

BAB 6

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis studi dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian *Strategic Leadership* berpengaruh secara langsung pada *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti setiap ada peningkatan *Strategic Leadership* maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kepemimpinan yang visioner, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan-perubahan yang terjadi baik dalam internal maupun eksternal organisasi, pemimpin yang dapat membangun hubungan antara pimpinan dan anak buah, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berpikir secara strategis, dan pemimpin yang dapat membangun kepercayaan dari orang lain maka akan dapat membangun rasa memiliki yang kuat pada anggota organisasi yang pada akhirnya akan memunculkan pemikiran bahwa organisasi adalah miliknya juga yang harus selalu berhasil dalam mencapai tujuannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Lamidi (2008), dan Khan *et. Al* (2013).
2. *Organizational Learning* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian *Organizational Learning* berpengaruh secara langsung pada *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti setiap ada peningkatan *Organizational Learning* maka

akan mempengaruhi peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh Kementerian Pemerintahan Timor-Leste maka akan semakin meningkatkan rasa memiliki para pegawai pemerintahan terhadap organisasinya, sehingga kementerian akan semakin baik kualitas pegawainya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Somech & Drach-Zahavy (2004), Arma *et.al* (2016).

3. *Organizational Climate* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian *Organizational Climate* berpengaruh secara langsung pada *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti setiap ada peningkatan *Organizational Climate* maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang semakin baik dalam kementerian pemerintahan di Timor-Leste akan memberikan pengaruh berupa peningkatan terhadap sistem berpikir para pegawai yang semakin baik, mental para pegawai yang semakin tenang, kepribadian pegawai yang semakin positif, dapat belajar bersama-sama sebagai satu kesatuan serta dapat memiliki visi yang sama tentang tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Gholami *et.al* (2015), dan Subramani *et.al* (2016).
4. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Performance*. Dengan demikian *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara langsung pada *Organizational Performance*, yang berarti setiap ada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* maka akan meningkatkan *Organizational*

Performance. Anggota organisasi adalah sumber daya yang sangat penting dari organisasi dan perilaku mereka yang jujur, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan dengan kata lain melakukan kegiatan yang kurang penting tapi menguntungkan untuk rekan mereka dan organisasi sangat diharapkan. Perilaku anggota organisasi adalah salah satu elemen fundamental bagi semua organisasi untuk sukses yaitu meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini sejalan dengan Kolade *et.al* (2014), Obamiro *et.al* (2014), Faramarzi *et.al* (2015), dan Romle *et.al* (2016).

5. *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Performance*. Dengan demikian *Strategic Leadership* berpengaruh secara langsung pada *Organizational Performance*, yang berarti setiap ada peningkatan *Strategic Leadership* maka akan meningkatkan *Organizational Performance*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya tergantung juga dengan kepemimpinan yang ada dalam organisasinya. Kepemimpinan yang baik di kementerian akan meningkatkan kinerja organisasi. Kementerian harus memiliki pemimpin yang visioner, pemimpin yang dapat mengelola perubahan-perubahan yang terjadi baik dalam internal maupun eksternal organisasi, pemimpin yang dapat membangun hubungan antara pimpinan dan anak buah, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berpikir secara strategis, dan pemimpin yang dapat membangun kepercayaan dari orang lain maka akan dapat membangun rasa memiliki yang kuat pada anggota organisasi yang pada akhirnya akan mendukung organisasinya mencapai tujuannya yaitu peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan

dengan Philips & Burbach (2010), Serfontein & Hough (2011), dan Pazireh *et.al* (2014).

6. *Organizational Learning* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Performance*. Dengan demikian *Organizational Learning* berpengaruh langsung pada *Organizational Performance*, yang berarti setiap ada peningkatan *Organizational Learning* maka akan mempengaruhi peningkatan *Organizational Performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin penting bagi organisasi untuk mengadopsi pembelajaran organisasi, dan hal seperti itu bisa membantu memberikan kontribusi bagi kinerja organisasi. Namun kemampuan untuk belajar tidak secara alami dan mudah terjadi dalam organisasi, untuk itu sangat penting bahwa organisasi memastikan bahwa sumber daya yang dialokasikan dan upaya yang dilakukan untuk menanamkan pembelajaran dalam organisasi. Dengan demikian sangat penting bahwa kementerian pemerintahan di Timor-Leste sebagai lembaga publik sama seperti organisasi yang lain dapat menjadi organisasi pembelajar untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. seperti telah disampaikan di atas bahwa banyak penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi pembelajar memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Khandekar & Sharma (2006), Hussein *et.al* (2014), Ratna *et.al* (2014).
7. *Organizational Climate* berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Performance*. Dengan demikian *Organizational Climate* tidak berpengaruh pada *Organizational Performance*, yang berarti setiap ada peningkatan atau penurunan *Organizational Climate* maka tidak

akan mempengaruhi *Organizational Performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi di kementerian pemerintahan di Timor-Leste dikarenakan sejarah panjang Timor-Leste yang mengalami konflik politik dan militer. Pengalaman konflik-konflik ini mengakibatkan iklim di setiap organisasi merupakan hal yang “**kecil** dan **biasa**” bagi masyarakat dan khususnya bagi aparat pemerintahan. Sehingga kinerja organisasi lebih ditentukan oleh penyelesaian konflik baik politik dan militer dari pada iklim organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reza (2010), Khan *et.al* (2015).

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah memperkuat temuan-temuan pada penelitian terdahulu seperti:

- 1) *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Lamidi (2008), Khan *et. Al* (2013).
- 2) *Organizational Learning* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Somech & Drach-Zahavy (2004), Arma *et.al* (2016).
- 3) *Organizational Climate* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Gholami *et.al* (2015), Subramani *et.al* (2016).
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Performance*, Kolade *et.al* (2014), Obamiro *et.al* (2014), Faramarzi *et.al* (2015), dan Romle *et.al* (2016).

- 5) *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Performance*, Philips & Burbach (2010), Serfontein & Hough (2011), dan Pazireh *et.al* (2014).
- 6) *Organizational Learning* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Performane*, Khandekar & Sharma (2006), Hussein *et.al* (2014), Ratna *et.al* (2014).
- 7) Penelitian ini menemukan hasil penelitian yang berbeda dengan hasil penelitian terdahulu dimana *Organizational Climate* berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational Performance* **tidak dapat diterima**. Sehingga penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya seperti oleh: Reza (2010), Khan *et.al* (2015). Hasil penelitian ini justru mendukung hasil penelitian Shodiqin & Mindarti (2015) yang menyatakan bahwa *Organizational Climate* berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif terhadap *Organizational performance*.

6.2. Saran

Berdasarkan temuan penelitian serta pembahasan yang telah dikemukakan maka berikut ini saran-saran sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Timor-Leste sebagai berikut:

1. Kinerja Kantor kementerian Pemerintahan merupakan hal mutlak yang harus ditingkatkan. Masyarakat sebagai “pemilik” negara berhak untuk menikmati pelayanan terbaik dari pemerintah. Untuk mencapai kinerja tersebut maka diperlukan upaya yang kuat untuk mempertahankan prestasi kerja yang telah tercapai serta peningkatan terhadap aspek-aspek yang telah terbukti dalam

penelitian ini dapat meningkatkan kinerja organisasi seperti *Strategic Leadership*, *Learning Organization*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Dalam penelitian ini Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi namun disarankan untuk memperbaiki iklim organisasi karena dalam banyak penelitian sebelumnya menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
3. Penelitian ini dilakukan dengan beberapa keterbatasan seperti responden hanya berasal dari level pimpinan seperti Direktur jenderal, sementara level yang lain tidak dilibatkan, untuk itu dirasa perlu bagi penelitian lanjutan disarankan untuk melibatkan level-level pegawai yang lain agar peneliti dapat membandingkan pendapat dari responden yang lebih bervariasi. Keterbatasan selanjutnya adalah penelitian ini hanya dilakukan pada kantor kementerian pemerintahan, disarankan agar penelitian selanjutnya dapat mencakup juga dengan kantor-kantor publik non kementerian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, N., A. Rasheed., K. Jehanzeb. 2012. "An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2 No. 4, pp.99-106.
- Aldag, Ray., Reschke, Wayne., 1997, *Employee Value Added*, New-York, Center for Organizational Effectiveness Inc.
- Allison, J. Barbara., Voss, S. Richard., Houston, C. Richard., 2001, *An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between OCB and Individual Performance*.<http://www.sbaer.uca.edu/research/2001/ACME/16lacme01.htm>.
- Angle, H. L. and J. L. Perry, 1981, An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* 27: 1-14.
- Appelbaum, E, Bailey, T, Berg, P and Kalleberg, A L (2000) *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*, ILR Press, Ithaca, NY.
- Argyris, C. and D.A. Schon, 1996, *Organizational Learning: Theory, Method and Practices*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armstrong Michael, 1990, *A Hand Book Personnel Management Practice*, Fourth Edition, Kogan Page Limited, London
- Bacal, 2001, *Performance Management*, P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Bagyo, Y. 2013. "Organizational citizenship Behavior as Attitude Integrity in Measurement of Individual Performance Appraisal", *Journal of Business and Management*, Vol. 12, Issue 2 (Jul. - Aug. 2013), pp.63-67.
- Baldwin, T.T., C. Danielson, and W. Wiggernhorn, 1997, The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition, *Academy of Management Executive*, November, pp.47-58.
- Barksdale, K., dan J.M Werner. 2001. "Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 145-155.

- Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R, 1984, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- Benson, G S, Young, S M and Lawler, E E, 2006, High Involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Performance, *Human Resource Management*, 45 (4), pp 519–27
- Bolino, M. C., 1999, Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?, *Academy of Management Review*, 24: 82-98.
- Buentello, O., J. Jung., J. Sun. 2008. "Exploring The Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, And Performance". University of Texas-Pan American.
- Chughtai, A.A. 2008. Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. Institute of Behavioral and Applied Management.
- Cleveland, J. and P. Plastrik, 1995. Learning, Learning Organization and TQM. In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott, pp. 233-243.
- Darsana, M. 2013. "The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior", *The International Journal Of Management*, Vol.2, Issue 4, pp.35-42.
- Dyer, L., Holder, G, 1988, a Strategic Perspective of Human Resource Management, in Dyer, L., Holder, G. (Eds), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Washington, DC, pp.1-46.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D, 1986, Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Fitriastuti, T. 2013. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 4, No. 2, pp.103-114.
- Garvin, David A, 2000, *Learning in Action : A Guide to Putting The Learning Organizational to Work*, Boston : Harvard Business SchoOL Press
- Gomes, Faustino Gillian Belben, Sally Wesley, 2000, *Language Centre Management Hand Book : English Communication Skill for The Indonesian Civil Cervice Proyek*, Cetakan Pertama, B.C – ODA – LAN ECSCS Proyek, Jakarta.

- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Ke-empatbelas, BPFE, Yogyakarta.
- Irawan, Prasetya, 2000, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIA-LAN Press. Jakarta.
- Ivancevich, Gibson and Donnely, 2001, *Organisasi: Perilaku. Struktur dan Proses*, Edisi Kedelapan, Jilid 2, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Kadir, Abdul Wahab Abdoel, 2006, *Organisasi, Konsep dan Aplikasi*, Cetakan pertama, Pramita Press.
- Khan, S.K., dan M.Z.A Rashid. 2012. "The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 8, pp.83-91.
- Khandekar, A. and A. Sharma, 2006, *Organizational Learning and Performmance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, Education and Training*, Vol.48 No.8/9, pp.682-293.
- Kim, D.H., 1993, The Link between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, fall, pp.37-50.
- Kolade, O.J., O.O Oluseye., O. Omotayo. 2014. "Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance", *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 1, pp. 36 – 49.
- Lamidi. 2008. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organization Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 8, No. 1, pp. 25 – 37.
- Lawler, E E, 1986, *High Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Liu, Y. 2009. "Perceived Organizational Support And Expatriate Organizational Citizenship Behavior The Mediating Role Of Affective Commitment Towards The Parent Company", *Personnel Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 307-319.
- López, S.P., José M. Péon, and Camilo José Vazquez Ordás, 2005, Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*, Vol.12 No.3, pp.227-145.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R., 1991, Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150.
- Mangkuprawira Tb. Syafri, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Marquardt, M.J., 1996, *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Meyer, Allen, 1991, A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, Vol 1, No. 1, pp 61-89.
- Mohammad, J., F.Q Habib., M.A Alias. 2011. "Job Satisfaction And Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study At Higher Learning Institutions", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp.149–165.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W., 1993, Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6:209-225.
- Mottaz, C. J, 1988, Determinants of Organizational Commitment, *Human Relations*, Vol 41, pp 467-482.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers, 1982, *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mukhtar, A., M.A Sial., A. Imran., S.M.A Jilani. 2012. "Impact of HR Practices on Organizational Citizenship Behavior and Mediating Effect of Organizational Commitment in NGOs of Pakistan", *World Applied Sciences Journal*, Vol.18, No.7, pp.901-908.
- Niehoff, Brian, 2000, *A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behaviors: Applying an Old Lens to a New Class of Organizational Behaviors*, Kansas State University, Department of Management College of Business Administration.
- Nwibere, B.M. 2014. "Interactive Relationship Between Job Involvement, Job Satisfaction, Organisational Citizenship Behaviour, And Organizational Commitment In Nigerian Universities", *International Journal of Management and Sustainability*, Vol. 3, No.6, pp.321-340.

- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W, 1988, *OCB : The Good Soldier Syndrome*, Lexington MA: Lexington Books.
- Ortenblad, A., 2001, On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, pp. 125-133.
- Ozdem, G. 2012. "The Relationship Between The Organizational Citizenship Behaviors And The Organizational And Professional Commitments Of Secondary School Teachers", *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 12, pp.47-64.
- Öztürk, F. 2010. Determinants Of Organizational Citizenship Behavior Among Knowledge Workers: The Role Of Job Characteristics, Job Satisfaction, And Organizational Commitment. Thesis.
- Pascale, R., Athos, A, 1981, *The Art of Japanese Management*, London: Penguin Books
- Pearn, M., C. Roderick, and C. Mulrooney, 1995, *Learning Organization in Practice*, London: McGraw-Hill.
- Podsakoff dan McKenzie, 2006, *Organizational Citizenship Behavior : its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publication, Thousand Oaks California.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B, Paine, J. B., and 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, 513-561.
- Podsakoff, P.M., M. Ahearne, S.B MacKenzie. 1997. "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.2, pp. 262-270.
- Purba, D.E., dan A.N.L Seniati. 2004. "Pengaruh Kepribadian Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior", *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 8, No. 3, pp.105-111.
- Reichers, A. E, 1985, A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review* 10: 465-476.

- Robbins, S.P., dan T.A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbinson, David, Linda S dan Frank P., 1999, *Research On Staff Commitment : A Discussion Paper*. Correctional Service of Canada
- Ruky, Achmad S., 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sastro Hadiwiryo Siswanto, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*, Cetakan Kedua, Sinar Grafika Offset, Jakarta.
- Schermerhom, et. Al., 2003, *Managing Organizational Behavior*. New York. John Willet & Sons, Inc.
- Schnake, M., 1991, Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda, *Human Relations*, 44: 735-759.
- Schuller S. Randal, Jackson E. Siusan, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad -21*, Edisi Keenam (terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- Schuller S. Randal, Jackson E. Siusan, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad -21*, Edisi Keenam (terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sena, T.F. 2011. "Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB)", *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2, No. 1, pp.70-77.
- Senge,1994, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999, The Relationship Between Organisational Climate and Employee Perceptions of Involvement", *Group and Organization Management*, Vol. 24 No.4, pp.479-503.
- Shahnawaz, M.G., Md. H Jafri. 2009. "Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 35, Special Issue, pp.78-84.
- Shepherd, Jeryl and Brian Mathews, 2000, Employee Commitment: Academic Vs Practitioner Perspectives. *Journal of Employee Relations*, 22(6):1-12.

- Shore, L. M. & Wayne, S. J., 1993, Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.
- Simamora Henry, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ketiga, Cetakana Pertama, STIE YKPN, Yogyakarta
- Steers, Porter, 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14, pp 224-247.
- Sung, J and Ashton, D, 2005, *High Performance Work Practices: Linking strategy and skills to performance outcomes*, DTI in association with CIPD, available at <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/>
- Thompson, M and Heron, P, 2005, Management capability and high performance work organization, *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), pp 1029–48
- Ticoalu, L.K. 2013. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.4, pp.782-790.
- Ünal, Ömer Faruk. 2013. "Relationship Between the Facets of Job Satisfaction and the Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment", *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 18, No.1, pp.243-269.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J., 1995, Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 17 (pp. 215-285), Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Vught, F.V., 1995, The New Context for Academic Quality: In D.D. Dill and B. Sporn (Eds), *Emerging Pattern of Social Demands and University Reform: Through a Glass Darkly*, pp. 194-211, Oxford: Pergamon.
- Walton, R E, 1985, From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, March-April, pp 77–84.
- Wang, Z. 2014. "Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5 No. 1, pp.210-214.

- Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R, 1980, *Structure Is Not Organisation* in *Business Horizons*, 23,3 June, pp14-26.
- Watkins, K.E. and V.J. Marsick, 1993, *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C., 1997, Perceived organizational support and leadermember exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40:82-111.
- Wheelen, T.L. and J. David Hunger, 2002, *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Wibowo, E., dan W. Susilowati. 2010. “Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behaviour, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 1, pp.66 – 73.
- Widyaningrum, M.E. 2010. “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (Studi Kasus Di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya)”, *Majalah Ekonomi*, Tahun XX, No. 1, pp.100-118.
- Wiener, Y, 1982, Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review* 7: 418-428.
- William, T., dan R. Setiawan. 2013. “Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organization Citizenship Behavior Di PT.Cb Capital”, *AGORA*, Vol. 1, No. 1, pp.1-8.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E., 1991, Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17:601-617.
- Wright, P.M., McMahan, G.C, 1992, Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, Vol. 18 pp.295-321.
- Yan, L., dan J. Yan. 2013. “Leadership, Organizational Citizenship Behavior, And Innovation In Small Business: An Empirical Study”, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 26, No. 2, pp. 183-199.