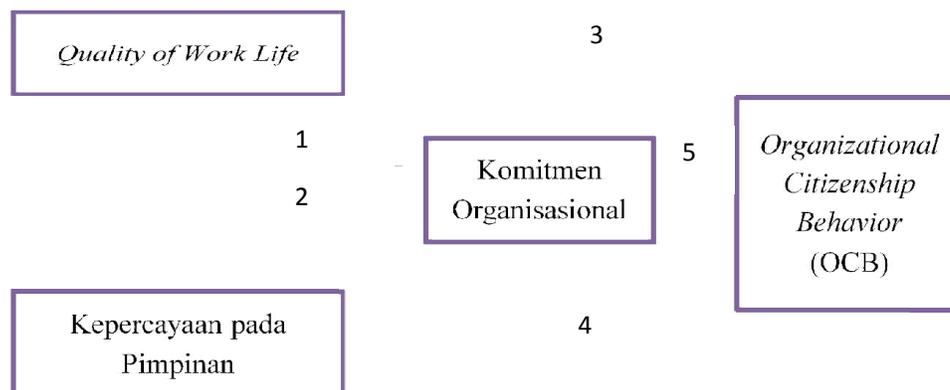
Mowday dalam Sopiah (2008:155) menyatakan komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Lincoln dalam Sopiah (2008:155) menyatakan komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota,

kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi. Curtis dan Wright (2001) mengemukakan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi adalah sebuah kepercayaan, sikap, dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dimana seseorang dapat bertahan dengan kesetiiaannya demi kepentingan organisasi sehingga terbentuk sebuah loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. Hal ini berdampak pada kinerja dan produktivitas perusahaan tersebut akan meningkat, seiring dengan meningkatnya kinerja dan produktivitas karyawan yang berkomitmen tinggi.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Kaihatu dan Rini (2007); Ratmono dan Prabowo (2006); Jati (2013); Sjahrudin (2013)

2.4. Hipotesis

- 1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap komitmen organisasional pegawai Balai latihan kerja sepulau Lombok.
- 2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepercayaan pada pimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai Balai latihan kerja sepulau Lombok.
- 3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Balai latihan kerja sepulau Lombok.
- 4) Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Balai latihan kerja sepulau Lombok.
- 5) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Balai latihan kerja sepulau Lombok.

3. METODE PENELITIAN

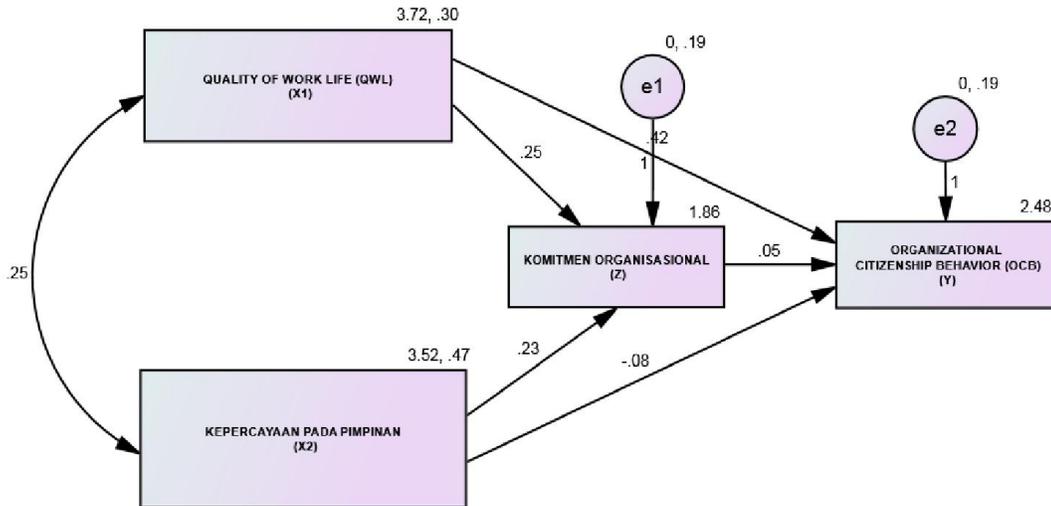
Penelitian ini didesain sebagai penelitian kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah asosiatif hubungan kausal dengan responden penelitian adalah seluruh pegawai balai latihan kerja pemerintah sepulau Lombok yang berjumlah 86 orang. Data penelitian merupakan data kualitatif yang dikuantitatifkan berupa angka, melalui angket yang disusun menggunakan skala likert 1 sampai 5.

Uji keabsahan data dalam penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Model ekonometrik yang digunakan yaitu $Z = \gamma X_1$; $Z = \gamma X_2$; $Y = \gamma X_1$; $Y = \gamma X_2$; $Y = \beta.Z$. Pemeriksaan validitas model penelitian menggunakan koefisien determinasi total dan teori trimming.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

Berdasarkan analisis hasil yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), maka dapat dihitung pengaruh variabel eksogen terhadap variabel intervening dan variabel endogen. Pengaruh tersebut berupa pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total variabel eksogen dan variabel intervening terhadap variabel endogen. Hasil uji analisis jalur adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1. Hasil Uji Analisis Path

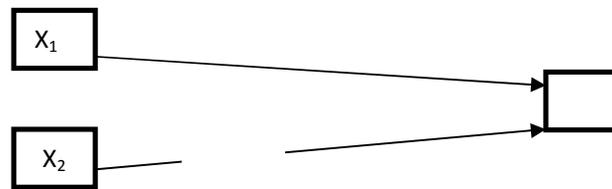
Variabel *Quality of Work Life* (X_1) memiliki koefisien jalur 0,248 dan nilai signifikansi 0,035, maka Variabel tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Z). Hal ini berdasarkan nilai signifikansinya yang lebih kecil dari taraf signifikansi yang dipersyaratkan yaitu ($<0,05$). Dapat dikatakan bahwa *Quality of Work Life* (X_1) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Z).

Variabel Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) memiliki koefisien jalur 0,225 dan nilai signifikansi 0,016, maka Variabel ini mempunyai pengaruh positif terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Z). Hal ini berdasarkan nilai signifikansinya yang lebih kecil dari taraf signifikansi yang dipersyaratkan yaitu ($<0,05$). Dapat dikatakan bahwa Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Z).

Analisis *path* dapat pula disajikan dalam persamaan berikut:

$$\text{Komitmen Organisasional (Z)} = 0,25 X_1$$

$$\text{Komitmen Organisasional (Z)} = 0,23 X_2$$



Gambar 4.2. Model Lintasan pengaruh langsung *Quality of Work Life* (X_1) dan Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Variabel *Quality of Work Life* (X_1) memiliki koefisien jalur 0.419 dan nilai signifikansi ***(sangat kecil), maka variabel tersebut mempunyai pengaruh searah/positif terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Hal ini berdasarkan nilai signifikansinya yang lebih kecil dari taraf signifikansi yang dipersyaratkan yaitu ($<0,05$). Dapat dikatakan bahwa *Quality of Work Life* (X_1) mempunyai pengaruh langsung yang searah/positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Variabel Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) memiliki koefisien jalur -0,082 dan nilai signifikansi 0,390, maka variabel ini mempunyai pengaruh tidak searah/negatif terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Hal ini berdasarkan nilai signifikansinya yang lebih besar dari taraf signifikansi yang dipersyaratkan yaitu ($<0,05$). Dapat dikatakan bahwa Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) mempunyai pengaruh langsung yang negatif dan tidak signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Variabel Komitmen Organisasional (Z) memiliki koefisien jalur 0.055 dan nilai signifikansi 0,608, maka variabel ini mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Hal ini berdasarkan nilai signifikansinya yang lebih besar dari taraf signifikansi yang dipersyaratkan yaitu ($<0,05$). Dapat dikatakan bahwa Komitmen Organisasional (Z) mempunyai pengaruh langsung yang searah/positif namun tidak signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Analisis *path* dapat pula disajikan dalam persamaan berikut:

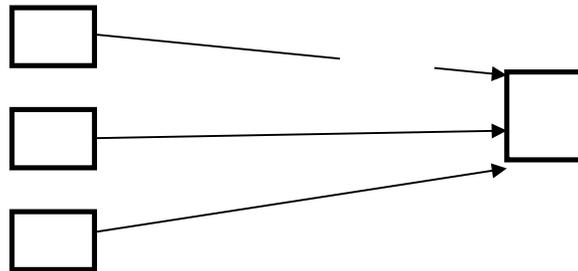
$$\text{Organizational Citizenship Behavior (Y)} = 0,42 X_1$$

$$\text{Organizational Citizenship Behavior (Y)} = -0,08 X_2$$

$$\text{Organizational Citizenship Behavior (Y)} = 0,05 Z$$

Berdasarkan model pengaruh tersebut, maka dapat disusun model lintasan pengaruh seperti pada Gambar 4.3 Model Lintasan ini disebut dengan model analisis *path*. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Variabel *Quality of Work Life* (X_1) sebesar 0,42 secara searah/positif terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

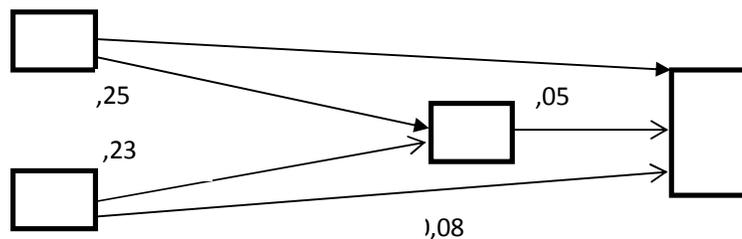
Pengaruh Variabel Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) berpengaruh tidak signifikan 0,08 secara berlawanan arah/negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Pengaruh Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan 0,055 terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).



Gambar 4.3. Model Lintasan pengaruh langsung *Quality of Work Life* (X_1), Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) dan Komitmen Organisasional (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Besarnya pengaruh tidak langsung Variabel *Quality of Work Life* (X_1) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui variabel Komitmen Organisasional (Z) diperoleh dari perkalian antara nilai koefisien jalur variabel *Quality of Work Life* (X_1) dengan nilai koefisien jalur variabel Komitmen Organisasional (Z). Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui variabel Komitmen Organisasional (Z) diperoleh dari perkalian antara nilai koefisien jalur variabel Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) dengan nilai koefisien jalur variabel Komitmen Organisasional (Z). Berdasarkan analisis data yang dilakukan terhadap data primer bahwa variabel Komitmen Organisasional (X_2) berpengaruh tidak signifikan 0,055 secara positif terhadap

Organizational Citizenship Behavior (Y), maka tidak terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel *Quality of Work Life* (X_1) dan variabel Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui variabel Komitmen Organisasional (Z).



Gambar 4.4. Model gabungan Lintasan pengaruh *Quality of Work Life* (X_1), Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z)

Untuk mengetahui validitas model penelitian diatas, dalam analisis path terdapat dua indikator, yaitu determinasi total dan *theory trimming*.

Keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini diukur dengan:

Untuk persamaan sub struktur 1 yaitu:

$$Z = \varepsilon_{zx1} \cdot X_1 + \varepsilon_{zx2} \cdot X_2 + \varepsilon_1$$

$$Rm^2 = \rho \varepsilon_1^2$$

$$= 0,19^2$$

$$= 0,361$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh hasil koefisien determinasi sebesar 0,361. Hal ini berarti keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini adalah sebesar 36,1%. Variable *Quality of Work Life* (X_1) dan variabel Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) dapat menjelaskan Komitmen Organisasional pegawai BLK pemerintah sepuluh Lombok sebesar 36,1% sedangkan 63,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Untuk persamaan sub struktur 2 yaitu:

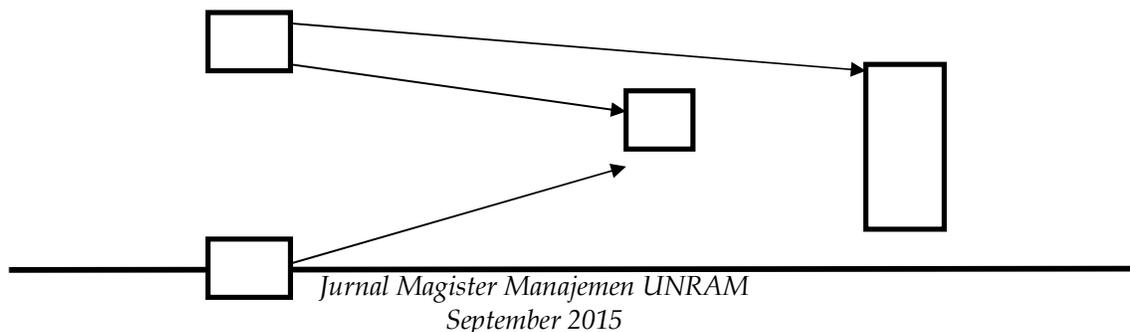
$$\begin{aligned}
 Y &= \varepsilon_{yx1} \cdot X_1 + \varepsilon_{yx2} \cdot X_2 + \varepsilon_{yz} Z + \varepsilon_2 \\
 Rm^2 &= \rho \varepsilon_2^2 \\
 &= 0,19^2 \\
 &= 0,361
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh hasil koefisien determinasi sebesar 0,361. Hal ini berarti keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini adalah sebesar 36,1%. Variabel *Quality of Work Life* dapat menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai BLK pemerintah sepulau Lombok sebesar 36,1%. Variabel Kepercayaan pada pimpinan dan Komitmen organisasional tidak signifikan berpengaruh terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* sehingga 63,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini diukur dengan $Rm^2 = \rho \varepsilon_1^2 \cdot \rho \varepsilon_2^2 = 0,19^2 \cdot 0,19^2 = 0,361 \cdot 0,361 = 0,13$.

Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh hasil koefisien determinasi total sebesar 0,13. Hal ini berarti keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini adalah sebesar 13%. Faktor lain di luar model penelitian ini mempengaruhi 87%.

Berdasarkan *Theory Trimming* maka jalur-jalur yang tidak signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empiris. Dari hasil analisis secara keseluruhan, jalur dari *Quality of Work Life* dan Kepercayaan pada Pimpinan langsung ke Komitmen Organisasional dan jalur dari *Quality of Work Life* langsung ke *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan jalur dari Kepercayaan pada Pimpinan dan Komitmen Organisasional ke *Organizational Citizenship Behavior* dipotong atau dibuang. Gambar model berdasarkan *Theory Trimming* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.5. Model akhir lintasan pengaruh variabel *Quality of Work Life* (X_1), Kepercayaan pada Pimpinan (X_2) dan Komitmen Organisasional (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Dengan menggunakan hipotesis *path* pada tingkat signifikansi 0,05, pengaruh *Quality of Work Life* dan Kepercayaan pada Pimpinan terhadap Komitmen Organisasional mempunyai taraf signifikansi kurang dari 0,05. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai taraf signifikansi kurang dari 0,05. Sedangkan pengaruh Kepercayaan pada Pimpinan terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai taraf signifikansi lebih dari 0,05, serta pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai taraf signifikansi lebih dari 0,05. Dengan demikian maka:

- 1) Hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap komitmen organisasional pada Balai latihan kerja sepulau Lombok. Hasil penelitian menunjukkan *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga hipotesis ini dapat diterima.
- 2) Hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepercayaan pada pimpinan terhadap komitmen organisasional pada Balai latihan kerja sepulau Lombok. Hasil penelitian menunjukkan kepercayaan pada pimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga hipotesis ini dapat diterima.
- 3) Hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai latihan kerja sepulau Lombok. Hasil penelitian menunjukkan *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga hipotesis ini dapat diterima.
- 4) Hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepercayaan pada pimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai latihan kerja sepulau Lombok. Hasil penelitian menunjukkan Kepercayaan pada Pimpinan mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga hipotesis ini tidak dapat diterima.
- 5) Hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai latihan kerja sepulau Lombok. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional

mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga hipotesis ini tidak dapat diterima.

4.2. Pembahasan

Aspek indikator dari *Quality of work life* tampak sebagai penghargaan atau imbalan bagi perilaku pegawai ditempat kerjanya. Aspek kompensasi yang cukup dan memadai, lingkungan kerja yang aman dan sehat, peluang untuk tumbuh dan merasa aman bagi para pegawai, serta bagaimana pegawai dan ruang hidup secara keseluruhan, dapat menumbuhkan keinginan yang kuat bagi pegawai tersebut untuk melibatkan dirinya dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Hal ini membuat pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi dan mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap komitmen organisasional pada Balai latihan kerja sepulau Lombok terbukti.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Budiarty (2007) yang menyatakan factor-faktor *Quality of work life* yang meliputi kompensasi, partisipasi, keamanan kerja dan desain pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Penelitian Lawler dan Mueller (Kaihatu dan Rini, 2007) menyimpulkan bahwa *Quality of work life* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Didukung pula oleh Knoop (Kaihatu dan Rini, 2007); Maydan Lau (1999 dalam Husnawati, 2006:40); Mirabizadeh dan Gheitasi (2012) *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pegawai yang memiliki rasa kepercayaan yang tinggi pada pemimpinnya tidak mudah untuk terprovokasi oleh isu-isu untuk melakukan tindakan yang merugikan organisasi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepercayaan pada pimpinan terhadap komitmen organisasional pada Balai latihan kerja sepulau Lombok terbukti.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Djawahir (2002) bahwa karyawan yang memiliki kepercayaan pada pemimpin, akan berusaha menunjukkan kemampuan terbaiknya dan merasa senang jika bisa memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Penelitian Geykens dan Steenkamps (Ratmono dan Prabowo, 2006);

Granovetter (dalam Ratmono dan Prabowo, 2006); yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepercayaan dan komitmen afektif.

Aspek indikator dari *Quality of work life* tampak sebagai penghargaan atau imbalan bagi perilaku pegawai ditempat kerjanya. Aspek kompensasi yang cukup dan memadai, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pekerjaan dan ruang hidup secara keseluruhan dapat menumbuhkan kepercayaan pegawai yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Hal ini selanjutnya dapat membuat pegawai tersebut berusaha menyumbangkan sesuatu dan berperan ekstra bagi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian hipotesis terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai latihan kerja sepulau Lombok terbukti.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Jati (2013), karyawan yang memiliki *Quality of work life* yang tinggi akan mendorong timbulnya OCB, karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu individu yang lain, dan melakukan kinerja yang melebihi perkiraan normal. Asgari, et al. (2012 dalam Jati, 2013); Sabarirajan (2013) menemukan bahwa *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil perhitungan analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dengan koefisien jalur -0,082 dan tingkat signifikansi 0,390. Dengan taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka kepercayaan pada pimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai latihan kerja sepulau Lombok tidak terbukti.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, Blau (1964 dalam Sjahrudin, 2013); Sjahrudin (2013); Ratnawati dan Amri (2013) yang menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Mahdi (2008, dalam Ratnawati 2013) menyatakan bahwa kepercayaan pada atasan

dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior*. Bailey (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepercayaan insinyur pada manajer terhadap OCB. Dimensi conscientiousness OCB yang paling sangat berkorelasi dengan kepercayaan.

Pada penelitian ini, dimensi conscientiousness OCB memiliki kategori sangat tinggi pada pegawai Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok dan variable kepercayaan pada pimpinan berada pada kategori kuat. Tingginya kepercayaan pegawai BLK pemerintah sepulau Lombok pada pimpinannya, tidak mendorong munculnya perilaku peran ekstra mereka.

Aspek indikator dari variabel Kepercayaan pada pimpinan lebih kepada kriteria pimpinan, seperti kompetensi pimpinan, integritas pimpinan, kebajikan pimpinan dan perilaku konsisten pimpinan. Hal tersebut tidak memiliki unsur penghargaan terhadap perilaku pegawai. Perilaku individu yang muncul pada pegawai BLK, lebih kepada perilaku operant. Perilaku operant berarti perilaku sukarela, dimana terdapat kecenderungan untuk mengulangi atau tidak perilaku tersebut berdasarkan adanya penguatan atau konsekuensi dari perilaku itu (Robbins, 2006:59).

Pada organisasi publik, termasuk Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok, penentuan pemimpin berada pada kewenangan otonomi daerah. Hal ini berakibat pada seringnya pergantian pimpinan. Pegawai BLK merasa, dengan pergantian pemimpin tidak ada hal yang menjadi aspek penguatan atau konsekuensi dari perilaku peran ekstra mereka. Sehingga kriteria pimpinan sebagai dimensi dari kepercayaan pada pimpinan tidak mempengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior*.

Hasil analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki koefisien jalur 0,055 dengan signifikansi 0,608. Untuk taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka komitmen organisasional mempunyai pengaruh langsung yang searah/positif namun tidak signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*.

Pegawai BLK pemerintah sepulau Lombok memiliki komitmen afektif dan komitmen kontinuan yang tinggi serta komitmen normative yang sedang. Namun sikap

komitmen pegawai tersebut tidak mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian hipotesis Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai latihan kerja sepulau Lombok tidak terbukti.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Darmawati, Hidayati dan Herlina (2013) yaitu komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian William dan Anderson (1991) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Noor (2009 dalam Jati, 2013); Yilmaz dan Bokeoglu (2008 dalam Jati, 2013); Huang dan You (2011 dalam Jati, 2013); Sjahrudin (2013); Mirabizadeh dan Gheitasi (2012); Djati dan Rini (2011); Mahendra (2008); Wahyuningsih (2009), yang menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Perbedaan dalam hasil penelitian ini dimungkinkan karena *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku ekstra yang melebihi dari apa yang ditentukan pada pegawai, sehingga komitmen yang tinggi tidak selalu menyebabkan pegawai tersebut akan berperilaku peran ekstra bagi organisasinya. Pegawai Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok memiliki komitmen afektif yang berkategori tinggi dan komitmen normatif dan berkelanjutan yang berkategori cukup. Hal ini menunjukkan loyalitas yang cukup pada pegawai tidak memberikan dorongan bagi pegawai tersebut untuk berperilaku peran ekstra (OCB).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat suatu kesimpulan sebagai berikut:

- 1) *Quality of work life* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok. Tinggi rendahnya komitmen organisasional dipengaruhi oleh *Quality of work life* sebesar 25%, sedangkan sisanya 75% dijelaskan oleh faktor lain. Hal ini membuktikan bahwa berbagai aspek *Quality of work life* sangat tepat untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasional.

- 2) Kepercayaan pada pimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok. Tinggi rendahnya komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepercayaan pada pimpinan sebesar 23%, sedangkan sisanya 77% dijelaskan oleh faktor lain. Hal ini membuktikan bahwa berbagai aspek kepercayaan pada pimpinan sangat tepat untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasional.
- 3) *Quality of work life* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok. Tinggi rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh *Quality of work life* sebesar 42%, sedangkan sisanya 58% dijelaskan oleh faktor lain. Hal ini membuktikan bahwa berbagai aspek *Quality of work life* sangat tepat untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
- 4) Kepercayaan pada pimpinan mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok. Pegawai BLK merasa, dengan pergantian pemimpin tidak ada hal yang menjadi aspek penguatan atau konsekuensi dari perilaku peran ekstra mereka (*Organizational Citizenship Behavior*).
- 5) Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku ekstra yang melebihi dari apa yang ditentukan pada pegawai, sehingga komitmen yang tinggi tidak selalu menyebabkan pegawai tersebut akan berperilaku peran ekstra bagi organisasinya.

5.2. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah :

- 1) Bagi para pemegang kebijakan di Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok, agar lebih memperhatikan aspek kepercayaan pada pimpinan yang masih berkategori cukup kuat yaitu: Integritas pimpinan, reaksi pimpinan dalam menyelesaikan masalah. Peningkatan aspek tersebut selanjutnya untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan kepercayaan pada pimpinan.
- 2) Bagi para pemegang kebijakan di Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok, agar lebih memperhatikan berbagai aspek komitmen organisasional yang masih berada pada kategori sedang yaitu persepsi rugi meninggalkan organisasi, persepsi harus loyal pada organisasi, berpindah kerja adalah hal yang tidak etis, tawaran pekerjaan yang lebih baik di tempat lain bukan alasan untuk meninggalkan organisasi dan persepsi untuk bekerja di satu perusahaan sepanjang karir. Hal ini sebagai upaya dalam meningkatkan komitmen organisasional pegawai.
- 3) Bagi para pemegang kebijakan di Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok, agar lebih memperhatikan berbagai aspek *Quality of work life* dan hal-hal yang mempengaruhi *Quality of work life* untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dan komitmen organisasional pegawai.

- 4) Bagi para pegawai di Balai Latihan Kerja pemerintah sepulau Lombok, agar lebih berani untuk mengambil resiko tidak menyetujui untuk menyatakan keyakinannya tentang hal-hal yang paling baik bagi organisasi.
- 5) Bagi peneliti selanjutnya agar meneliti factor-faktor yang mempengaruhi *Quality of work life* dan factor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* selain variabel yang telah kami teliti.

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Barat. (2012), Penduduk Provinsi NTB Berdasarkan Jenis Kelamin per tahun, <http://www.ntb.bps.go.id> diakses pada tanggal 23 Maret 2014 pukul 17.28 WITA.
- Bailey, M.E. (2012), "The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors And Trust In The Immediate Manager For Engineers", *Disertasi*, Capella University
- Barney, J. B., Hansen M. H. (1994), "Trustworthiness As A Source Of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190.
- Budiyarti, L. (2007), "Pengaruh Faktor-faktor *Quality of work life* Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Bagian Administrasi PT Standar Beton Indonesia di Surabaya, *Skripsi*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
- Curtis, S., Wright D. (2001), "Retaining Employees- The Track to Commitment", *Management Research News*, Vol.24, No.8, pp.59-64.
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & Herlina, D. S. (2013), "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior", *Jurnal Economia*. Vol. 9, Nomor 1, April.
- Djati P. S., Rini W. A. (2011), "Penerapan Organizational Citizenship Behavior dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi", *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Oktober, Volume 2, Nomor 2, hal. 259-272.
- Djawahir, K. M. (2002), "Tantangan (Makin) Sulit Tumbuhkan Komitmen Karyawan", *SWA*, 21, VIII, pp.36-38.
- Ganesan, S. (1994), "Determinant Of Longterm Orientation In Buyer-Seller Relationship", *Journal Of Marketing*, 58 (2), pp. 1-19.

- Gaol, M. T. L. (2012), "Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PTP Nusantara II SEI Semayang", *Skripsi*, Departemen Teknik Industri Fakultas Tekni Universitas Sumatera Utara Medan.
- Husnawati, A. (2006), Analisis Pengaruh *Quality of work life* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja sebagai Intervening Variabel, *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jati, A. N. (2013), "*Quality of work life* dan Komitmen Organisasional: Hubungannya dengan Organization Citizenship Behavior", *Kiat Bisnis*, Vol.5 No. 2 Juni.
- Kaihatu, T. S., Rini, W. A. (2007). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas *Quality of work life* , Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. Maret , vol.98. No.1 : pp.49-61.
- Mahendra, R. (2008), "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Bagian umum Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang", <http://lib.unnes.ac.id/5552/1/4406A.pdf> diakses pada 25 Agustus 2014 pukul 22.35 WITA.
- Mirabizadeh M., Gheitasi, S. (2012), "Examining the Organizational Citizenship Behavior as the Outcome of Organizational Commitment: Case Study of Universities in Ilam", *Management Science Letters*, pp.951-960.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior*, Sage Publications.
- Pandyki, A. D. (2013), "Hubungan Antara Kepercayaan pada Pimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan", *Skripsi*, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Rahmi, B. M. (2013), "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja", *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Udayana, Denpasar.
- Ratnawati, A. K. (2013), "Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)", *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, Juni, Volume 1, Nomor 1, Hal. 56-73.

- Ratmono, D., Prabowo, Y. H. (2006), "Komitmen dalam Hubungan Auditor Klien: Anteseden dan Konsekuensi", *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*, Agustus, Hal. 23-26.
- Robbins, S. P., Judge. (2008), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2006), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sabarirajan, A. (2013), "A Study on QWL And Its Impact on Organizational Citizenship Behavior Among The Employees of Spinning Mills", *International Journal Of Scientific Research*, December, Volume 2, Issue: 12, pp. 321-323.
- Sjahrudin, H., Armanu, S. A. & Normijati. (2013), "Personality Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Trust in Manager and Organizational Commitment Mediator of Organizational Justice in Makassar City Hospitals (Indonesia)", *European Journal of Business and Management*, Volume 5, No.9, pp. 95-104.
- Sopiah. (2008), *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wahyuningsih, T. (2009), "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah". *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- William, L. J., Anderson, S. E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior and in role Behaviors", *Journal of Management* September 1991 17: Pp. 601-617.