

HUBUNGAN PERSEPSI IKLIM ORGANISASI DAN INTERAKSI ATASAN BAWAHAN (*LEADER MEMBER EXCHANGE*) DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PEGAWAI PERGURUAN PANCA BUDI MEDAN

Suryani Hardjo
Munisa

Program Studi Magister Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area

ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan ingin melihat hubungan persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan Organizational Citizenship Behavior pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hipotesis yang diajukan ada hubungan positif antara persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan organizational citizenship behavior pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 80 orang. Teknik pengambilan sampel adalah total sampling. Metode pengumpulan data adalah skala persepsi iklim organisasi, interaksi atasan bawahan, dan organizational citizenship behavior. Analisa data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian 1. Ada hubungan yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan organizational citizenship behavior. Hal ini ditunjukkan koefisien $R = 0.773$; $p < 0,05$. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. 2. Ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan dengan hubungan sebesar 27,6%. 3. Ada hubungan positif yang signifikan antara interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) dengan organizational citizenship behavior (OCB), dengan hubungan efektif yang didapatkan sebesar 53,7%. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan) dengan organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebesar 59,7%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 40,3% kontribusi dari faktor lain terhadap organizational citizenship behavior. Diketahui bahwa subjek penelitian ini para pegawai Perguruan Panca Budi Medan, memiliki persepsi iklim organisasi yang tergolong baik dan memiliki interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) yang tergolong tinggi dan organizational citizenship behavior yang tergolong tinggi.*

Kata kunci : organizational citizenship behavior, persepsi iklim organisasi, interaksi atasan bawahan

PENDAHULUAN

Jika pegawai memiliki OCB
maka pegawai mampu

mengendalikan perilakunya sendiri
atau memilih perilaku yang sesuai
untuk kepentingan organisasi.
Perilaku ini akan muncul karena
memiliki perasaan sebagai anggota

organisasi dan merasa puas bila melakukan sesuatu yang lebih bagi organisasi. Kondisi ini terjadi jika pegawai memiliki persepsi positif pada organisasinya, termasuk pada iklim dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana, 2007). Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki persepsi positif pada organisasinya. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif, antara lain OCB.

Riggio (1990) dalam konsep Leader-Member Exchange menyatakan apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan

hormat pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku extra-role mereka dalam perusahaan.

Pemimpin atau atasan yang memiliki kepedulian yang tinggi kepada bawahan memiliki kecenderungan untuk membentuk hubungan atau interaksi yang positif dengan bawahan. Mereka berusaha untuk melakukan pendekatan kepada bawahan. Bahkan mereka tidak merasa canggung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

Interaksi yang berkualitas yang terbentuk antara atasan dengan bawahan juga akan meningkatkan perasaan percaya. Atasan akan dianggap oleh bawahan sebagai orang yang mampu membantu mereka dalam menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi terkait dengan pekerjaan mereka ataupun permasalahan yang terjadi diantara rekan dalam lingkungan kerja. Salah satu indikasi interaksi atasan bawahan yang berkualitas dapat dilihat dari usaha atasan dalam membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada bawahan (Djarmika, 2005).

METODE PENELITIAN

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel terikat dan persepsi iklim organisasi dan *leader member exchange* sebagai variabel bebas.

Subjek penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Perguruan Panca Budi Medan berjumlah 80 Orang karyawan.

Alat Ukur

Penelitian dilakukan dengan menggunakan skala untuk mengukur tingkat persepsi iklim organisasi, interaksi atasan bawahan dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin. Bahkan, karyawan yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Waspodo, 2012).

Organ dan Sloat (dalam Zurasaka, 2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
5. Masa kerja, dan
6. Jenis Kelamin

Sloat (dalam Dewi,2010) mengatakan bahwa OCB merupakan suatu perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan

sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal dalam organisasi. OCB ini memiliki peran penting untuk keberhasilan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) ini juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Perilaku OCB tersebut bisa berupa perilaku menolong rekan kerja yang sedang kerepotan dalam pekerjaannya, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu rekan sejawat yang pekerjaannya overload, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat tidak masuk, membantu orang lain di luar departemen ketika memiliki permasalahan, membantu pelanggan dan para tamu jika membutuhkan bantuan, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi, dsb (Aldag & Resckhe,1997).

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku karyawan secara sukarela di luar tanggung jawab dalam *jobdescription* serta kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi. OCB ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi OCB yaitu kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Skala ini tersusun atas 30 butir pernyataan. Hasil analisis reliabilitas dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0,875.

2. Persepsi Iklim Organisasi

Persepsi iklim organisasi adalah persepsi seseorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota organisasi dalam bekerja. Persepsi iklim organisasi ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi iklim organisasi yang terdiri dari enam aspek yaitu: kredibilitas, kohesivitas, tanggung jawab, kejelasan, keadilan, dan fleksibilitas. Skala ini tersusun atas 36 butir pernyataan. Hasil analisis reliabilitas dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0,894.

2. Interaksi Atasan Bawahan (*Leader Member Exchange*)

Interaksi atasan bawahan (*Leader Member Exchange*) adalah kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan (bawahan) yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya dalam suatu organisasi.

Interaksi atasan bawahan ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi interaksi atasan bawahan yaitu *Affection, Loyalty, Contribution, dan Professional Respect*. Skala ini tersusun atas 20 butir pernyataan. Hasil analisis reliabilitas dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0,868.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu hubungan antara persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* digunakan Analisis Regresi Berganda. Penggunaan analisis Regresi Berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam memberikan sumbangan terhadap variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

HASIL PENELITIAN

Untuk variabel persepsi iklim organisasi nilai SDnya adalah 10.257, untuk variabel interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) adalah 6.642, variabel OCB adalah 10.115.

Dari besarnya bilangan SD tersebut, maka untuk variabel persepsi iklim organisasi, apabila mean/nilai rata-rata hipotetik < mean/nilai rata-rata empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu SD, maka dinyatakan bahwa persepsi iklim organisasi tergolong tinggi dan apabila mean/nilai rata-rata hipotetik > mean/nilai rata-rata empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu Standar Deviasi, maka dinyatakan bahwa persepsi iklim organisasi tergolong rendah.

Selanjutnya untuk variabel OCB, apabila mean/nilai rata-rata hipotetik < mean/nilai rata-rata empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu SD, maka dinyatakan bahwa OCB pegawai tergolong tinggi dan apabila mean/nilai rata-rata hipotetik > mean/nilai rata-rata

empirik, dimana selisihnya melebihi bilangan satu Standar Deviasi, maka dinyatakan bahwa OCB pegawai rendah. Gambaran selengkapnya mengenai perbandingan mean/nilai rata-rata hipotetik dengan mean/nilai rata-rata empirik dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 15. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik

Variabel	SD	Nilai Rata-Rata		Keterangan
		Hipotetik	Empirik	
Persepsi Iklim Organisasi	10.257	72.500	86.463	BAIK
Interaksi atasan bawahan	6.642	42.500	51.988	TINGGI
OCB	10.115	60.000	73.588	TINGGI

Berdasarkan perbandingan kedua nilai rata-rata di atas (mean hipotetik dan mean empirik), maka dapat dinyatakan bahwa subjek penelitian ini memiliki persepsi iklim organisasi tergolong baik dan memiliki interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) yang tergolong tinggi, sedangkan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimiliki pegawai tergolong tinggi

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), hal ini ditunjukkan dengan koefisien $R = 0.773$; $p < 0,05$ yang artinya semakin baik persepsi

iklim organisasi dan semakin tinggi interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) maka akan semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai, dan sebaliknya semakin buruk persepsi iklim organisasi dan semakin rendah interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) maka akan semakin rendah *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.

Berdasarkan hasil analisis, persepsi iklim organisasi ada hubungan yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam penelitian ini diketahui persepsi iklim organisasi memiliki hubungan sebesar 27,6%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Perguruan Panca Budi mempersepsikan iklim organisasi

kondusif, berarti iklim organisasi tersebut sesuai dengan kebutuhan pegawai secara umum, yang membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pegawai Perguruan Panca Budi Medan diketahui tingkat OCB berada pada kategori tingkatan tinggi, yang menunjukkan bahwa kontribusi pegawai dalam bekerja yang melebihi tuntutan pekerjaan tinggi. Menurut Organ (2006), iklim organisasi yang kondusif akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau tidak. Jika iklim dipersepsikan secara positif, maka individu sebagai anggota organisasi akan sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dan dilaksanakan (Organ, 2006).

Penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi (2010) yang menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi dan OCB pada subjek 60 guru SD Negeri di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara variabel iklim organisasi dan OCB. Hubungan ini dapat dijelaskan bahwa perilaku pegawai yang menunjukkan OCB ditentukan apabila pegawai mempersepsi iklim organisasi yang kondusif pada organisasi. Semakin pegawai mempersepsikan iklim organisasi di perusahaannya semakin kondusif, semakin tinggi pula OCB para pegawai tersebut. Sebaliknya, jika iklim organisasi dipersepsikan tidak kondusif maka semakin rendah pula OCB pegawai tersebut.

Lebih lanjut diperoleh bahwa terdapat juga hubungan yang signifikan antara interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) dengan *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian ini diketahui interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) memiliki hubungan sebesar 53,7%. Sumbangan efektif tersebut menunjukkan bahwa interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) memberikan kontribusi yang besar terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.

Hubungan atasan-bawahan memiliki peran penting untuk membangun keeratan hubungan antar individu dalam organisasi. Tingkat kepercayaan atasan melalui proses pendelegasian tugas kepada bawahan sesuai tanggung jawabnya akan membangkitkan semangat kerja di antarabawahan, baik karena faktor pekerjaan maupun hubungan dengan rekan kerja. Adanya dukungan dari atasan akan meningkatkan *loyalty* karyawan sehingga karyawan merasa senang dengan lingkungan pekerjaan yang dimiliki dan tidak ingin keluar. (Djarmika (2005).

Hasil penelitian tersebut dapat didukung pendapat yang disampaikan oleh Riggio (1990) tentang hubungan kerja karyawan dengan rekan kerjanya. Riggio (1990) berpendapat bahwa ketika seorang atasan memiliki pandangan positif terhadap bawahannya maka bawahannya akan merasa mendapatkan dukungan dan akhirnya termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan. Sehingga karyawan dengan kualitas interaksi atasan bawahan yang tinggi memiliki dorongan untuk

memunculkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) yang dimiliki oleh para pegawai Perguruan Panca Budi dapat membantu terjadinya peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini mengindikasikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) akan semakin meningkat seiring dengan semakin baiknya persepsi iklim organisasi dan semakin tinggi interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*).

Hal ini didukung juga oleh pendapat Miner (dalam Novliadi, 2006) yang mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja karyawan. Menurut Wayne (dalam Novliadi, 2006), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan, sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja. Hal ini menunjukkan semakin baik kualitas interaksi atasan bawahan maka semakin tinggi OCB didalam perusahaan tersebut.

Hasil dari penelitian ini menetapkan bahwa persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan

terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Diketahui kedua variabel tersebut memiliki hubungan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai sebesar 59,7%, oleh karena itu masih terdapat 40.3% dari faktor lain yaitu kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, masa kerja dan jenis kelamin (Organ dan Sloat dalam Zurasaka, 2008).

Dengan melihat perbandingan nilai rata-rata/mean empiriknya persepsi iklim organisasi 86,463 dan nilai rata-rata hipotetiknya 72,5. Untuk variabel interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) nilai rata-rata/mean empiriknya 51,988 dan nilai rata-rata hipotetiknya 42,5. Selanjutnya untuk *organizational citizenship behavior* (OCB) diketahui bahwa mean rata-rata/mean empiriknya 73,588 dan mean hipotetiknya adalah 60,00. Dari hasil perbandingan mean empirik dan mean hipotetik tersebut diketahui bahwa subjek penelitian ini yaitu para pegawai Perguruan Panca Budi Medan memiliki persepsi iklim organisasi yang tergolong baik dan memiliki interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) yang tergolong tinggi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang tergolong tinggi. Hal ini diketahui karena perbandingan mean empirik dan mean hipotetiknya tidak melebihi + 1 atau - 1 bilangan SD. Hasil yang tergolong tinggi bisa dikarenakan adanya indikasi *facking good* dimana karyawan tidak mengisi skala dengan benar dengan alasan takut hasil dari pengisian skala akan berpengaruh kepada jabatan dan kinerja mereka.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pimpinan didalam lembaga diharapkan agar mempertahankan kondisi iklim organisasi pada Perguruan Panca Budi melalui kesinkronan atau kesesuaian antara nilai-nilai dan tuntutan organisasi dan perilaku pemimpin dengan kebutuhan dan tuntutan pegawai, seperti membina saling percaya antar pegawai, saling mendukung antara anggota organisasi, adanya komunikasi yang sehat antar anggota organisasi sehingga senantiasa akan terjaga iklim organisasi yang kondusif dan menumbuhkan OCB karyawan yang lebih baik lagi. Atasan juga diharapkan agar selalu melakukan komunikasi yang lebih intensif antara atasan dan bawahan, perhatian yang besar oleh atasan terhadap bawahan dengan banyak memberikan motivasi dan bantuan yang bisa lebih memudahkan bawahannya dalam bekerja.
2. Pegawai Perguruan Panca Budi yang memiliki tingkat OCB yang tinggi, persepsi iklim organisasi yang positif dan interaksi atasan bawahan yang tinggi, diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas interaksi atasan bawahan maupun persepsi iklim organisasi sehingga mampu mendorong terbentuknya *organizational citizenship behavior* pada pegawai sehingga pegawai akan lebih nyaman bekerja dan menjadi sumber daya yang unggul.
3. Bagi pegawai yang masih memiliki OCB yang rendah diharapkan untuk meningkatkan

OCB yang dimilikinya demi kemajuan lembaga melalui pelatihan-pelatihan dalam bidang OCB. Bagi pegawai yang memiliki persepsi iklim organisasi negatif disarankan agar lebih bisa beradaptasi dengan lingkungan di mana pegawai tersebut melakukan pekerjaan, lebih bertanggung jawab pada pekerjaan dan berusaha menerima kebijaksanaan-kebijaksanaan dari lembaga. Dan kualitas interaksi atasan bawahan yang rendah dapat ditingkatkan dengan melakukan komunikasi yang lebih intensif antara atasan bawahan.

4. Disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian untuk menambah jumlah sampel penelitian dan meneliti faktor-faktor lain yang diperkirakan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini hanya mencakup kajian *in group* pada *leader member exchange* sehingga diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar meneliti kajian *in group* dan *out group*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, M. (2005). *Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi*. Jurnal Universitas Yogyakarta.
- Aini, F.A.F., Hardjajani, T., Priyatama N.A. (2014). *Hubungan antara Kualitas Interaksi Atasan Bawahan dan Quality of Work life dengan Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT. Air*

- Mancur Palur Karanganyar*, Vol.6, No.11.
- Aldag, R. & Reschke, W. 1997. *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and its Value to Organization* Center for Organization
- Ariani, D.W. (2008). *Perilaku Kewargaan Organisasional*. <http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=1112>. Diakses tanggal 15 Desember 2015.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta : RinekaCipta.
- Azwar, S. (2011). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Bloodgood, J. M. (2002). *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations*. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4 (Oct., 2002), pp. 505-522.
- Brahmana, S.S. & Sofyandi, H. (2007). *Transformational Leadership dan Organization Citizenship Behavior* di Utama. Laporan Penelitian. Tidak diterbitkan.
- Bourman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of extra-role performance, dalam Schmitt, N. & Bourman, W. C. (editors). Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dahesihsari dan Seniati. (2002). Hubungan antara Kesesuaian Preferensi Individu dan Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Proceeding Temullmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi*, 2-3 Agustus 2002, Hal. 167-177, Fakultas Psikologi UNAIR, Surabaya.
- Davis, Keith, dan Newstrom, J. W. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi (Edisi Ketujuh Alih Bahasa Agus Darma)*. Jakarta: Erlangga
- Dewi, K.S.(2010). *Hubungan Iklim Organisasi dan Organizational Citizens Behavioral (OCB) Guru di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo*. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*.Vol 7, No 1, April 2010, 11-17.
- Dinimartani, D.A. (2014). *Pengaruh Pelatihan "Courageous Followership" Untuk Meningkatkan Kualitas Leader Member Exchange Pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur*. *Jurnal Psikologi Universitas Surabaya*. Vol 3, No 1, 2014.
- Djarmika, E.T. (2005). *Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*. *Journal Eksekutif*, 2, 2, 81-88.
- Garay, Hannah Dara Vanzuela, (2006). *Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi, Sinergi, Kajian Bisnis Dan Manajemen*, Vol. 8, No. 1, Januari 2006: 33-42.
- Graen, G.B & Liden, R.C. (1995). *Short Notes: Role of Leadership in the Employee Withdrawl Process*.*Journal of Applied Psychology*, Vol.67:868-872.
- Glisson, Charles, James, Lawrence R., (2002). *The cross-level effect of culture and climate in human service teams*, *Organizational Behavior*, 23, 767-794.

- Hadi, S. (2002). *Metodologi Research*. Jilid 1. Yogyakarta: Andi.
- Hamachek, D. (1990). *Psychology in teaching, learning, and growth*. Boston : Allyn and Bacon
- Idrus, M. (2006). *Implikasi Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan*. Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro, Vol. 3, No. 1, 94-106.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, and Mahmudul Haq, (2004). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," BRAC University Journal, Vol. I, No. 2, p. 75-85.
- Liden, R.C.& Maslyn, J.M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development*. *Journal of Management*, 4,43-72.
- Lindell, Michael, Brandt, Christina. (2000). *Climate quality and climate consensus as mediator of the relationship between organizational antecedent and outcome*, *Journal of applied psychology* Vol.85, No.3, hal 331-348.
- Morrow, P.C. et al. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20. No. 8, pp. 681 – 694.
- Nisfiannoor, Muhammad. (2009). *Pendekatan Statistik Modern Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Novliadi, F.(2006). *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional*. PSIKOLOGIA, Volume 2, No. 1, Juni2006: 39-46.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and Mckenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature Antecedents, and Consequences*. GEPublications.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). *Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness*. *Journal of Marketing Research*, 31: 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and Mckenzie, S. B. *Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance*. *Journal Of Applied Psychology*, vol. 82 : 262 – 270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307
- Rahmat, Jalaluddin. (1990). *Teori-Teori Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Riggio, R. E. (1990). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 11. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins. (2007). *Organizational Behavior. Concepts,*

- Controversies, Applications, 7th Edition*, Prentice Hall International, Inc
- Sarisusantini, Kartika. (2012). *Increasing leader member exchange from subordinate and supervisor satisfaction through coaching for supervisor training at PT.X*. Tesis diterbitkan: Depok UI.
- Saptoani, Avianti. (2011). *Organizational citizenship Behavior Tenaga Pendidik*. Bayu Media:Malang.
- Spencer, M. Kyle and Spencer. (1998). *Competence at Work Models Superior Performance*, New York USA : John Willey & Sons. Inc.
- Settoon, R. P, Bennet, N, & Liden, R. C. (1998). *Social exchange in organization: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity*. *Journal of applied psychology*, Vol. 81(3): 219-227.
- Sternberg, R.J. (2001). *Psychology: In Search Of The Human Mind (3thed)*. Orlando: Harcourt College Publisher
- Suryabrata, S. (1990). *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajawali
- Tierney, P. (1999). *Work Relations as a precursor to a psychological climate for change (the role of work group supervisor and peers*. *Journal of Organizational Change* 120-133. MCB University Press, 0953-4814
- Truckenbrodt Y.B. (2000). *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. *Research. Acquisition Review Quarterly*. (233-242).
- Walgito, Bimo. (2003). *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Wasposito, A. A & Minadaniati, L. (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada PT. Trubus Swadaya Depok*. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* Vol. 3, No. 1, 2012, 115-125.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall. New Jersey
- Zurasaka, A. (2008). *Teori Perilaku Organisasi*. <http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi>. Diakses tanggal 15 Desember 2015