

**PENGARUH *REWARD* TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* YANG DIMODERASI OLEH
JAVANESE CULTURE VALUES:
STUDI PADA ABDI DALEM KERATON SURAKARTA**

**Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi**



Oleh
Akhir Lusono
14931028

**PROGRAM PASCASARJANA ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Januari - 2022**

**PENGARUH *REWARD* TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* YANG DIMODERASI OLEH
JAVANESE CULTURE VALUES:
STUDI PADA ABDI DALEM KERATON SURAKARTA**

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Ekonomi
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh
Akhir Lusono
14931028

**PROGRAM PASCASARJANA ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Januari - 2022**

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Kamis tanggal 27 Januari 2022 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: Akhir Lusono, S.SN., MM.

No. Mhs. :14931028

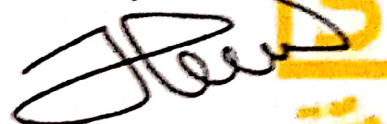
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH REWARD TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
YANG DIMODERASI OLEH JAVANESE CULTURE VALUE:STUDI PADA ABDI DALEM
KERATON SURAKARTA**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan LULUS

Promotor,



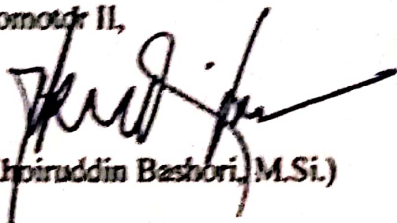
(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I,



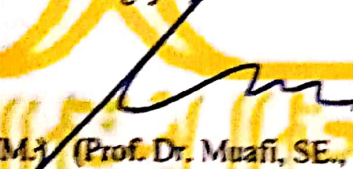
(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Co Promotor II,



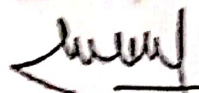
(Dr. Khpiruddin Bashori, M.Si.)

Penguji I,



(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Penguji II,



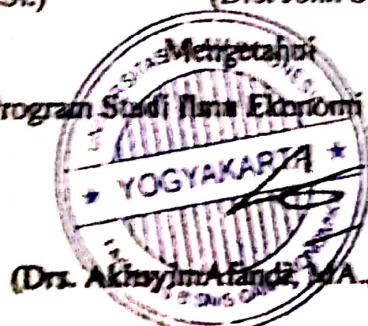
(Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si.)

Penguji III,



(Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta.

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor

(Prof. Dr. Heru Kumianto Tjahjono, MM.)



Co Promotor I

(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Co Promotor II

(Dr. Khoiruddin Bashori, M.Si.)

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : AKHIR LUSONO
NIM : 14931028
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Disertasi : Pengaruh Reward Terhadap Organizational Citizenship Behavior
Yang
Di Moderasi Oleh Javanese Culture Values: Studi Pada Abdi Dalem
Karaton Surakarta Hadiningrat

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian disertasi saya ini tidak terdapat unsur unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan/pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Yogyakarta, 11 Pebruari 2022

Hori

Akhir Lusono

METERAI
PENCET
7AJX667409909

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia dan ridha-NYA, sehingga disertasi dengan judul “**Pengaruh Reward Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimoderasi Oleh Javanese Culture Values: Studi Pada Abdi Dalem Keraton Surakarta**” ini dapat diselesaikan. Shalawat kepada Rasulullah SAW, dengan syafa'at Rasul, kita semua umat manusia bisa merasakan alam ilmu pengetahuan dengan ilmu dunia yang tidak terbatas dalam mencari pemecahan berbagai persoalan dan permasalahan di alam semesta ini. Disertasi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Drs. Akhsyim Afandi MA., Ph.D selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, M.M. selaku Promotor yang telah meluangkan waktu dan pikiran yang maksimal untuk kesempurnaan penulisan karya tulis ini.
3. Dr. Zainal Mustafa El Qadri, M.M. selaku Co Promotor I yang juga telah menjadi sumber 'kehidupan' bagi saya dikarenakan atas dorongan, motivasi dan perhatian dari beliau saya bisa mempunyai semangat berlipat dalam menyelesaikan pendidikan ini juga atas kesediaan waktu dan pikiran untuk kesempurnaan penulisan karya tulis ini.
4. Dr. Khoiruddin Bashori, M.Si. selaku Co Promotor II yang juga telah meluangkan waktu, pikiran dan kesabarannya dalam menyelesaikan karya tulis ini.

5. Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si. selaku Ketua Dewan Penguji, yang telah memberikan banyak saran dan masukan terhadap penulisan disertasi ini.
6. Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si. selaku Dewan Penguji, yang juga telah memberikan banyak saran dan masukan terhadap penulisan disertasi ini.
7. Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D. selaku Dewan Penguji, yang juga telah memberikan banyak saran dan masukan terhadap penulisan disertasi ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen, staf pengajar Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan ilmunya kepada penulis, serta karyawan dan karyawan Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan kemudahan pelayanan administrasi kepada penulis.
9. Teman seperjuangan Doktor Ilmu Ekonomi angkatan 22 Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan satu ucapan “Alhamdulillah, akhirnya kita selesai juga”.
10. Orang tua, istri dan anak saya yang telah sangat banyak membantu memberikan nasehat, semangat dan pencerahan dalam menyelesaikan pendidikan dan karya tulis ini.
11. Berbagai pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu dalam membantu penulis menyelesaikan pendidikan dan karya tulis ini. Hanya Allah SWT yang bisa membalas semuanya.

Akhir kata, penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada ilmu manajemen sumber daya manusia.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 11 Januari 2022

Akhir Lusono

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	ii
PENGESAHAN DISERTASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	25
1.3 Pertanyaan Penelitian	25
1.4 Tujuan Penelitian	26
1.5 Kontribusi Penelitian	27
1.5.1 Kegunaan Teoritis	27
1.5.2 Kegunaan Praktis	28
1.6 Orisinalitas	28
BAB II. KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 <i>Social Exchange Theory</i>	30
2.2 <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	35

2.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	35
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB	44
2.2.3 Pengukuran Konstruk <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	47
2.3 <i>Reward</i>	52
2.3.1 Pengertian <i>Reward</i>	52
2.3.2 <i>Material Reward</i>	64
2.3.3 <i>Social Reward</i>	68
2.3.4 Pengukuran Konstruk <i>Material Reward</i> dan <i>Social Reward</i>	72
2.4 <i>Javanese Culture Values</i>	72
2.4.1 Konsep Budaya	72
2.4.2 Dimensi Budaya	76
2.4.3 Pengertian <i>Javanese Culture Values</i>	81
2.4.4 Pengukuran Konstruk <i>Javanese Culture Values</i>	89
2.5 Pengembangan Hipotesis	99
2.5.1 Pengaruh <i>Reward</i> Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	99
2.5.2 Peran <i>Javanese Culture Values</i> Sebagai Variabel Moderating pada Pengaruh Reward terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	104
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian	109
3.2 Populasi dan Sampel	109
3.2.1 Populasi Penelitian	109
3.2.2 Penentuan Sampel Penelitian	110

3.3 Metode Pengumpulan Data	111
3.4 Operasionalisasi Variabel Penelitian	112
3.5 Metode Analisis Data	114
3.5.1 Uji Validitas	114
3.5.2 Uji Reliabilitas	114
3.5.3 Uji Normalitas Data	116
3.5.4 Uji Outlier	116
3.5.5 Uji Multikolinearitas	117
3.5.6 Uji <i>Goodness of fit</i> (Uji Kelayakan Model)	117
3.5.7 Analisis Inferensial	120
3.5.7.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel	121
3.5.7.2 Pengujian Hipotesis Variabel Moderating	121
3.5.8 Analisis Deskriptif	122
BAB IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden.....	124
4.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	127
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Material Reward	128
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Social Reward	131
4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel JCV	132
4.2.4 Analisis Deskriptif Variabel OCB	133
4.3 Hasil Pengujian Model Analisis Jalur	136
4.3.1 Hasil Uji Validitas	136
4.3.1.1 Hasil Uji Validitas Variabel Material Reward	136

4.3.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Social Reward	137
4.3.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel JCV	138
4.3.1.4 Hasil Uji Validitas Variabel OCB	139
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas	141
4.3.3 Hasil Uji Normalitas	142
4.3.4 Hasil Uji Outliers	143
4.3.5 Hasil Uji Multikolinearitas	144
4.3.6 Hasil Uji Goodness of Fit	144
4.4 Hasil analisis inferensial	145
4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel	145
4.4.1.1 Pengaruh Material Reward terhadap OCB	147
4.4.1.2 Pengaruh Social Reward terhadap OCB	147
4.4.1.3 Pengaruh JCV terhadap OCB	147
4.4.2 Hasil pengujian Hipotesis Variabel Moderating	148
4.4.2.1 Pengaruh JCV dalam Memoderasi Hubungan antara Material Reward dan OCB	150
4.4.2.2 Pengaruh JCV dalam Memoderasi Hubungan antara Social Reward dan OCB	150
4.5 Pembahasan Hasil Analisis Hipotesis	152
4.5.1 Pembahasan Hipotesis Pengaruh Material Reward terhadap OCB	152
4.5.2 Pembahasan Hipotesis Pengaruh Social Reward terhadap OCB	156
4.5.3 Pembahasan Hipotesis Pengaruh JCV terhadap OCB	161

4.5.4 Pembahasan Hipotesis Peran JCV Memoderasi Hubungan antara Material Reward dan OCB	165
4.5.5 Pembahasan Hipotesis Peran JCV Memoderasi Hubungan antara Social Reward dan OCB	167
BAB V. KESIMPULAN	
5.1 Kesimpulan	170
5.1.1 Kesimpulan Hasil Analisis Deskriptif	170
5.1.2 Kesimpulan Hasil Analisis Inferensial	171
5.2 Implikasi Penelitian	172
5.2.1 Implikasi Teoritis	172
5.2.2 Implikasi Manajerial	176
5.3 Keterbatasan Penelitian	177
DAFTAR PUSTAKA	179

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 <i>Research Gap</i> Pengaruh Reward dan Culture terhadap OCB	9
Tabel I.2 Jumlah abdi dalem yang mengajukan kenaikan pangkat (2016-2021)	21
Tabel II.1 Karakteristik Ahli	96
Tabel II.2 Hipotesis Penelitian	107
Tabel III.1 Jumlah Sampel pada Setiap Kelompok Abdi Dalem Garap	110
Tabel III.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian	113
Tabel III.3 <i>Goodness of Fit</i> Index	118
Tabel III.4 Kategori Deskriptif	123
Tabel IV.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	124
Tabel IV.2 Karakteristik responden berdasarkan usia responden	125
Tabel IV.3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan	125
Tabel IV.4 Karakteristik responden berdasarkan lama menjadi abdi dalem	126
Tabel IV.5 Karakteristik responden berdasarkan pendapatan perbulan	127
Tabel IV.6 Rerata Indikator pada variabel material reward	128
Tabel IV.7 Rerata Indikator pada variabel social reward	131
Tabel IV.8 Rerata Indikator pada variabel JCV	132
Tabel IV.9 Rerata Indikator pada variabel OCB	133
Tabel IV.10 Hasil Uji Validitas Variabel Material Reward	136
Tabel IV.11 Hasil Uji Validitas Variabel Social Reward	137
Tabel IV.12 Hasil Uji Validitas Variabel JCV	138

Tabel IV.13 Hasil Uji Validitas Variabel OCB	140
Tabel IV.14 Hasil Uji Reliabilitas	141
Tabel IV.15 Hasil Uji Normalitas	143
Tabel IV.16 Hasil Analisis <i>Goodness of Fit Index</i> Sebelum Ditambahkan Variabel Moderating.....	145
Tabel IV.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel (Sebelum ditambahkan variabel moderating)	146
Tabel IV.18 Hasil Hasil Analisis <i>Goodness of Fit Index</i> Setelah Ditambahkan Variabel Moderating	148
Tabel IV.19 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Variabel Moderating	149
Tabel IV.20 Hasil Estimasi Sebelum dan Sesudah Ditambahkan Variabel Moderating	151
Tabel IV.21 Simpulan Hasil Pengujian Hipotesis	151

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 <i>Social Exchange Theory</i> sebagai <i>Grand Theory</i>	34
Gambar II.2 Model Penelitian Setelah Ditambahkan Variabel Moderasi	108
Gambar III.1 Uji CFA Variabel Independen	115
Gambar III.2 Uji CFA Variabel Moderating	115
Gambar III.3 Uji CFA Variabel Dependen	116
Gambar III.4 <i>Path</i> SEM tanpa interaksi.....	120
Gambar III.5 Kerangka pikir penelitian	122
Gambar IV.1 Nilai Rerata Indikator	135
Gambar IV.2 Confrmatory Factor Analysis Variabel Material Reward	137
Gambar IV.3 Confrmatory Factor Analysis Variabel Social Reward	138
Gambar IV.4 Confrmatory Factor Analysis Variabel JCV	139
Gambar IV.5 Confrmatory Factor Analysis Variabel OCB	140
Gambar IV.6 Analisis jalur untuk pengujian hipotesis sebelum ditambahkan variabel moderating	146
Gambar IV.7 Analisis SEM untuk pengujian hipotesis setelah ditambahkan variabel moderating	149

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1 KUESIONER	213
LAMPIRAN 2 TABULASI HASIL KARAKTERISTIK RESPONDEN	217
LAMPIRAN 3 TABULASI HASIL KUESIONER	221
LAMPIRAN 4 HASIL ANALISIS DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN	228
LAMPIRAN 5 HASIL UJI OUTLIERS	230
LAMPIRAN 6 HASIL UJI VALIDITAS	233
LAMPIRAN 7 HASIL ANALISIS SEBELUM DITAMBAHKAN VARIABEL MODERATING	234
LAMPIRAN 8 HASIL ANALISIS SETELAH DITAMBAHKAN VARIABEL MODERATING.....	244

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *material reward* dan *social reward* terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan menggunakan *javanese culture values* sebagai variabel pemoderasi. Perkembangan model *social exchange theory* yang mengkaji pengaruh *reward* terhadap OCB menunjukkan hasil yang kontradiksi. Namun, fenomena yang terjadi pada abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat menunjukkan bahwa *reward* yang diterima tidak sesuai dengan harapan para abdi dalem. Penelitian ini menambahkan peran variabel *javanese culture values* dalam meningkatkan pengaruh *material reward* dan *social reward* terhadap OCB pada Keraton Kasunanan Surakarta.

Penelitian dilakukan dengan metode survey. Pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 140 abdi dalem garap Keraton Surakarta Hadiningrat yang dipilih menggunakan *purposive sampling*, dan dibagi secara *proportional* pada 24 bidang pekerjaan. Data dianalisis menggunakan metode *structural equation modelling* dengan bantuan program AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *material reward*, *social reward* dan JCV secara langsung berpengaruh terhadap OCB abdi dalem. Hasil analisis statistik juga menunjukkan peran JCV dalam memperkuat hubungan antara *material reward* dan *social reward* terhadap dan OCB abdi dalem. Dengan menambahkan JCV sebagai variabel moderating, estimasi pengaruh antara variabel *material reward* dan *social reward* menjadi meningkat secara signifikan.

Kata kunci : *Material reward*, *Social reward*, *Javanese culture Values*, *Organizational citizenship behavior*, Abdi dalem

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Social exchange theory merupakan evolusi dari tradisi filsafat utilitarianisme dan teori ekonomi neoklasik yang merupakan domain dari peneliti sosiologi yang memusatkan penelitian kepada pertimbangan rasional dari manusia dan kepentingan personal ketika melakukan sebuah hubungan (Cook et al., 2013). Prinsip yang kemudian mendasari *social exchange theory* adalah bahwa sebuah hubungan yang terjadi akan terus mengalami perkembangan seiring berjalannya waktu karena sikap saling percaya, loyalitas dan komitmen yang saling menguntungkan antar kedua belah pihak dengan syarat setiap pihak menjalankan hak dan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam hubungan pertukaran tersebut (Cropanzano et al., 2017).

Konsep *social exchange theory* ini melibatkan proses imbal balik dan konsep aksi reaksi, sehingga apabila ada aksi yang dilakukan oleh salah satu pihak maka akan ada reaksi yang merespons terhadap bentuk aksi tersebut (Stafford, 2018). Selanjutnya dijelaskan bahwa individu yang merasakan proses imbal balik dalam sebuah hubungan tersebut akan merasakan kepuasan dan kebermaknaan serta mempunyai keinginan untuk mempertahankan hubungan tersebut. Elstad et al., (2013) menerangkan bahwa hubungan yang terjadi antara individu dan organisasi pada dasarnya merupakan sebuah kontrak pertukaran sumber daya yang dimiliki oleh individu maupun oleh organisasi (Elstad et al., 2013). Terdapat sebuah fakta bahwa *social exchange theory* membingkai

kerangka pertukaran dalam konteks bagaimana individu berinteraksi di sebuah kelompok (Coyle-Shapiro & Diehl, 2017). Pertukaran sosial yang adil merupakan asumsi dasar dari *social exchange theory*. Pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan hasil pekerjaan yang dilakukan apabila hubungan kerja tersebut dibangun atas pertukaran sosial yang menganut prinsip keadilan (Ward & Berno, 2011). Persepsi keadilan yang dirasakan oleh pegawai tersebut membuat mereka merasa bahwa organisasi telah memperlakukan mereka dengan layak dan baik (Lioukas & Reuer, 2015). Dampak yang kemudian dirasakan oleh organisasi adalah meningkatnya motivasi pegawai untuk membalas tindakan positif organisasi dengan meningkatkan kinerja mereka, karena mereka merasa bahwa hubungan kerja mereka didasarkan oleh pertukaran sosial yang menganut prinsip keadilan (Rasoolimanesh et al., 2015).

Dari pernyataan tersebut diatas dapat diambil sebuah simpulan bahwa *social exchange theory* menjelaskan bagaimana pegawai akan merespons setiap tindakan organisasi yang berkaitan dengan sejauh mana organisasi dapat menyediakan sumber daya yang mereka butuhkan dan seberapa baik mereka memenuhi ekspektasi dari setiap individu, yang kemudian akan dibalas dengan komitmen dan keterikatan terhadap nilai dan tujuan organisasi (Colquitt et al., 2014). *Social exchange theory* secara teoretis menyatakan bahwa dalam sebuah interaksi sosial terdapat unsur-unsur yang melandasi tercapainya sebuah hubungan harmonis, unsur-unsur tersebut meliputi penghargaan, pengorbanan dan pengambilan keuntungan yang saling mempengaruhi (Colquitt et al., 2015). Manusia memandang hubungan dengan orang lain sesuai dengan persepsi yang

dibangun oleh masing-masing individu serta keseimbangan yang diharapkan sebagai sebuah konsekuensi norma imbal balik (Outlaw et al., 2019).

Sebagai imbas dari *social exchange theory*, individu diposisikan sebagai aktor dan mengangkat interaksi antara otonomi individu dengan struktur sosial. Ciri terpenting dari teori pertukaran sosial terletak pada analisisnya mengenai hubungan sosial menurut *cost* dan *reward*. Dalam penelitian ini, *social exchange theory* lebih ditekankan pada teori yang berhubungan dengan ilmu manajemen dan ilmu ekonomi, bukan dengan psikologi. *Social exchange theory* bertumpu pada asumsi bahwa orang terlibat dalam perilaku untuk memperoleh ganjaran. Misalnya, pekerjaan tak hanya menyediakan reward materi berupa upah tetapi juga menyediakan ganjaran sosial berupa persahabatan, kepuasan, dan mempertinggi harga diri. Keinginan individu untuk mendapatkan reward social merupakan ciri khas dari nilai budaya. Hal ini yang mendasari bahwa budaya juga menjadi salah satu factor yang menyebabkan terjadinya *social exchange theory*.

Ada beberapa sifat dasar yang muncul dalam *social exchange theory*, yakni terletak pada persoalan nilai dan norma (konsensus nilai) yang ada dalam masyarakat. Menurut Blau (2017), konsensus nilai itu mengganti pertukaran tak langsung dengan pertukaran langsung. Sebagai contoh, seorang anggota menyesuaikan diri dengan norma kelompok dan mendapat persetujuan karena penyesuaian diri itu dan mendapat persetujuan implisit karena kenyataan bahwa penyesuaian diri memberikan konstribusi atas pemeliharaan dan stabilitas

kelompok. Dengan kata lain, kelompok atau kolektivitas terlibat dalam suatu hubungan pertukaran dengan individu.

Social exchange theory telah menempatkan organisasi agar dapat menghadapi lingkungan yang bergerak semakin dinamis yang mendorong organisasi untuk semakin kreatif dan inovatif agar mampu bertahan dari gempuran arus modernisasi dan globalisasi (Müceldili *et al.*, 2013; Özarallı, 2015; Özçelik & Taymaz, 2014). Dengan *social exchange theory*, organisasi mampu mengubah cara pandang ketika menghadapi perubahan cepat yang terjadi di lingkungan organisasi baik aspek situasi yang semakin dinamis (Masood, Dani, Burns, & Backhouse, 2016). *Social exchange theory* menempatkan faktor kunci yaitu sumber daya manusia dalam peran dan fungsi yang dijalankan sebagai sarana penunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Bonache & Noethen, 2014). Sumber daya manusia merupakan penggerak seluruh komponen yang ada di sebuah organisasi, sehingga organisasi dituntut agar secara kontinyu meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawainya (Lengnick-Hall & Beck, 2011).

Boxall (2013) berkeyakinan bahwa peran sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi memiliki fungsi strategis, hal ini didorong oleh keyakinan organisasi bahwa posisi sumber daya manusia selama ini merupakan faktor utama yang menunjang keberhasilan organisasi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi (Boxall, 2013). Pengakuan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi merupakan sebuah bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang dijalankan sebagai salah satu tanggung jawab organisasi untuk

mengakomodasi setiap kepentingan elemen organisasi (Anitha, 2014). Melalui pendekatan sumber daya manusia, organisasi perlu menyusun perencanaan strategis untuk mengelola elemen-elemen yang meliputi manusia, pengetahuan, keterampilan dan sikap. Keempat elemen tersebut merupakan faktor kunci di dalam proses pendayagunaan sumber daya sebagai sarana pencapaian tujuan strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wright, Dunford, & Snell, 2011).

Social exchange theory didasarkan pada dua bentuk utama, yaitu dukungan organisasi dan keadilan distributif organisasi. Ketika karyawan berpikir bahwa organisasi telah cukup memperhatikan kebutuhan mereka, maka pertukaran sosial mereka dengan organisasi menjadi lebih berharga (Kramer, 2011). *Social exchange theory* menjelaskan ketika karyawan menggunakan pendekatan pertukaran sosial, mereka menunjukkan lebih banyak komitmen dan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan saat mereka hanya menunggu imbalan ekonomi untuk pekerjaan mereka (Tsui, 2017). *Social exchange theory* memiliki salah satu kerangka terbaik untuk menjelaskan OCB karyawan (Organ, 2010). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai sehingga dia disebut sebagai “anggota yang baik” atau “*good citizen*” (Nadiri & Tanova, 2010). OCB merupakan perilaku di luar deskripsi kerja yang telah ditentukan organisasi, namun memiliki dampak yang baik bagi organisasi (Ilies et al., 2019). Sehingga dapat dikatakan bahwa OCB merupakan kemampuan dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja yang

kontribusinya melebihi harapan dari organisasi (Jason A. Colquitt; Jeffery A. Lepine; Micheal J. Wesson., 2011; Lepine et al., 2012).

OCB merupakan perilaku positif dimana pegawai melakukan tugas diluar kewajibannya tanpa adanya paksaan dan imbalan dari organisasi (Kompaso & Sridevi, 2010). OCB dapat membantu individu dalam tim, mengajukan diri untuk pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan peraturan, serta dengan besar hati menerima kerugian dan gangguan yang terkait dengan pekerjaannya (Acaray & Akturan, 2015).

Konsep dasar *social exchange theory* adalah penguatan *reward*. Dalam model pertukaran sosial, karyawan menggunakan sumber daya dan melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka untuk mendapatkan *reward* yang sesuai dengan harapan (Thompson, 2013; Chadwick-Jones, 2016). Hubungan pertukaran sosial meningkatkan ketergantungan karyawan pada organisasi mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan mampu menumbuhkan perasaan untuk mengambil perilaku yang berlebih terhadap pekerjaan mereka. Persepsi semacam ini berpengaruh pada peningkatan kualitas perilaku karyawan terhadap organisasi sehingga mampu menciptakan perilaku OCB (Konovsky & Pugh, 2014; Shore & Tetrick, 2011; Steers, 2017).

Pemberian reward terhadap pegawai merupakan bagian dari kompensasi dan benefit yang diberikan oleh organisasi dapat meningkatkan retensi, sehingga karyawan semakin loyal pada organisasi. Reward adalah penghargaan kepada pegawai yang dapat berupa uang atau barang, maupun bentuk lain yang

ditujukan untuk meningkatkan kebahagiaan pegawai. Dengan merasa dihargai, pegawai akan betah menjadi bagian dari tim dan organisasi, sehingga akan terbentuk perilaku OCB.

Ada banyak jenis reward untuk pegawai, namun secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu *intrinsic reward* dan *extrinsic reward* (Cerasoli et al., 2014). Kedua jenis penghargaan tersebut sama-sama dapat meningkatkan kepuasan pegawai, namun berbeda bentuknya. Intrinsic reward merupakan imbalan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri. Reward ini tidak berupa uang atau benda, melainkan kepuasan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang berhasil diselesaikannya atau kebanggaan menjadi bagian dari organisasi yang punya reputasi. Reward intrinsik dapat berupa hal kecil tapi berdampak besar, seperti pujian atau pengakuan atasan terhadap kinerja pegawai di depan rekan-rekan kerjanya. Kepercayaan dari pemimpin untuk memimpin tim mengerjakan sebuah pekerjaan penting juga merupakan bentuk penghargaan intrinsik bagi pegawai bersangkutan. Bahkan, keuntungan non-materi (intangible) yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya juga bisa disebut reward. Contohnya adalah sistem kerja fleksibel, lingkungan kerja yang suportif, atau jenjang karir yang terbuka. Reward intrinsik merupakan bentuk penghargaan yang penting bagi pegawai, karena setiap pegawai membutuhkan pengakuan atas hasil kerjanya. Dengan begitu, pegawai merasa menjadi bagian penting dan terlibat (*engaged*) dalam pekerjaan. Apresiasi terhadap kontribusi sekecil apa pun dapat meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap organisasi mereka. Memiliki *engaged employee* jelas menguntungkan bagi organisasi,

sebab tipe pegawai ini selalu ingin bekerja dan berkontribusi lebih baik untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, dan bukan sekadar bekerja memenuhi target. Sehingga perilaku pegawai ini dapat menciptakan perilaku OCB yang dapat memberikan keuntungan bagi pegawai dan organisasi itu sendiri.

Bentuk lain dari reward adalah extrinsic reward. Reward ekstrinsik adalah penghargaan yang diterima pegawai dari luar pekerjaan, yang diberikan oleh atasan atau pimpinan organisasi. Umumnya, reward ini bersifat *tangible* dan berbentuk uang atau barang, seperti tunjangan, bonus, kenaikan gaji, promosi jabatan, hadiah, atau fasilitas lain. Reward jenis ini sifatnya dapat dinikmati secara langsung oleh pegawai. Misalnya pegawai yang memperoleh bonus sebagai penambah penghasilan, atau pegawai dapat menikmati fasilitas ruang kerja yang nyaman. Begitu juga dengan promosi, pegawai menikmati posisi baru, tanggung jawab baru, dan gaji baru. Sehingga, reward ekstrinsik ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu material reward dan social reward. Kedua jenis reward ini memiliki efek berbeda terhadap OCB, ada yang berpengaruh dan tidak berpengaruh.

Sehingga dengan hasil yang berbeda tersebut, peneliti melakukan research gap untuk melakukan investigasi terhadap reward dan OCB serta mencari kesenjangan penelitian untuk kemudian mencari solusi terbaik bagi pengembangan sumber daya manusia. Hasil meta analisis yang dilakukan peneliti menemukan masih terdapat berapa perbedaaan hasil penelitian antara reward dengan kinerja karyawan (Anwar & Osman-Gani, 2015; Chen & Fahr, 2011; Chien, 2018; Tang et al., 2018; Zedan Abd-Allah, 2017). Sehingga

peneliti mengembangkan konsep *Javanese culture values* yang akan menjadi jembatan penghubung antara kedua variabel tersebut. *Javanese culture values* merupakan variabel yang uncontrollable. Dengan memasukkan JCV sebagai variabel moderating dapat diketahui apakah JCV memperkuat atau memperlemah hubungan antara reward dengan OCB. Sehingga penelitian ini akan dikembangkan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dan menjadi solusi atas *research gap* yang terjadi atas hubungan antara kedua variabel yang diteliti tersebut.

Tabel I.1 merupakan hasil *research gap* yang dilakukan peneliti, yaitu masih ditemukan perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh variabel reward pada OCB.

Tabel I.1 Research Gap Pengaruh Reward dan Culture terhadap OCB

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1	Choi, Heo, & Kim (2015)	<i>A Study on the Impact of Material, Social, Symbolic Reward on OCB: Moderate Effect of the Rank</i>	Reward berpengaruh positif terhadap OCB.
2	Becton, Giles, & Schraeder (2018)	<i>Evaluating and rewarding OCBs Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems</i>	Sistem reward berpengaruh positif terhadap OCB dalam <i>performance appraisal</i> .
3	Allen (2016)	<i>Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh positif antara reward dan OCB - Nilai OCB meningkat karena karyawan menerima lebih banyak gaji dan promosi.

Lanjutan Tabel I.1 Research Gap Pengaruh Reward dan Culture terhadap OCB

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
4	Podsakoff <i>et al.</i> , (2010)	<i>Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research</i>	Terdapat pengaruh positif antara reward dan OCB
5	Ingrams (2018)	<i>Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents</i>	Terdapat hubungan yang positif signifikan antara reward dan OCB.
6	Quoquabb & Omar (2016)	<i>Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reward berpengaruh positif terhadap OCB. - Etos kerja Islam tidak memoderasi hubungan antara reward dengan OCB.
7	Hakan_Erkuclu (2011)	<i>The moderating role of organizational culture in the relationship between reward and organizational citizenship behaviors</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reward berpengaruh positif terhadap OCB. - Budaya organisasi berperan sebagai variabel moderating pada hubungan antara reward dan OCB.
8	Choi <i>et al.</i> , (2014)	<i>A cross-sectional study of the relationships between reward and OCB: Roles of organizational identification and psychological contracts</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reward berpengaruh positif terhadap OCB. - Psikologi berperan sebagai variabel mediating pada hubungan reward dan OCB.
9	Jackson <i>et al.</i> , (2012)	<i>Relationships of reward behavior with employee behavior: Fairness and morale as key mediators</i>	Reward berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .

Lanjutan Tabel I.1 Research Gap Pengaruh Reward dan Culture terhadap OCB

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
10	Zeng <i>et al.</i> , (2018)	<i>Dealing with an abusive boss in China: The moderating effect of promotion focus on reward expectancy and organizational citizenship behavior</i>	<i>Promotion focus</i> memoderasi hubungan antara reward dengan OCB
11	(Karam & Kwantes, 2011)	<i>Contextualizing Cultural Orientation and Organizational Citizenship Behavior</i>	Nilai orientasi budaya berpengaruh positif terhadap OCB.
12	Peerayuth <i>et al.</i> , (2015)	<i>The Contribution of Workplace Spirituality to Organizational Citizenship Behavior</i>	Budaya spiritualitas tempat kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB.
13	Yang & Wei (2018)	<i>The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace culture</i>	- <i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap OCB. - Budaya tempat kerja memoderasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan OCB.
14	Panicker <i>et al.</i> , (2018)	<i>Culture of workplace and organizational citizenship behavior: Study of a higher education institution, India</i>	Budaya tempat kerja berpengaruh positif terhadap OCB.
15	Turnipseed & Murkison (2010)	<i>A Bi-Cultural Comparison Of Organization Citizenship Behavior: Does The OCB Phenomenon Transcend National Culture?</i>	Budaya nasional berpengaruh positif terhadap OCB

Lanjutan Tabel I.1 Research Gap Pengaruh Reward dan Culture terhadap OCB

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
16	Michael <i>et al.</i> , (2019)	<i>Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures</i>	Budaya berpengaruh positif terhadap OCB
17	Mohammad <i>et al.</i> , (2016)	<i>Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture</i>	Budaya berpengaruh positif terhadap OCB
18	Jehanzeb & Mohanty (2019)	<i>The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Culture as moderator</i>	Budaya memoderasi hubungan antara <i>organizational justice</i> dan OCB.
19	Rezaeian (2013)	<i>A trust-based study of CS influence on OCB in Iranian Water Resources Management Company: Considering (national) cultural factors</i>	Budaya berpengaruh positif terhadap OCB
20	Lockhart (2020)	<i>Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance human resource management practices and organisational citizenship behaviour?</i>	Budaya nasional memediasi hubungan antara <i>high-performance human resource management practices</i> dengan OCB.
21	Majid & Cohen (2015)	<i>The role of culture value and leadership style in developing OCB among Arab teachers in Israel</i>	Nilai budaya berpengaruh positif terhadap OCB

Lanjutan Tabel I.1 Research Gap Pengaruh Reward dan Culture terhadap OCB

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
22	Suharnomo & Hashim (2019)	<i>Differences in organization citizenship behavior between “serumpun” countries (Indonesia – Malaysia)</i>	Nilai budaya berpengaruh positif terhadap OCB
23	Kim <i>et al.</i> , (2018)	<i>Hospitality employees’ citizenship behavior: the moderating role of cultural values</i>	Budaya memoderasi hubungan antara dimensi OCB.
24	Mathies <i>et al.</i> , (2018)	<i>Service models and culture: impact on work behaviours</i>	<i>Individualism/collectivism</i> memoderasi hubungan antara <i>service models</i> dengan OCB.
25	Emmerik & Euwema (2017)	<i>Who is offering a helping hand? Associations between personality and OCBs, and the moderating role of culture effectiveness</i>	Budaya memoderasi hubungan antara <i>personality</i> dengan <i>organisational citizenship behaviour (OCB)</i> .
26	Wang <i>et al.</i> , (2013)	<i>Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US</i>	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara reward dan OCB.
27	Thomas <i>et al.</i> , (2019)	<i>The role of organizational citizenship behaviour and rewards in strategy effectiveness</i>	Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB
28	Marinova <i>et al.</i> , (2010)	<i>Are all good soldier behaviors the same? supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles</i>	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara reward dan OCB.

Lanjutan Tabel I.1 Research Gap Pengaruh Reward dan Culture terhadap OCB

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
29	Garcia <i>et al.</i> , (2017)	<i>Bridging The Gap: Disparity Among Cultures and OCB</i>	Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>culture</i> dengan OCB.
30	Beugelsdijk & Welzel (2018)	<i>Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart</i>	Budaya tidak dipengaruhi secara signifikan oleh modernisasi.
31	(Kwantes <i>et al.</i> , 2018)	<i>Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role</i>	Terdapat variasi nilai pada dimensi OCB karena perbedaan budaya atau keyakinan sosial.
32	(Becton & Field, 2019)	<i>Cultural differences in organizational citizenship behavior: a comparison between Chinese and American employees</i>	Terdapat perbedaan nilai OCB pada karyawan Cina dan Amerika

Riset gap pertama penelitian ini dapat dilihat pada Tabel I.1, yaitu ditemukan hasil yang berbeda-beda terhadap hasil penelitian tentang pengaruh *reward* terhadap OCB. Seperti yang dilakukan oleh Choi, Heo & Kim (2015), dalam penelitiannya dapat diketahui bahwa *reward* (*material, social, symbolic*) yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi OCB. Menurut hasil temuan penelitian ini, OCB dapat ditingkatkan dengan memberikan remunerasi (*material reward*), pengakuan sosial (*social reward*), dan pentingnya pekerjaan, kesenangan dalam bekerja, dan tantangan dari pekerjaan (*symbolic reward*) (Aponno *et al.*, 2017; Choi *et al.*, 2015; Mohammadreza Zabihi, 2012; Pradhan *et al.*, 2016; Rotundo & Xie, 2018; Turnipseed & Murkison, 2010). Penelitian

lain telah dilakukan oleh Allen (2006) yang diperoleh kesimpulan bahwa *reward* atau penghargaan berpengaruh secara positif terhadap OCB (Allen, 2016). Allen menggunakan *salary* dan *promotion* sebagai variabel independen. *Salary* dan *promotion* diketahui sebagai variabel yang bisa meningkatkan perilaku OCB pada individu. Dengan demikian secara empiris bisa diketahui bahwa reward berpengaruh positif terhadap OCB (Becton et al., 2018; Becton & Field, 2019; Bhagat & Hofstede, 2012; Ingrams, 2018; Mohammad et al., 2016; Podsakoff et al., 2010). Namun, pada penelitian lain yang dilakukan oleh Wang et al., (2013) ditemukan hubungan yang berbeda antara reward dengan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB (Marinova et al., 2010; Thomas et al., 2019; Wang et al., 2013).

Riset gap kedua pada penelitian ini adalah, ditemukan pengaruh faktor budaya yang berbeda terhadap OCB (Ahmadi et al., 2014). Pada beberapa penelitian yang telah dilakukan, budaya merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap OCB (Becton et al., 2018; Karam & Kwantes, 2011; Kwantes et al., 2018).

Riset gap ketiga pada penelitian ini, adanya pengaruh atau peran dari nilai budaya jawa terhadap hubungan antara reward dengan OCB (Farh, Zhong and Organ, 2014; Veličkovska, 2013; Wang *et al.*, 2013; Shanker, 2018; Aspan *et al.*, 2019; Farhan, 2021). Sebagaimana telah disampaikan diatas salah satu variabel potensial yang mampu memoderasi hubungan antara reward dengan OCB adalah *culture value*. Peneliti ingin memberikan sebuah perspektif

integrasi konstruk untuk menjembatani konsep *culture value* yang terlalu berdekatan konseptualisasinya dengan etos kerja atau budaya organisasi, dengan memasukkan nilai budaya jawa dengan harapan mampu memberikan nilai yang tepat terhadap budaya kerja abdi dalem pada Keraton Kasunanan. Sehingga peneliti membuat konstruk baru yang diharapkan dapat memoderasi hubungan antara reward dengan OCB. Dengan memasukkan nilai budaya jawa sebagai variabel baru yang merupakan konstruk yang potensial untuk menghubungkan antara konstruk yang bersifat motivasional seperti reward dengan OCB (Dekker et al., 2018; Kwantes et al., 2018).

Berdasarkan research gap tersebut, dapat diketahui bahwa perilaku OCB sangat penting untuk meningkatkan pelayanan organisasi dan kesuksesan organisasi. Namun masih banyak organisasi yang belum mengenal atau mengetahui tentang peran OCB tersebut. Termasuk halnya dengan organisasi publik, dengan meningkatkan nilai OCB, maka pegawai akan melakukan tugas diluar kewajibannya tanpa ada paksaan. Telah banyak riset empiris yang mengkaji dampak potensial yang mungkin dimiliki oleh nilai budaya terhadap perilaku OCB. Beberapa efek budaya yang berbeda dimungkinkan memberikan pengaruh terhadap OCB (Hwang & Choi, 2017). Penelitian ini akan dilakukan di salah satu organisasi publik yaitu Keraton Kasunanan Surakarta yang menjalankan manajemen organisasi dengan dasar nilai budaya, khususnya budaya jawa.

Dalam susunan pemerintahan Kasunanan Surakarta Hadiningrat, Raja menempati kedudukan yang paling tinggi. Raja yang bertahta di Kasunanan

Surakarta Hadiningrat menyanggah gelar Sri Susuhunan Pakubuwono. Gelar ini menempatkan raja pada kedudukan teratas. Raja merupakan orang yang paling dihormati, sebagai kepala pemerintahan dan sebagai pemimpin keagamaan (Kristanti et al., 2018).

Raja atau Susuhunan dibantu oleh para abdi dalem dalam menjalankan pemerintahan. Para pembantu atau pegawai kerajaan, yang disebut juga kelompok birokrasi kerajaan ini, terbagi ke dalam beberapa jabatan pemerintahan. Pelaksanaan dan kekuatan dalam menjalankan pemerintahan kerajaan akan berpengaruh terhadap kewibawaan kerajaan di mata rakyat maupun dunia luar. Selaras dengan itu, kemampuan para abdi dalem, baik dalam hal loyalitas maupun kualitas sumber daya manusianya, juga akan menentukan tingkat kejayaan kerajaan tersebut (Akh. Rahman, Fajar dan Triyantoro, 2016).

Jumlah keseluruhan dari abdi dalem Keraton tidak dapat dipastikan karena abdi dalem anon-anon yang tersebar diluar Keraton jumlah ribuan bahkan puluhan ribu, namun abdi dalem garap jumlahnya dapat diketahui yakni berjumlah empat ratus empat puluh sembilan (449). Tugas dan kewajiban abdi dalem Keraton seperti tugas menjaga pusaka pusaka yang dimiliki Keraton, membersihkan bagian-bagian ruangan Keraton, menyiapkan sesajen setiap harinya, meronce bunga yang digunakan untuk keperluan Keraton, menjadi pawang hujan, dan sebagainya.

Abdi dalem menjalankan tugas dan kewajiban serta menjalankan perintah yang diberikan oleh raja dengan baik disertai perasaan senang dan rela,

walaupun terkadang tugas yang diberikan bukan tugasnya dan kadang tidak berkenaan dihati, hal itu dikarenakan sabda atau perintah raja dipercaya adalah perintah Tuhan, jadi apapun perintah raja dipercaya (Kristanti et al., 2018). Perilaku berlebih abdi dalem ini merupakan bentuk dari *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Perilaku OCB pada abdi dalem Keraton Kasunanan Surakarta bisa dilihat dari abdi dalem yang masih setia dengan perintah Raja dan keluarganya meskipun dengan segala keterbatasan terutama secara ekonomi dan juga kenyataan bahwa Kasunanan Surakarta sudah tidak memiliki kekuasaan politis dalam kehidupan masyarakat Surakarta.

Kesetiaan menjadi abdi dalem bukan semata-mata sebagai pekerjaan, tetapi juga berarti kehormatan. Pengabdian abdi dalem ini telah dilakukan selama belasan tahun, bahkan puluhan tahun. Semangat besar abdi dalem untuk mengabdikan hanya didasari oleh semangat pengabdian, loyalitas dan dedikasi yang tinggi untuk *ngurip-nguripi* Keraton (Sulistiyowati, 2016).

Para abdi dalem mempercayai bahwa sebagai manusia apabila tersedia mengabdikan kepada Keraton maka akan memperoleh anugerah, kebahagiaan dan ketenangan hidup dalam kehidupannya kelak. Penghargaan yang diterima dari kerajaan dan masyarakat sebagai abdi dalem dianggap sebagai bentuk penghormatan. Penghargaan atau *reward* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB (Cottrill et al., 2014; Ebrahimpour et al., 2011; Hoffman et al., 2017).

OCB menggambarkan seberapa dekat hubungan seorang individu dengan pekerjaannya (Eatough et al., 2011; Harwiki, 2013; Sun et al., 2007). Semakin bahagia seorang pekerja dalam pekerjaannya, semakin tinggi tingkat OCB yang terbentuk. Kepuasan kerja dapat dirasakan pegawai jika organisasi mampu memberikan penghargaan yang tinggi pada diri pegawai. Bentuk penghargaan yang diberikan adalah berupa penghargaan atas apa yang telah diberikan pekerja terhadap organisasi (Ehrhart & Naumann, 2014; Lemoine et al., 2015; Takeuchi et al., 2015). Jika penghargaan ini telah terjadi dengan baik maka pekerja akan memperoleh sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga kepuasan kerjanya akan tercapai dan tercipta OCB (Snape & Redman, 2010). *Reward* merupakan segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai karena memiliki hasil kerja yang baik dengan tujuan agar senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji (Gupta & Singh, 2017; A. K. Singh & Singh, 2013; Vaijyanthi et al., 2014).

Pada penelitian ini, fenomena pemberian *reward* terhadap para abdi dalem Keraton Kasunanan Surakarta disebabkan oleh permasalahan konflik internal keraton yang sampai sekarang belum berakhir. Konflik yang berkepanjangan ini berimbas pada masalah finansial yang dihadapi oleh Keraton Kasunanan Surakarta. Pada tahun 2011, Keraton Kasunanan Surakarta batal mendapatkan dana dari Pemerintah Pusat. Pembatalan pencairan dana ini karena pihak Keraton Kasunanan Surakarta dianggap masih belum bersatu atau masih terlibat konflik.

Selain itu, implikasi konflik internal Keraton Kasunanan Surakarta juga berdampak negatif yaitu belum dapat dicairkannya dana Hibah Keraton dari Pemerintah Kota Surakarta sebesar Rp 300 juta atau bahkan berpeluang besar hangus. Demikian juga dengan dana bantuan untuk abdi dalem dari Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam pertahun mencapai Rp 1,1 miliar yang diberikan kepada abdi dalem Keraton juga tersendat.

Selama ini dalam menjalankan pemerintahan, sumber dana Keraton Kasunanan Surakarta hanya berasal dari "*Pisungsung*" yaitu kepedulian para sentono atau kerabat keraton yang diberikan secara sukarela. Selain itu, pemerintah Keraton Kasunanan Surakarta juga menyediakan paket wisata keraton Surakarta bagi para wisatawan dimana keuntungan yang didapat dari paket wisata ini digunakan untuk keberlangsungan kehidupan keraton.

Konsekuensi dari tidak diterimanya bantuan dana pemerintah berimbas pada para abdi dalem keraton yang menggantungkan dari gaji sebagai abdi dalem. Padahal para abdi dalem sebagai pekerja atau pegawai juga membutuhkan kehidupan yang layak. Namun para abdi dalem tidak menerima reward yang selayaknya dari Keraton karena hanya memperoleh gaji sangat sedikit. Abdi dalem Keraton digaji kurang lebih Rp.40.000,00 sampai Rp. 600.000,00 setiap bulannya. Bahkan gaji tersebut tidak dapat dipastikan diberikan setiap bulan.

Fenomena gap pada penelitian ini adalah adanya keinginan dari para abdi dalem untuk mendapatkan *reward* yang sesuai dengan apa yang sudah diberikan kepada Keraton. Dengan percepatan perekonomian yang tinggi yang

ada di Kota Surakarta, besarnya gaji yang diterima para abdi dalem tidak cukup digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian reward mempunyai berpengaruh terhadap hasil kerja abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

Selain itu juga terjadi fenomena gap yaitu adanya penurunan jumlah abdi dalem yang mengajukan kenaikan pangkat (*kekancingan*) selama lima tahun terakhir (2016-2020). Data ini diperoleh berdasarkan pernyataan dari KRT. Darpo Arwantopuro (Panitera Lembaga Dewan Adat Abdi Dalem Keraton Kasunanan Surakarta).

Tabel I.1 Jumlah abdi dalem yang mengajukan kenaikan pangkat (2016-2020)

Tahun	Jumlah abdi dalem yang mengajukan kenaikan pangkat
2016	70 abdi dalem
2017	56 abdi dalem
2018	34 abdi dalem
2019	24 abdi dalem
2020	17 abdi dalem

Berdasarkan Tabel I.1, dapat diketahui telah terjadi penurunan jumlah abdi dalem yang mengajukan kenaikan pangkat. Penurunan ini merupakan salah satu akibat dari menurunnya OCB para abdi dalem yang disebabkan oleh ketidakpuasan jumlah reward yang diterima oleh para abdi dalem. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara mendalam yang dilakukan terhadap abdi dalem, yaitu:

".....Gayutipun basa Jawa menika, raos nduweni, menika kedadosan saking raos handarbeni. Mila abdi dalem punika dereng mudeng kepara dereng saestu mangertos tegesipun utawi maknanipun menawi dereng mateng, temtu namung badhe ngugemi jejering tiyang Jawi. Inggeng pun persudi namung nguja kangge awakipun piyambak. Pramila wonten unen unen tiyang Jawa inggeng sayekti menika inggeng saged jumbuhaken tindak tandukipun ing padintenan. Mliginipun sambung rapetipun abdi dalem kaliyan Karaton,

satemah kedadosan gesang ingkeng trep ing donya menika. Inkeng saged handadosaken perdoni ingkeng damel kasetyan para abdi dalem menika ingkeng pun wastani nafsu alu amah lan tindak nengenaken awakipun piyambak, awit wonten pamrihipun...." (asil wawan pirembagan kaliyan Abdibdalem A, 10 Januari 2022)

Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia:

“... Pada konteks budaya Jawa, rasa memiliki terbentuk atas dasar *rumongso melu handuweni*. Namun, seorang abdi dalem yang belum mengerti atau belum matang pemahamannya sebagai orang Jawa sejati ketika fokusnya adalah hanya untuk diri sendiri atau mengejar materi. Orang Jawa sejati adalah yang mengaktualisasikan segala perilaku kehidupannya sebagai kesatuan antara dirinya dan keraton, sehingga tercipta keselarasan kosmos. Sehingga ada faktor yang dapat mengancam kesetiaan para abdi dalem yaitu nafsu (*hawa nepsu*) dan egoisme (*pamrih*)...” (Hasil interview dengan abdi dalem A, 10 Januari 2022).

Berdasarkan hasil wawancara ini, dapat diketahui bahwa beberapa abdi dalem yang belum matang pemahamannya sebagai abdi dalem, masih memiliki hawa nafsu dan rasa egois. Nafsu adalah perasaan-perasaan kasar yang dapat menggagalkan kontrol diri manusia dan membelenggunya secara buta pada keinginan duniawi. Manusia dengan nafsu dianggap tidak bisa mengembangkan segi-segi halusnyanya (batinnya) sehingga tidak bisa lagi menuruti akal budinya, sehingga dia dapat mengancam lingkungan dan orang lain, menimbulkan konflik-konflik dan ketegangan-ketegangan di dalam masyarakat. Pada nilai budaya Jawa, adanya nilai *rumongso melu handuweni* yang di dalamnya terdapat nafsu yang dimaksudkan tersebut, dalam pandangan masyarakat Jawa dianggap berbahaya sebagai manusia (Jawa) yang belum sempurna. Kemudian, siapapun yang mengejar pamrih, maka dia memutlakkan keakuannya sendiri. Oleh karena itu, secara sosial pamrih selalu mengacaukan karena merupakan tindakan tanpa perhatian terhadap keselarasan sosial. Pada konteks budaya

Jawa, watak yang luhur adalah yang memiliki kebebasan dari pamrih. Hal inilah yang menyebabkan adanya keinginan dari para abdi dalem untuk mendapatkan reward yang tinggi.

Kemudian, dari hasil penelitian pendahuluan, yaitu observasi yang dilakukan oleh peneliti di lingkungan Keraton Surakarta hadiningrat, hubungan antara *reward* dan perilaku OCB pada abdi dalem diduga dipengaruhi oleh *javanese culture values*. Nilai budaya jawa melekat sangat kental pada diri abdi dalem Keraton Kasunanan Surakarta. Nilai budaya jawa sebagian besar tumbuh dan bersumber dari kerajaan. Sehingga Yogyakarta dan Surakarta sebagai dua pusat utama kerajaan Jawa merupakan titik pusat budaya Jawa.

Nilai kesadaran diri terungkap dalam toleransi yang begitu besar yang dimiliki oleh masyarakat Jawa. Upaya berkesinambungan untuk mencari keseimbangan dalam kehidupan manusia menjadi inti dari budaya jawa. Pemikiran yang baik dan perilaku yang baik, ketika bergaul dengan orang lain, hidup berdampingan dengan alam dan berhubungan dengan Tuhan yang pada akhirnya membawa keseimbangan itu sendiri, keseimbangan manusia dan alam semesta (Wijayanti & Nurwianti, 2010).

Harmoni kehidupan menjadi orientasi budaya Jawa (Wiryomartono, 2016). Keharmonisan manusia dengan Tuhan, manusia dan alam sekitar didasarkan pada lima sifat dasar budaya Jawa yaitu kehidupan, pekerjaan, waktu, hubungan dengan manusia dan lingkungan sekitarnya. Kebersamaan adalah situasi orang-orang di lingkungan sosial yang lebih luas yang mampu mempertahankan kondisi harmoni yang permanen, tenang dan tenteram (Franke

& Nadler, 2008). Sementara itu, *sense of respect* memberikan penghargaan secara hierarkis dalam kaitannya dengan kesadaran akan posisi individu dalam masyarakat (Kwantes et al., 2018).

Salah satu karakteristik yang menonjol dari budaya Jawa adalah perpaduan keharmonisan dan rasa hormat di antara orang-orang, manusia dan alam dan manusia dan dewa (Wijayanti & Nurwianti, 2010). Semuanya pada dasarnya adalah cermin utama spiritualitas Jawa, karena semua orientasi didasarkan pada pandangan orang Jawa yang diwarnai oleh totalitas pengabdian kepada Tuhan (Raharjo, 2013). Dengan demikian spiritualitas yang tercermin sebagai pandangan dunia adalah pondasi utama budaya Jawa. Selanjutnya, pandangan dunia diwujudkan dalam cara hidup dalam kebersamaan dan penghormatan dengan tujuan akhir adalah pemeliharaan harmoni (Supriyadi et al., 2012).

Untuk menjaga keseimbangan dalam berurusan dengan orang lain, landasan sikap empan papan yang berarti mengetahui diri kita dan memahami posisi kita sendiri serta menempatkan diri kita dalam interaksi sosial, tepa slira yang berarti memahami orang lain, tidak mementingkan diri sendiri, merupakan hal yang menonjol bagi sikap orang Jawa (Beugelsdijk & Welzel, 2018). Nilai budaya Jawa inilah yang dipegang oleh para abdi dalem dalam bekerja atau mengabdikan pada Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat (Wijayanti & Nurwianti, 2010).

Penelitian mengenai peran *reward* sebagai pembentuk OCB pada abdi dalem Keraton Kasunanan Surakarta belum pernah dilakukan. Berdasarkan

latar belakang penelitian ini, salah satu indikator yang mempengaruhi hubungan antara *reward* dan OCB adalah *javanese culture values*. *Culture value* membentuk norma-norma perilaku, persepsi, dan harapan (Karam & Kwantes, 2011). Penelitian ini untuk menguji peran *javanese culture values* dalam memperkuat interaksi antara *reward* dengan OCB.

1.2 Rumusan masalah

Sejumlah masalah telah berhasil diidentifikasi yakni mencakup:

1. Perkembangan model *social exchange theory* yang mengkaji pengaruh *reward* terhadap OCB dengan hasil yang kontradiksi, ada yang mendukung dan tidak mendukung. Namun belum ada penelitian tentang peran nilai budaya jawa dalam memperkuat pengaruh *reward* terhadap OCB. Penelitian ini menambahkan peran variabel *javanese culture values* dalam meningkatkan pengaruh *reward* (*material* dan *social*) dengan OCB pada Keraton Kasunanan Surakarta.
2. Rendahnya perilaku OCB pada abdi dalem keraton yang dipengaruhi oleh *reward* yang diterima tidak sesuai dengan harapan para abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan analisis terhadap latar belakang masalah penelitian yang terjadi serta *research gap* berkaitan dengan hasil penelitian yang tidak konsisten, yaitu riset-riset yang meneliti mengenai hubungan antara *reward* dan OCB, maka pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Material Reward* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
2. Apakah *Social Reward* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
3. Apakah *Javanese Culture Values* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
4. Apakah *Javanese Culture Values* berperan dalam memperkuat pengaruh *Material Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
5. Apakah *Javanese Culture Values* berperan dalam memperkuat pengaruh *Social Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Material Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Social Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Javanese Culture Values* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran *Javanese Culture Values* dalam memperkuat pengaruh *Material Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
5. Untuk menguji dan menganalisis peran *Javanese Culture Values* dalam memperkuat pengaruh *Social Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

1.5 Kontribusi Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian supaya dapat menghasilkan kegunaan dan berkontribusi dalam dua aspek yaitu:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

1. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan penelitian berikutnya.
2. Memberikan sumbangan penting dan memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut tentang faktor-faktor yang membentuk sebuah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terutama dengan menyisipkan faktor *Javanese Culture Values* dalam mendukung terciptanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tersebut.
3. Menambah konsep baru bagi pengembangan ilmu manajemen.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber referensi terhadap organisasi pelayanan publik dan perusahaan untuk dapat menanamkan indikator *javanese culture values* sehingga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* seperti pada abdi dalem Keraton Kasunanan Surakarta.

1.6 Orisinalitas

Berdasarkan hasil pembahasan hasil penelitian terdahulu, kemudian dilakukan perbandingan substansinya dengan penelitian yang sedang dilakukan dan mengidentifikasi substansi persamaan dan perbedaannya maka diharapkan dari hasil komparasi tersebut akan menghasilkan orisinalitas suatu penelitian (Groves et al., 2010; Kothari, 2014; Mühl, 2014; Rennie, 2018; Shelley & Krippendorff, 2014; Yin, 2016).

Penelitian ini memiliki dua orisinalitas. Pertama, sebagaimana telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, penelitian terdahulu tentang pembentukan OCB yang dipengaruhi oleh *reward* (Bragger et al., 2015; Darsana, 2013; Finkelstein, 2011; Fox & Freeman, 2011; Magnini et al., 2013). Namun penelitian tentang yang terjadi pada abdi dalem keraton kasunanan Surakarta berbeda dengan hasil penelitian terdahulu. Karena meskipun tidak mendapatkan *reward*, para abdi dalem masih setia untuk bekerja di keraton karena mereka memiliki nilai budaya yang sudah menjadi panutan hidup mereka selama ini. Nilai budaya tersebut pada penelitian ini disebut *javanese culture values*. Penelitian ini menghasilkan modifikasi baru terhadap kerangka penelitian

terdahulu dengan menyisipkan variabel *javanese culture values* sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara *reward* dan OCB pada Abdi dalem keraton Kasunanan Surakarta yang belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Temuan penelitian ini dapat menghasilkan orisinalitas yang memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Kedua, penelitian ini dilakukan pada abdi dalem keraton Kasunanan Surakarta. Peran abdi dalem pada organisasi Keraton cukup berbeda dengan pegawai pada organisasi publik lainnya. Abdi dalem berperan cukup sentral dalam mengelola seluruh tata rumah tangga istana (Wasino, 2015). Tugas dari para abdi dalem adalah menjaga dan merawat seluruh kerajaan, baik yang berwujud fisik maupun kekayaan budaya yang ada dan berkembang di keraton, juga berbagai macam pekerjaan rumah tangga istana. Seperti diketahui, tidak semua orang dapat menjadi abdi dalem. Seorang yang ingin menjadi abdi dalem, harus memenuhi syarat yang sudah ditetapkan oleh Keraton, Terdapat beberapa syarat untuk menjadi seorang abdi dalem, misalnya memiliki sopan santun, bertanggung jawab dan mau mengabdikan diri kepada istana semata-mata sebagai bentuk pengabdian kepada raja (M. Muslich, 2014). Sehingga, temuan penelitian ini dapat memberikan pandangan baru, mengenai objek riset yang unik yaitu abdi dalem.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Social Exchange Theory*

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *social exchange theory*. *Social exchange theory* merupakan salah satu teori yang perkembangannya dimulai dari teori *reinforcement* dan teori *Mill's marginal utility* (Kauder, 2015). Teori ini berevolusi dari tradisi filsafat utilitarianisme dan teori ekonomi neoklasik. Pada awalnya *social exchange theory* merupakan domain dari peneliti sosiologi yang memusatkan riset yang mereka lakukan kepada pertimbangan rasional dari manusia dan kepentingan personal ketika melakukan sebuah hubungan (Cook, Cheshire, Rice, & Nakagawa, 2013). Proposisi yang diajukan oleh peneliti mengemukakan bahwa kewajiban tercipta dari sebuah interaksi antara dua belah pihak yang berada di posisi yang saling membutuhkan. Prinsip yang kemudian mendasari teori pertukaran sosial adalah bahwa sebuah hubungan yang terjadi akan terus mengalami perkembangan seiring berjalannya waktu kepada sikap saling percaya, loyalitas dan komitmen saling menguntungkan antar kedua belah pihak dengan syarat setiap pihak menjalankan hak dan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam hubungan pertukaran tersebut (Cropanzano & Mitchel, 2015).

Konsep pertukaran ini pada praktiknya melibatkan proses imbal balik dan konsep aksi reaksi, sehingga apabila ada aksi yang dilakukan oleh salah satu pihak maka akan ada reaksi yang merespons terhadap bentuk aksi tersebut (Cropanzano dan Mitchel, 2015). Selanjutnya dijelaskan bahwa individu yang

merasakan proses imbal balik dalam sebuah hubungan tersebut akan merasakan kepuasan dan kebermaknaan serta mempunyai keinginan untuk mempertahankan hubungan tersebut. Aggarwal dan D'Souza (2012) menerangkan bahwa hubungan yang terjadi antara individu dan organisasi pada dasarnya merupakan sebuah kontrak pertukaran sumber daya yang dimiliki oleh individu maupun oleh organisasi. Terdapat sebuah fakta bahwa *social exchange theory* membingkai kerangka pertukaran dalam konteks bagaimana individu berinteraksi di sebuah kelompok (Coyle-Shapiro & Conway, 2014). Pertukaran sosial yang adil merupakan asumsi dasar dari teori *social exchange*, pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan hasil pekerjaan yang dilakukan apabila hubungan kerja tersebut dibangun atas pertukaran sosial yang menganut prinsip keadilan. Persepsi keadilan yang dirasakan oleh pegawai tersebut membuat mereka merasa bahwa organisasi telah memperlakukan mereka dengan layak dan baik, dampak yang kemudian dirasakan oleh organisasi adalah meningkatnya motivasi pegawai untuk membalas tindakan positif organisasi dengan meningkatkan kinerja mereka, karena mereka merasa bahwa hubungan kerja mereka didasarkan oleh pertukaran sosial yang menganut prinsip keadilan (Colquitt & Rodell, 2015).

Dari pernyataan tersebut diatas dapat diambil sebuah simpulan bahwa teori pertukaran sosial menjelaskan bagaimana pegawai akan merespons setiap tindakan organisasi yang berkaitan dengan sejauh mana organisasi dapat menyediakan sumber daya yang mereka butuhkan dan seberapa baik mereka memenuhi ekspektasi dari setiap individu, yang kemudian akan dibalas dengan

komitmen dan keterikatan terhadap nilai dan tujuan organisasi (Colquitt, Baer, Long, & Halvorsen-Ganepola, 2014; Shore, Coyle-Shapiro, Chen, & Tetrick, 2019). Teori pertukaran sosial secara teoretis menyatakan bahwa dalam sebuah interaksi sosial terdapat unsur-unsur yang melandasi tercapainya sebuah hubungan harmonis, unsur-unsur tersebut meliputi penghargaan, pengorbanan dan pengambilan keuntungan yang saling mempengaruhi (Wu, Chuang, & Hsu, 2014; Slack, Corlett & Morris, 2015). Manusia memandang hubungan dengan orang lain sesuai dengan persepsi yang dibangun oleh masing-masing individu serta keseimbangan yang diharapkan sebagai sebuah konsekuensi norma imbal balik.

Pada dasarnya, manusia sebagai makhluk sosial selalu membutuhkan orang lain dalam menjalani kehidupannya. Manusia hidup tidak sebagai makhluk tunggal atau individu melainkan sebagai bagian dari sebuah komunitas atau masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan interaksi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing individu. Interaksi yang terjadi menjadi sebuah proses komunikasi untuk mencapai tujuan atau kebutuhannya tersebut. Dalam proses itu terdapat unsur ganjaran, pengorbanan dan keuntungan. Berbagai norma berlaku untuk mengikat cara-cara individu dalam hidup bermasyarakat. Di antaranya, norma adat/budaya, hukum serta agama. Asumsi tentang perhitungan antara ganjaran dan upaya (untung-rugi) tidak berarti bahwa orang selalu berusaha untuk saling mengeksploitasi, tetapi bahwa orang lebih memilih lingkungan dan hubungan yang dapat memberikan hasil yang diinginkannya (Burhan, 2018)

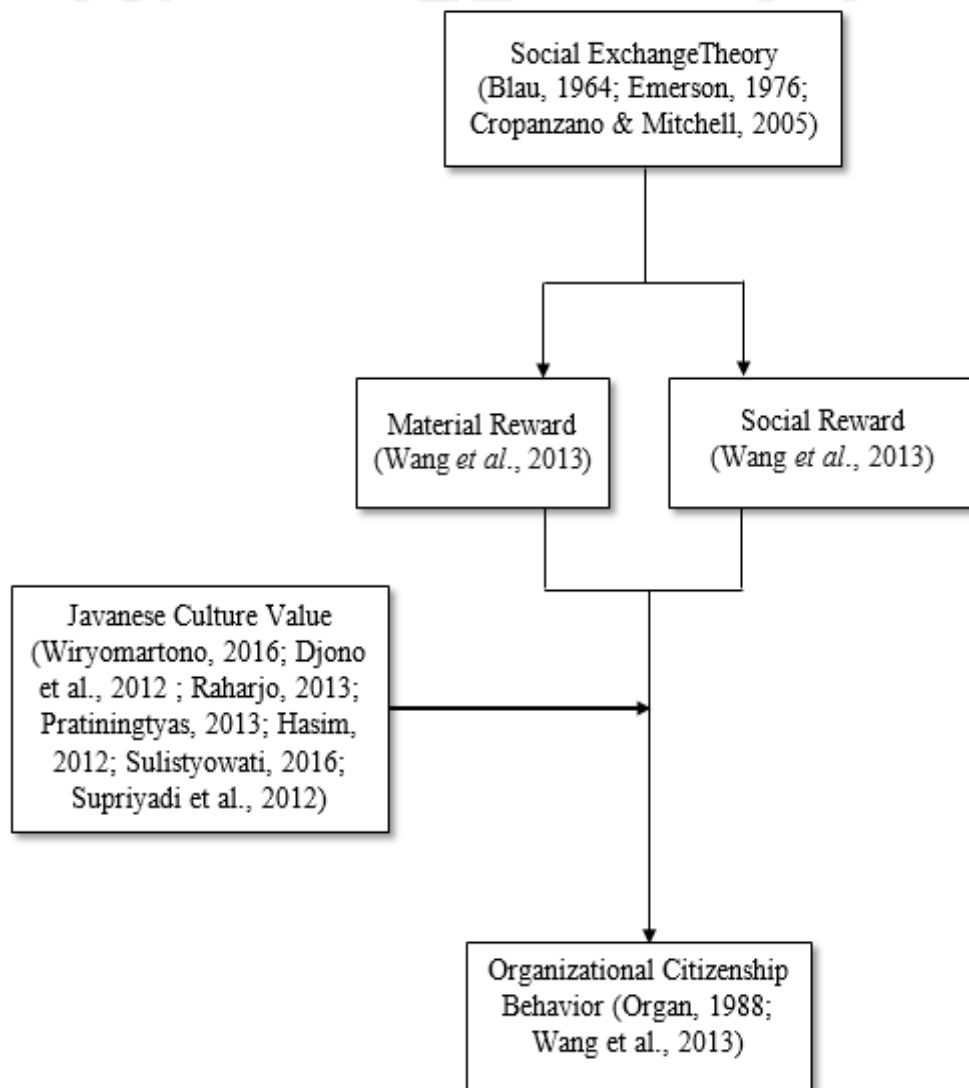
Analisa mengenai hubungan sosial yang terjadi menurut cost and reward ini merupakan salah satu ciri khas teori pertukaran. Teori pertukaran ini memusatkan perhatiannya pada tingkat analisis mikro, khususnya pada tingkat kenyataan sosial antarpribadi (*interpersonal*). Teori ini melihat hubungan antara perilaku dengan lingkungan hubungan yang saling mempengaruhi (*reciprocal*) (Nina Syam, 2012). Pada umumnya, hubungan sosial terdiri daripada masyarakat, maka kita dan masyarakat lain dilihat mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi dalam hubungan tersebut, yang terdapat unsur ganjaran (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*).

Dalam teori pertukaran sosial, interaksi manusia layaknya sebuah transaksi ekonomi: anda mencoba untuk memaksimalkan manfaat dan memperkecil biaya (Little John, 2011). Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung-rugi. Ukuran bagi keseimbangan pertukaran antara untung dan rugi dengan orang lain disebut *comparison levels* (Bungin, 2016).

Social exchange theory membedakan penghargaan yang intrinsik dan yang ekstrinsik, di mana pertukaran dengan penghargaan intrinsik tunduk pada hambatan-hambatan normatif tertentu yang menghalangi terjadinya tawar-menawar mengenai biaya dan imbalan dan yang mengurangi perhatian terhadap apa yang harus dibayarkan oleh individu. Selain itu, Blau (2017) menunjuk pada paradoks di mana orang menahan diri untuk mulai berinteraksi dengan mereka yang dapat memberikan imbalan yang menarik karena mereka mau menghindarkan diri dari subordinasi yang dapat terjadi dalam suatu hubungan

seperti itu. Apabila orang-orang tidak mampu atau tidak bersedia untuk menghindari keadaan yang tidak seimbang dalam hubungan pertukaran, di sana muncullah struktur kekuasaan. Orang yang menyediakan penghargaan di mana orang yang menerima itu menjadi tergantung dan mereka tidak dapat membalasnya, mampu menuntut ketaatan dari mereka dalam pertukaran.

Gambar II.1 akan menjelaskan peran *social exchange theory* sebagai *grand theory* penelitian ini:



Gambar II.1 Social Exchange Theory sebagai Grand Theory

2.2 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

2.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Kebutuhan terhadap pegawai yang memiliki ”*good citizen*” merupakan perhatian utama yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen karena akan berdampak positif pada organisasi atau kinerja kelompok (Sun et al., 2017). Perilaku ”*good citizen*” sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan tindakan seseorang diluar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri, tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ, 2015). OCB merupakan komponen penting dari kinerja pegawai akan membentuk kepatuhan, loyalitas dan partisipasi pada organisasi (D. Bergeron et al., 2014; D. M. Bergeron, 2017; D. M. Bergeron et al., 2013; Hwee & Min, 2018; Yoon & Suh, 2013).

Good Organizational Citizenship adalah pegawai yang melakukan tindakan-tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela), serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif) (Miao et al., 2017). Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain (Mohammad et al., 2016).

OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dan perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*). OCB menunjuk pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pegawai melampaui peran yang telah diisyaratkan oleh organisasi dan tindakan-tindakan tersebut memajukan kesejahteraan dan rekan kerja, kelompok kerja, atau bahkan organisasi. Organisasi tergantung pada perilaku OCB dan pegawai untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga asset yang dimiliki organisasi (Agarwal, 2016).

OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi (U. Singh & Srivastava, 2016).

Perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi (Bragger et al., 2015; Chahal & Mehta, 2010; Cottrill et al., 2014; Fassina et al., 2018; Nielsen et al., 2012). Perilaku tambahan diluar deskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Podsakoff (1996), OCB

mempengaruhi keefektifan organisasi (Edgren, 2013; Jafari & Bidarian, 2012; Jim et al., 2013).

Menurut Organ (2016), ada lima aspek yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu *altruisme*, *courtesy*, *sportmanship*, *conscientiousness* dan *civic virtue* (J. L. Farh et al., 2010; Organ & Lingl, 2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & *servant leadership*, tanggung jawab social pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi (Dash & Pradhan, 2014; Jena & Pradhan, 2018; McAllister et al., 2017; Morrison, 2016; Pradhan et al., 2016).

OCB didefinisikan sebagai “perilaku individu yang *discretionary*, yang tidak secara langsung atau eksplisit termasuk dalam sistim imbalan, dan secara keseluruhan akan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Hoffman et al., 2017; Mathies et al., 2018; Organ, 2018). Organ (2018) meredefinisi *OCB* sebagai “kontribusi terhadap pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologi yang mendukung kinerja tugas” (Organ, 2018; Wang et al., 2013).

OCB merupakan “suatu perilaku yang bebas dilakukan atau dipilih (*discretionary*)” (Gyekye & Haybatollahi, 2015; Jim et al., 2013). Perilaku *discretionary* individu dalam *OCB* bukan merupakan suatu persyaratan absolut dari diskripsi kerja. *OCB* bukan sekedar perilaku yang melibatkan pilihan individu. Seseorang tidak akan dihukum jika ia memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. *OCB* baik secara langsung atau eksplisit tidak dikenal dalam

system *reward* yang normal ada dalam organisasi kerja pegawai. *OCB* secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Secara keseluruhan yang dimaksud adalah jumlah perilaku seseorang sepanjang waktu dan jumlah perilaku setiap orang dalam kelompok, bagian maupun organisasi.

OCB menunjuk pada “perilaku diluar tugas pekerjaan normal pegawai yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya (*out-of-role*)” (D. M. Bergeron, 2017; Dash & Pradhan, 2014; Husin et al., 2012; Rubin et al., 2010). *OCB* didefinisikan sebagai “sebagai perilaku *discretionary* individu yang tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem *reward* yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif”. *OCB* dianggap penting karena perilaku ini sering dijadikan bahan pembicaraan yang positif dan patut dicontoh, baik oleh kastemer, klien ataupun oleh mahasiswa, terutama ketika mereka pindah penyedia layanan (*switching service provider*). Alizadeh et al. (2012) menganalisis beberapa hasil penelitian untuk mengkaji mengapa pegawai terlibat dalam *OCB* (Alizadeh, Zahra; Darvishi, Shataw; Nazari, Kamran; Emami, 2012; Sarikwal & Gupta, 2014) dan apa yang dapat dilakukan untuk mendorong pegawai melakukan *OCB*, yaitu bahwa:

1. Tidak ada hubungan yang jelas antara *OCB* dengan kebanyakan karakteristik kepribadian. *OCB* yang lebih tinggi sering ditemukan pada pegawai yang berorientasi pada kolektivisme daripada pada pegawai yang lebih berorientasi pada individualisme.

2. Adanya faktor situasional tertentu yang terkait dengan *OCB*, antara lain faktor yang didefinisikan oleh pegawai maupun pemimpin sebagai “bagian dari pekerjaan” dan faktor yang disebut “di luar peran”. Pegawai sering mendefinisikan pekerjaannya secara luas dan memasukkan aktivitas *OCB* sebagai bagian dari tugasnya, sedangkan pemimpin mereka menganggapnya sebagai aktivitas “ekstra”. *OCB* cenderung mempengaruhi evaluasi pemimpin terhadap pegawai, namun kadang-kadang diinterpretasikan sebagai upaya untuk melakukan sesuatu yang baik bagi organisasi.
3. Kepemimpinan pemimpin yang diterima oleh pegawainya mempengaruhi *OCB*. Terutama kepercayaan antara seorang pegawai dan seorang pemimpin dan suatu gaya kepemimpinan yang mendorong pengembangan keterampilan kepemimpinan diantara pegawai.

Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan normal mereka atau pegawai yang akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugas-tugas makin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas menjadi sangat kritis, organisasi membutuhkan pegawai yang akan melakukan *OCB*.

Istilah *OCB* pertama kali diajukan oleh Organ, yang mengemukakan lima dimensi primer dari *OCB* (Wang et al., 2013) yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

2. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship* berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Beberapa pengukuran tentang OCB telah dikembangkan. Skala (J. L. Farh et al., 2019; Organ et al., 2016; Podsakoff et al., 2010) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik.

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi (J. L. Farh et al., 2019; Organ, 2018; Organ et al., 2016; Podsakoff et al., 2010) dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut
3. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok
4. OCB meningkatkan produktivitas pemimpin,

- a. Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu pemimpin mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja
 - b. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong pemimpin terhindar dari krisis manajemen
5. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
- a. Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pemimpin, konsekuensinya pemimpin dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan
 - b. Pegawai yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari pemimpin sehingga pemimpin dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pemimpin untuk melakukan tugas yang lebih penting
 - c. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut
 - d. Pegawai yang menampilkan perilaku sportsmanship akan sangat menolong pemimpin tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil pegawai

6. OCB membantu menghemat energy sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (morale), dan kerekatan (cohesiveness) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau pemimpin) tidak perlu menghabiskan energy dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
 - b. Pegawai yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang
7. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
 - a. Menampilkan perilaku civic virtue (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok
 - b. Menampilkan perilaku courtesy (misalnya saling member informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik
 - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan

meningkatkan kinerja organisasi dan membantuk organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik

- b. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi

9. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

- a. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja
- b. Pegawai yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja

10. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

- a. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela member informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi

- b. Pegawai yang menampilkan perilaku conscientious (misalkan kesediaan untuk memikul tanggungjawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya, meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Berbagai cara akan ditempuh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya, misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. *OCB* merupakan perilaku pegawai yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. *Citizenship* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja karyawan yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan karyawan menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman organisasi (Robbins, 2013).
2. Iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*,

dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

3. Kepribadian dan suasana hati (*mood*), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. George dan Brief (2000) bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan *mood*.
4. Komitmen Organisasi, Debora (2014) menyatakan bahwa latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*).
5. Nilai budaya. Nilai budaya tempat bekerja seperti dapat disimpulkan sebagai sebuah bentuk perilaku, nilai, sikap, dan bahkan keyakinan yang menjadi ciri khas dari sebuah komunitas sehingga dikomunikasikan dari generasi ke generasi (Coyne & Ong, 2017; A. Jain, 2010; A. K. Jain, 2015a; Lin & Ho, 2010; Organ, 2018).
6. Persepsi terhadap dukungan organisasional. Shore (2010) mengatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived organizational*

citizenship behavior (OCB). Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

7. Reward. Reward atau penghargaan merupakan salah satu penguatan dalam mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat atau lebih memberikan hasil kerja yang lebih baik (Fred Luthan, 2019)
8. Masa kerja. Greenberg dan Baron (2013), menyatakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (2017) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di dalam organisasi.
9. Jenis kelamin, dikemukakan oleh Konrad (2010) bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria (2010).
10. Usia, Jahangir (2014) menyatakan bahwa pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich)

menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka (2018), OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini. Menurut Organ *et al.* (2015) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

2.2.3 Pengukuran Konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Beberapa topik dalam literatur organisasi dan manajemen telah memberikan perhatian yang banyak mengenai perilaku OCB (Arthaud-Day, Rode, & Turnley, 2012; Jena & Pradhan, 2018; Konovsky & Organ, 2016; Organ & Konovsky, 2019; Piccolo & Colquitt, 2016; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2014; Tepper & Taylor, 2013; Zellars *et al.*, 2012). OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang ditandai dengan individu yang secara sukarela memberikan kontribusi peran ekstra kepada organisasi yang berada di luar tugas pekerjaan mereka (Organ, 2018). Banyak penelitian tentang OCB berfokus pada anteseden OCB seperti kepuasan kerja, kepercayaan

antarpribadi, komitmen organisasi, dan suasana hati karyawan (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; J. Farh, 2011; J. L. Farh et al., 2014; Koopman et al., 2016; Mo, Wang, Akrivou, & Booth, 2012) dan konsekuensi dari OCB seperti kualitas kinerja, kuantitas kinerja, pendapatan penjualan, efisiensi keuangan, layanan pelanggan, dan kepuasan pelanggan (Edgren, 2013; Moorman, Blakely, & Niehoff, 2018; Moorman, Niehoff, & Organ, 2013; Zellars et al., 2012). Karena hubungannya dengan berbagai variabel penting seperti itu, penelitian menunjukkan bahwa perilaku OCB bermanfaat bagi organisasi (Allen & Rush, 2018) dan sangat penting untuk fungsi organisasi (Koning & Van Kleef, 2015; Organ, 2018). OCB juga dipandang sebagai hal yang diinginkan karena perilaku semacam itu dianggap dapat meningkatkan sumber daya yang tersedia dan mengurangi kebutuhan akan mekanisme kontrol yang lebih formal dan mahal (Chiniara & Bentein, 2016; Organ, 2018).

Beberapa penelitian terakhir menggunakan konstruk perilaku OCB menjadi model tiga faktor (Allen & Rush, 2011; Atta & Khan, 2015; Shahnawaz & Hassan, 2019). Model perilaku OCB ini terdiri dari dimensi: dukungan pribadi (membantu dan bekerja sama dengan orang lain); dukungan organisasi (mengikuti perintah, peraturan, dan kebijakan bahkan ketika tidak ada konsekuensi karena gagal melakukannya, mewakili organisasi dengan baik kepada orang lain, menghindari gosip tentang organisasi, dan mendorong orang lain untuk melihat organisasi secara positif); dan inisiatif yang lebih teliti (melampaui apa yang diperlukan pada tugas, mengerahkan upaya ekstra untuk

memastikan hasil yang sukses pada tugas, dan melampaui tugas yang ditugaskan seseorang untuk meningkatkan proses organisasi).

Koning & Van Kleef (2015) mendefinisikan OCB sebagai semua tingkah laku individu di tempat kerja yang dapat melancarkan kinerja organisasi, atau jika mengutip kata-kata mereka '*lubricate social machinery in organization*,' namun tidak termasuk dalam tugas asli individu tersebut (Koning & Van Kleef, 2015). Perilaku ini bisa berupa membantu rekan kerja dalam pekerjaannya, tidak mengeluhkan hal kecil dalam pekerjaan, serta menjaga aset organisasi. Landasan berpikir Koning & Van Kleef (2015) ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial, sehingga tidak heran beberapa item untuk mengukur OCB sangat erat dengan term psikologi sosial, misalnya *altruism*, *compliance*, serta *cooperation*. Sejalan dengan pendapat ini, Bergeron et al., (2014) konstruk OCB dengan memampatkan menjadi dua term, yaitu *altruism* (tingkah laku seseorang yang secara langsung bertujuan menolong orang tertentu pada situasi yang saling berhadapan) dan *general compliance* (tingkah laku yang lebih didasari oleh *conscientiousness* individu, tidak ditujukan secara langsung pada orang lain tetapi dapat membantu secara tidak langsung ketika berada di dalam sistem) (D. Bergeron et al., 2014). Organ (2018) kemudian memperbarui definisinya dan mengemukakan dimensi OCB menjadi *helping*, *courtesy*, dan *conscientiousness* (Organ, 2018). Sedikit berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Organ et al., (2016) berpendapat jika secara empiris, konstruk *altruism* dan *courtesy* susah dibedakan oleh supervisor karena definisi yang sering tumpang tindih (Organ et al., 2016). Mereka menyarankan

agar dalam konteks empirik dunia kerja, konstruk tersebut dapat dijadikan satu dengan *helping behavior* yang menjadikan konsep OCB terbagi jadi 3 dimensi, yaitu *helping behavior*, *sportmanship* dan *civic virtue*. Pemahaman OCB yang juga mendapat perhatian, dikemukakan oleh Chiniara & Bentein (2016). Mereka melihat jika sebenarnya kepada siapa OCB ditujukan menjadi salah satu poin penting dalam memahami OCB itu sendiri, sehingga mereka membagi OCB menjadi dua yaitu OCB-I, atau perilaku OCB yang ditujukan kepada individu (bisa kepada rekan kerja atau atasan) serta OCB-O, yaitu perilaku OCB yang ditujukan kepada organisasi, misalnya menjaga aset organisasi dan kehadiran yang diatas rata-rata (Chiniara & Bentein, 2016).

Dari kesemua pemahaman mengenai OCB, ada beberapa garis besar yang semua ahli tampaknya sepakat mengenai OCB, yaitu (1) perilaku ini di luar dari kewajiban seorang karyawan sehingga mestinya tidak diikutkan dalam penilaian performa kerja serta (2) jika dilakukan dalam jangka waktu lama atau banyak yang melakukan dapat meningkatkan efektivitas dari organisasi/perusahaan. Yang patut menjadi perhatian adalah OCB bukanlah bentuk positif dari *counterproductive behavior*. Kedua konstruk ini berbeda, bukan pada satu kontinum, meskipun keduanya merupakan bentuk *extra role behavior* (Organ et al., 2016). Ketiadaan OCB tidak serta merta membuktikan adanya *counterproductive behavior* ataupun sebaliknya (Fox et al., 2012; Spector et al., 2010).

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, OCB sendiri memiliki banyak pemahaman bergantung ahli yang merumuskannya. Dalam proses

adaptasi kali ini, kami akan melakukan adaptasi terhadap alat ukur OCB yang dikembangkan oleh Morrison (2016) dan membedakan menjadi dua kategori yaitu OCB-I dan OCB-O (Morrison, 2016). Berbeda dengan alat ukur-alat ukur yang disusun oleh peneliti-peneliti sebelumnya, Morrison (2016) mengungkapkan jika kepada individu/organisasi justru harus menjadi salah satu poin penting dalam penelitian OCB karena aplikasinya akan lebih terasa di dunia nyata. Dalam penelitiannya tersebut, Morrison (2016) sendiri melakukan analisis faktor terhadap 7 item OCB-I, 7 item OCB-O serta 7 item *in-role behavior* dan menemukan ketiganya merupakan dua jenis perilaku yang berbeda, meskipun keduanya secara teoritis dapat disebut sebagai OCB. Sampel penelitiannya pada 127 karyawan penuh waktu di Amerika Serikat yang mengikuti kuliah malam (berusia sekitar 30 tahunan dan 2/3 nya adalah laki-laki). Alat ukur OCB ini bersifat *supervisor rating* sehingga *supervisor* dari partisipan diminta mengukur OCB dari partisipan.

Penelitian saat ini banyak yang menggunakan konstruk perilaku OCB terdiri dari lima dimensi: *altruism; generalized compliance; sportsmanship; courtesy; dan civic virtue* (Organ, 2018; M. Schnake & Dumler, 2017; M. E. Schnake & Dumler, 2013). *Altruisme* adalah perilaku yang diarahkan untuk membantu orang tertentu di tempat kerja (misalnya, rekan kerja) dan dicirikan oleh kegiatan seperti menjadi sukarelawan untuk membantu rekan kerja dengan proyek di mana karyawan tidak terlibat langsung, atau membantu karyawan baru dalam berasimilasi ke dalam organisasi tanpa diminta. *Generalized compliance* adalah kesadaran karyawan yang melampaui standar kerja yang

mencakup kegiatan seperti melakukan lebih dari yang diperlukan untuk sekadar menyelesaikan tugas atau menawarkan ide-ide spesifik untuk menyelesaikan masalah organisasi tanpa diminta. Sikap sportif adalah toleransi terhadap gangguan di tempat kerja (misal ketika karyawan mengalami ketidaknyamanan tetapi tetap tidak mengeluh); melibatkan kegiatan seperti bekerja lembur untuk memberi manfaat bagi organisasi. Sopan santun adalah tindakan berunding dengan orang lain sebelum mengambil tindakan atau membuat keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka. *Civic virtue* adalah partisipasi aktif dan keterlibatan karyawan dalam urusan perusahaan dan mencakup kegiatan seperti menghadiri pertemuan, menanggapi surat, dan mengikuti masalah organisasi.

Pada penelitian ini akan menggunakan dimensi lima konstruk yang dikembangkan oleh Organ (2018). Berdasarkan review skala pengukuran maka dibuat sebuah skala pengukuran yang akan dipergunakan di penelitian ini yaitu:

1. *Altruism*
2. *Conscientiousness*
3. *Sportsmanship*
4. *Courtesy*
5. *Civic virtue*

2.3 Reward

2.3.1 Pengertian Reward

Usaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan

pemeliharaan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien (Jiao et al., 2011; Koning & Van Kleef, 2015; Lee & Allen, 2012). Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka dirasa perlu dengan adanya pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi (Chahal & Mehta, 2010; J. L. Farh et al., 2019).

Pemimpin memberikan *reward* pada saat hasil kerja seorang pegawai telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi (Allen, 2016; Allen & Rush, 2011; Cem Ersoy et al., 2011; Ersoy et al., 2015; Gaudet et al., 2014; Thomas et al., 2019). Ada juga organisasi yang memberikan *reward* kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya.

Reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Koning & Van Kleef, 2015). Pemimpin mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal (M. Schnake & Dumler, 2017; M. E. Schnake & Dumler, 2013).

Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitasnya tinggi (Edgren, 2013). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan

produktivitas para pegawai guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Magdalena, 2014).

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak organisasi kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan pegawai yang berprestasi agar tetap berada dalam organisasi (Becton et al., 2018; Becton & Field, 2019; Bret Becton et al., 2018; Narimani et al., 2014). Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar pegawai mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik (Bies & Organ, 2019; Dargahi et al., 2012; Farris, 2018; Ravichandran et al., 2017).

Reward atau penghargaan merupakan salah satu penguatan dalam mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat atau lebih memberikan hasil kerja yang lebih baik. Menurut Fred Luthan (2019) menyatakan bahwa *Reward* adalah “*organization provide rewards to their personal in order to try to motivate their performance and encourage their loyalty and retention. Pay is an unquestionably important form of reward. However, it is not the only way in which organization can reward their people in addition to money, forms of recognition to identify and reward outstanding performance can be a vital, but too often overlooked, part of the organizational reward system* (Luthan, 2019).

Institusi memberikan penghargaan kepada pegawainya untuk memotivasi kinerja mereka dan menolong mereka agar lebih loyal kepada institusi (Jim et al., 2013; Khan, 2015; Ping et al., 2013). Gaji adalah bentuk penghargaan yang sangat penting (Hassi, 2019). Namun gaji bukanlah satu-satunya cara organisasi untuk menghargai para pegawainya. Selain uang bentuk-bentuk pengakuan untuk menghargai kinerja optimal merupakan sesuatu yang vital tetapi sering diabaikan (Kernodle & Noble, 2013).

Selanjutnya Koning (2015) menjelaskan bahwa *reward* adalah “*there are two types of rewards : (1) extrinsic rewards are given to the people by the boss, the company, or some other person, (2) intrinsic rewards is a reward the person derives directly from performing the job itself. Intrinsic rewards are essential to the motivation underlying creativity. A challenging problem, a chance to create something new, and work that is exciting in and of itself can provide intrinsic motivation that inspire people to devote time and energy to the task*” (Koning & Van Kleef, 2015). Terdapat dua jenis penghargaan yaitu, (1) penghargaan ekstrinsik diberikan kepada pegawai oleh pemimpin, organisasi atau oleh orang lain, sedangkan (2) penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang diperoleh langsung dari pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Penghargaan intrinsik ini penting sebagai pendukung kreativitas. Masalah yang menantang, kesempatan menciptakan sesuatu yang baru serta tugas yang menarik dapat menjadi motivasi instrinsik serta memberikan inspirasi kepada seseorang untuk menggunakan waktu dan tenaganya demi pelaksanaan tugas secara optimal. Tujuan utama dari program *reward* adalah (1) untuk menarik orang yang

memenuhi syarat untuk bergabung dengan organisasi, (2) untuk menjaga pegawai datang bekerja, dan (3) untuk memotivasi pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Pivi & Hassan, 2015; Shim & Rohrbaugh, 2014; Wingate et al., 2019).

Menurut Ugwu (2017), “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya” (Ugwu & Igbende, 2017). Pemimpin mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitasnya tinggi (A. Jain, 2010; A. K. Jain, 2015b, 2015a). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para pegawai guna mencapai keunggulan yang kompetitif (B. C. (Peter) Kim et al., 2013; H. Kim, 2010).

Jiao (2011) juga berpendapat sama bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja (Jiao et al., 2011). Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja tanggung jawab, dan kemajuan. Termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervise, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi (Chahal & Mehta, 2010; Dash & Pradhan, 2014).

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan organisasi sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya

manusia tersebut (Ariani, 2012, 2014; Wahyu Ariani, 2013). Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi pegawai dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama pentingnya bagi pegawai.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja pegawai (Markose & Jayachandran, 2018; Oplatka, 2014; Uçanok & Karabati, 2013). Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bias dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

1. Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan pegawai bagi organisasi.
2. Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran rata-rata organisasi lainnya.
3. Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Pegawai menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada organisasi dan sama dengan yang diterima pegawai lain dengan pekerjaan serupa pasti pegawai tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten (Jim et al., 2013; Khan, 2015; Ping et al., 2013). Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika pegawai tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari organisasi tersebut. Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem

penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong pegawai agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan *win-win* result, bagi pegawai dan organisasi (Kumar et al., 2019; A. P. Singh et al., 2017).

Reward dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan motivasi. Terdapat empat alternatif norma pemberian *reward* agar dapat digunakan untuk memicu motivasi dan produktivitas pegawai (Al-Shawabkeh, 2017; Chu et al., 2015; Sarikwal et al., 2013; Sarikwal & Gupta, 2014), yaitu :

1. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, reward harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
2. *Equity* (keadilan). Reward harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka rewardnya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka rewardnya juga akan rendah.
3. *Equality* (kemerataan) Reward juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.

4. Kebutuhan. Alokasi reward kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Menurut Singh *et al.*, (2017) rasa keadilan dapat membuat pegawai menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya (A. P. Singh et al., 2017). Sebaliknya, pihak organisasi juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh pegawai akan mampu memotivasi pegawai tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan organisasi yang tercapai, namun kebutuhan pegawai juga akan terpenuhi (Bar-Haim, 2017; Markose & Jayachandran, 2018).

1. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab menunjukkan kecenderungan untuk senang atas pekerjaannya. Bila organisasi mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja pegawai, maka akan memperoleh banyak sekali keuntungan. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain:

- a. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan.
- b. Kerusakan akan dapat dikurangi.
- c. Absensi akan dapat diperkecil.
- d. Perpindahan pegawai dapat diperkecil.
- e. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

f. Ongkos per-unit dapat diperkecil.

2. Upah

Upah yang merupakan hal yang berhubungan langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya. pemenuhan upah. Kategori keberhasilan reward dan punishment juga dapat dilihat kemampuan pimpinan memenuhi dan memanfaatkan sumber daya secara maksimal. Adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pembagian tanggung jawab yang jelas, dan transparan, adalah salah satu indikator yang penting. Selain itu tumbuhnya kemandirian dan kurang tergantung dikalangan pegawai organisasi, bersifat aktif dan proaktif, serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, juga merupakan indikator terpenuhinya kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan selanjutnya.

3. Peluang Promosi

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan. yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Kategori keberhasilan sistem reward dan punishment dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik. Adanya kesiapan pegawai untuk berkompetisi secara sehat dengan pegawai lainnya dalam kesempatan untuk promosi, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan sistem reward dan punishment.

4. Pengawasan

Pengawasan, dari dua dimensi pengawasan yaitu *employee centeretness* dan partisipasi, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Kategori keberhasilan *reward* dan *punishment* dapat dilihat dari terintegrasinya pengawasan. Adanya peningkatan kinerja pegawai yang dapat dicapai melalui kemandirian dan inisiatif pengawas pegawai dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja, secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi semangat kerja pegawai. Kepuasan pegawai dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja pegawai didalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya yang di kategorikan sistem *reward* dan *punishment* dapat dilihat pada adanya kerja sama, baik sesama pegawai maupun antara pegawai dengan atasan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Setiap organisasi menggunakan berbagai *reward* atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan tujuan organisasi (Crawley et al., 2015; Park, 2019; Trisia & Sakapurnama, 2016). Misalnya saja dengan cara memberikan kepada pegawai berupa sertifikat penghargaan, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan dan juga membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Sebaliknya, para

pegawai menukarkannya dengan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha untuk mendapatkan imbalan yang sesuai.

Maksud dari *reward* yang terpenting bukanlah dari hasil yang dicapai. Melainkan dari hasil yang dicapai tersebut, pemimpin bertujuan untuk membentuk kemauan yang lebih baik dan lebih keras pada pegawainya (X. P. Chen & Fahr, 2011; Cun, 2012).

Adapun tujuan pemberian *reward* yang utama (Al-Shawabkeh, 2017; Sarikwal & Gupta, 2014) adalah:

1. Menarik (*Attract*)

Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.

2. Mempertahankan (*Retain*)

Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.

3. Memotivasi (*Motivate*)

4. Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Dalam usaha untuk memenuhi tujuan-tujuan *reward* tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan dalam pemberian *reward*, yaitu:

1. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.

2. Melakukan penilaian pekerjaan, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem penghargaan yang berlaku untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada sistem penghargaan di tempat lain.

Menentukan harga setiap pekerjaan untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di tempat lain pada umumnya.

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material (*social*) yang diberikan oleh pihak organisasi kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan pegawai yang berprestasi agar tetap berada dalam organisasi. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar pegawai mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik (Aksel et al., 2013; Begum et al., 2014; Shahid Tufail et al., 2017).

2.3.2 *Material Reward*

Material reward menurut Allen & Rush (2011) adalah penghargaan yang diberikan organisasi untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan pegawainya. Penghargaan ekstrinsik mencakup penghargaan yang bersifat finansial, promosi dan imbalan antar pribadi. Penghargaan material ini diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar (*basic needs*), keamanan, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapat pengakuan. Sifat penghargaan ekstrinsik adalah *tangible* atau dapat dirasakan secara fisik. Bentuk penghargaan ekstrinsik diantaranya adalah:

- a. Insentif. Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang berikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi. Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.
- b. Bonus. Bonus adalah imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan pemimpin. Apabila pembayaran gaji pokok biasanya dilakukan setiap bulan, maka pembayaran bonus dilakukan secara bervariasi tergantung pada perjanjian antara pengusaha dan pegawainya, misalnya bonus tahunan. Dengan demikian

pembayaran bonus dapat bertindak sebagai insentif bagi para pekerja agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

- c. Penghargaan secara formal dari pimpinan. Saat ini banyak organisasi atau lembaga pendidikan yang menerapkan sistem pemberian penghargaan. Tujuan dari penghargaan formal ini adalah untuk memberitahukan kepada semua pegawai bahwa salah satu pegawai telah berprestasi dan pantas untuk diberi penghargaan. Penghargaan ini dapat berupa gelar, medali atau sertifikat yang diberikan pada pegawai yang berprestasi. Pada umumnya waktu pemberian penghargaan ini adalah ketika organisasi tersebut melakukan kegiatan formal.
- d. Pujian. Pujian adalah bentuk *reinforcement* yang positif dan baik. Pujian yang diucapkan pada waktu yang tepat dapat dijadikan sebagai alat motivasi.
- e. Promosi Jabatan. Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar dari pada tanggung jawab yang telah dibebankan sebelumnya. Pada umumnya setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Organisasi pada umumnya menggunakan 2 kriteria utama dalam mengembangkan seseorang yang dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang

didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dikatakan sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu. Sedangkan praktek promosi yang didasarkan pada senioritas berarti pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama. Namun pada umumnya pada lembaga pendidikan kepala sekolah memberikan promosi jabatan kepada seorang guru karena lamanya mengabdikan dan bagaimana kinerjanya selama proses pengabdian.

Material reward menurut Danim (2014) sering juga disebut dengan upah ini adalah harapan setiap manusia bekerja, meskipun dapat saja berbeda pada setiap kelompok kerja di organisasi/perusahaan. Pemberian material reward pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Pemberian material reward juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material reward*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*).

Pengertian *material reward* menurut Hasibuan (2017) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada organisasi/perusahaan.

Material reward menurut Dessler (2015) juga diartikan sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat

dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Penghargaan berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang) (Dessler, 2015).

Material reward diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2012). Penghargaan ini merujuk pada insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2014). *Material reward* adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2015).

Sehingga menurut penulis, program pemberian *material reward* ini penting dilakukan oleh organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, *material reward* juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

2.3.3 *Social Reward*

Social reward menurut Allen & Rush (2011) adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi. *Social reward* merupakan penghargaan yang diperoleh dari lingkungannya, dan sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan lega karena telah menuntaskan sesuatu serta adanya peningkatan kepercayaan diri dan sebagainya. Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau *job context* seperti pekerjaan memberi tantangan dan menarik, puas atas pekerjaan, tingkat keragaman pekerjaan, pengembangan sistem kerja yang memberi umpan balik, dan atribut-atribut pekerjaan menantang lainnya.

Komponen *social reward* menurut Allen & Rush (2011) adalah:

a. *Social Acknowledgement*

Social reward bisa diberikan oleh kelompok sosial berupa pengakuan keberadaan pegawai. Seorang pegawai dapat merasakan kebahagiaan ketika pekerjaan yang mereka lakukan diakui dan dihargai oleh kelompok sosial di masyarakat.

b. *Member Acknowledgement*

Member acknowledgement adalah bentuk dari perhatian pribadi, penunjukkan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Bradler et al., (2013) menyatakan bahwa pengakuan dari anggota organisasi merupakan motivator utama dalam meningkatkan performa kerja serta kepuasan kerja. Pengakuan adalah proses pemberian status tertentu kepada

karyawan di dalam organisasi (Danish & Usman, 2010). Pemberian pengakuan merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang terdapat dalam hubungan antara atasan dan bawahan (Kadarisman, 2012). Pemberian pengakuan merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Karyawan menganggap bahwa pengakuan yang diberikan dapat meningkatkan pikiran positif dari karyawan (Danish & Usman, 2010) dan menyatakan bahwa kepuasan dan kebahagiaan yang diperoleh karyawan ketika mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang maksimal dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

c. *Job Security*

Setiap karyawan memiliki dasar tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimiliki, hal tersebut berhubungan kedekatan emosional berkontribusi secara berarti dalam organisasi, dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap *job security* karyawan dan komitmen organisasi. Karyawan yang berkomitmen untuk bekerja dalam organisasi harus merasakan keamanan dalam bekerja (*Job security*) sehingga karyawan tersebut merasa aman di dalam melakukan pekerjaannya baik dalam suasana kerja tanpa ada ancaman, ancaman bahwa sebagai karyawan tidak akan di pecat semena mena tanpa ada alasan yang masuk akal termasuk juga suasana dimengerti oleh atasan (Anoraga, 2016). Menurut Munandar (2011), individu dikatakan memiliki *job security*,

apabila individu tidak merasa terancam kehilangan pekerjaannya, dan merasa yakin bahwa pekerjaannya masih dibutuhkan organisasi.

d. *Job-esteem*

Penghargaan ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan akan harga diri (*esteem-needs*), tercermin pada simbol-simbol status yang diberikan oleh organisasi dan kelompok social di masyarakat. Harga diri adalah sikap positif atau negatif terhadap suatu objek tertentu, yaitu diri. Sikap tersebut merupakan evaluasi individu terhadap dirinya sendiri dengan tingkatan rendah atau tinggi. Penilaian tersebut terlihat dari penghargaan mereka terhadap keberadaan dan keberartian dirinya. Seorang individu yang memiliki harga diri tinggi biasanya akan menerima dan menghargai dirinya sendiri sesuai apa adanya. Individu dengan harga diri tinggi dipercaya bahwa mereka memiliki kemampuan yang lebih dari cukup untuk berhasil dalam pekerjaan. Sebaliknya, individu dengan harga diri rendah amat bergantung pada diterimanya penilaian positif dari orang lain. Akibatnya, mereka mempunyai kecenderungan yang lebih besar untuk mencari persetujuan atau penerimaan dari orang lain dan lebih mudah menyesuaikan kepercayaan dan perilaku mereka dengan kepercayaan dan perilaku orang-orang yang mereka hormati. Sikap individu yang disebut *self-esteem* ini meliputi: penilaian atas penghargaan dirinya, penilaian atas penilaian dirinya, penilaian atas penerimaan dirinya, dan penilaian atas kekhawatiran dirinya.

Sehingga menurut penulis, selain *material reward* yang harus dipenuhi, individu membutuhkan *social reward* sebagai kebutuhan akan keamanan dan rasa memiliki sosial. Sehingga *social reward* bisa disebut sebagai penguat sekunder atau penerimaan sosial karena merupakan indikator pemenuhan kebutuhan tersebut.

2.3.4 Pengukuran Konstruk *Material Reward* dan *Social Reward*

Sistem reward dirancang untuk memotivasi dan mempertahankan individu dalam organisasi. Organ (2018) dalam definisi pertamanya tentang OCB, menyajikan karakteristik OCB sebagai diskresioner, non-kompensasi, dan holistik. Organ merevisi non-kompensasi OCB sebagai berikut: "Jika seseorang memiliki perilaku OCB, ia mengharapkan imbalan yang lebih rendah daripada ketika ia melakukan tugas untuk kinerja".

Koning & Van Kleef (2015) berpendapat bahwa reward adalah motivasi penting untuk perilaku individu, dan bahwa motivasi tersebut mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi OCB (Koning & Van Kleef, 2015). Reward merupakan faktor penting yang menginduksi kepuasan kerja anggota organisasi, dan merupakan faktor mendasar yang meningkatkan imersi dan motivasi organisasi, sehingga pada akhirnya membantu mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, reward adalah anteseden kepuasan kerja, imersi organisasi, dan motivasi, serta merupakan anteseden OCB. Secara teoritis dapat dijelaskan bahwa reward adalah anteseden penting yang mempengaruhi OCB. Dengan penjelasan teoretis ini, Dash & Pradhan (2014) membuktikan bahwa

reward mempengaruhi OCB. Farris (2018) membuktikan hubungan antara reward dan OCB.

Pada penelitian ini akan menggunakan 2 dimensi reward yang dikembangkan oleh Narang & Sharma (2018). Berdasarkan review skala pengukuran maka dibuat sebuah skala pengukuran yang akan dipergunakan di penelitian ini, yaitu:

A. *Material reward*

1. *Salary*
2. *Welfare*
3. *Promotion*
4. *Working environment*

B. *Social reward*

1. *Social Acknowledgement*
2. *Members Acknowledgement*
3. *Job Security*
4. *Job-Esteem*

2.4 Javanese Culture Values

2.4.1 Konsep Budaya

Budaya adalah sebuah konsep yang sulit untuk didefinisikan secara formal. Beberapa ahli dan peneliti juga memiliki persepsi yang berbeda-beda dalam mendefinisikan budaya. Budaya (*culture*) merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain (Hwang & Choi, 2017; Sharoni

et al., 2012; Tziner & Sharoni, 2014). Selain itu, budaya juga didefinisikan sebagai “*way of life of society*” (A. K. Jain, 2015a, 2015b; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014). Budaya sebagai keseluruhan pengetahuan, kepercayaan, kesenian, hukum, adat istiadat dan setiap kemampuan lain dan kebiasaan yang dimiliki oleh manusia sebagai anggota masyarakat (Bragger et al., 2015; Cohen, 2017; Liu & Cohen, 2010). Lin & Ho (2010) memberikan pengertian budaya sebagai sekumpulan sikap, nilai, keyakinan, dan perilaku yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang, yang dikomunikasikan dari satu generasi ke generasi berikutnya lewat bahasa atau beberapa sarana komunikasi lain (C. C. Chen & Chiu, 2019; Lin & Ho, 2010).

Harwiki (2013) mencatat sekurangnya ada tiga ciri dari definisi budaya yang ada. *Pertama*, budaya terbentuk melalui interaksi yang berkesinambungan yang saling mempengaruhi dan terus menerus berubah. *Kedua*, budaya merupakan sesuatu yang ada pada seluruh kelompok budaya bersangkutan. *Ketiga*, budaya dialihkan dari satu waktu ke waktu berikutnya, dari generasi ke generasi (Harwiki, 2013, 2016; Wiwiek Harwiki, 2013).

Budaya itu ada dalam setiap diri manusia baik secara individual maupun sebagai konstruk sosial-global. Budaya sebagai konglomerasi/sekumpulan sikap, nilai, perilaku dan keyakinan bersama, yang dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya lewat bahasa (Darsana, 2013; Purba et al., 2015; Restubog et al., 2017). Definisi ini merupakan definisi psikologis, bukan biologis.

Dari beberapa pengertian budaya tersebut di atas, maka dalam konteks ini budaya dapat disimpulkan sebagai sebuah bentuk perilaku, nilai, sikap, dan bahkan keyakinan yang menjadi ciri khas dari sebuah komunitas sehingga dikomunikasikan dari generasi ke generasi (Coyne & Ong, 2017; A. Jain, 2010; A. K. Jain, 2015a; Lin & Ho, 2010; Organ, 2018).

Hofstede menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan, yaitu: 1) tingkat *universal*, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, 2) tingkat *collective*, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari. 3) tingkat *individual*, yaitu program mental yang unik yang dimiliki oleh hanya seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yang persis sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok lain.

Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan 2 pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu *value* (nilai) dan *culture* (budaya). Nilai didefinisikan sebagai suatu tendensi yang luas untuk menunjukkan *state of affairs* tertentu atas lainnya, yang pengukurannya menggunakan *belief*, *attitudes*, dan *personality*. Sedangkan *culture* didefinisikan oleh Hofstede (1983) sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan

tindakan (*action*) atau disebut dengan “*software of the mind*”. Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Dengan demikian kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas (Guiso et al., 2015; Hofstede & McCrae, 2014). Dengan mengacu pada tingkatan program mental tersebut Hofstede menurunkan budaya dari tingkatan yang kedua (*collective*) sehingga budaya adalah sesuatu yang dapat dipelajari bukan merupakan suatu gen tetapi diturunkan dari lingkungan sosial, organisasi ataupun kelompok lain. Budaya ini dibedakan antara sifat manusia dan dari kepribadian individu. Sifat manusia adalah segala yang dimiliki oleh manusia misalnya sifat cinta, sedih, sifat membutuhkan orang lain, dan sebagainya, ekspresi sifat ini dipengaruhi oleh budaya yang dianut pada masyarakat tersebut. Sedangkan kepribadian (*personality*) seorang individu adalah seperangkat program mental personal yang unik yang tidak dapat dibagikan dengan orang lain.

Hofstede (2014) mengategorikan lapisan budaya untuk mengelompokkan kebiasaan orang sesuai dengan lingkungannya:

1. Tingkatan nasional (*national level*), berdasarkan suatu negara.
2. Tingkatan daerah (*regional*), dan/atau suku (*ethnic*), dan atau agama (*religion*), dan atau bahasa (*lingistic*).
3. Tingkatan perbedaan jenis kelamin (*gender*).
4. Tingkatan generasi, misalnya orang tua dengan anak-anak.

5. Tingkatan sosial, dihubungkan dengan pendidikan, dan pekerjaan atau profesi.
6. Tingkatan organisasi atau perusahaan.

Budaya berdasarkan tingkatan-tingkatan tersebut, dalam kenyataannya sering terjadi ketidak harmonisan, misalnya adanya konflik dalam tingkatan-tingkatan jender dalam budaya organisasi, konflik antara tingkatan-tingkatan generasi dalam budaya daerah (Arthaud-Day et al., 2012; Lockwood, 2019; Maleuvre, 2014; Wieand, 2018).

2.4.2 Dimensi Budaya

Seperti yang dinyatakan oleh Hofstede (2014) bahwa budaya adalah daerah program mental yang mempengaruhi cara berfikir dan perilaku manusia, secara kolektif program mental sekelompok orang dalam suatu negara disebut dengan kebudayaan nasional.

Beberapa teori yang mendasari penemuan dimensi budaya Hofstede, antara lain Schwartz (2012) menjelaskan tentang dimensi budaya dalam 10 “*Primary Message Systems*” yaitu: *interaction, association (with others), subsistence, isexuality, teritoriality, temporality, learning, play, defense*, dan *exploitation*” (Schwartz, 2012). Sedangkan Wieand (2012) mengklasifikasikan multidimensional dalam “*General Theory of Action*” (Wieand, 2012). Wieand (2012) menyatakan bahwa seluruh tindakan manusia ditentukan oleh lima variabel, yaitu:

1. Affectivity versus affectivity neutrality
2. Self-orientation versus Collectivity-orientation

3. Universalism versus particularism
4. Ascription versus achievement
5. Specificity versus Diffuseness.

Reeves (2019) berdasarkan hasil penelitiannya menemukan bahwa masyarakat dibedakan dalam orientasi nilai (Reeves, 2019) sebagai berikut:

1. Suatu evaluasi sifat manusia
2. Hubungan manusia dengan lingkungannya
3. Orientasi pada aktivitas
4. Hubungan antar manusia

Berdasarkan analisis faktor, Hofstede & Bond (2014) secara empiris menemukan ada empat dimensi program mental, yaitu:

1. Perbedaan kekuasaan (*power distance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan adanya ketidak sejajaran (*inequality*) bagi anggota yang tidak mempunyai kekuatan dalam suatu institusi (keluarga, sekolah, dan masyarakat) atau organisasi (tempat bekerja). Perbedaan kekuasaan ini berbeda-beda tergantung dari tingkatan sosial, tingkat pendidikan, dan jabatan. Misalnya politisi dapat menyukai status dan kekuasaan, pebisnis menyukai kesejahteraan dan kekuasaan, dan sebagainya. Ketidak sejajaran ini dapat terjadi dalam masyarakat (perbedaan dalam karakteristik mental dan fisik, status sosial, kesejahteraan, kekuasaan, aturan, hukum, dan hak), keluarga, sekolah, dan ditempat kerja/organisasi (Nampak pada struktur organisasi dan hubungan antara boss-subordinate).

Norma perbedaan kekuasaan berikatan dengan 1) tingkat ketidak sejajaran yang diinginkan atau tidak diinginkan 2) tingkat ketergantungan dan kesaling tergantung dalam masyarakat. Nilai tentang ketidak sejajaran ini melekat pada nilai tentang kekuasaan yang dipraktekkan dalam masyarakat. Perbedaan nilai yang dianut menyebabkan perbedaan dalam mengartikan sesuatu yang ada.

Schein (2016) mengklasifikasikan dasar kekuatan social dalam 5 tipe, yaitu: *reward power*, *coercive power*, *legitimate power* (didasarkan pada aturan/hukum), *referent power* (didasarkan pada kharisma seseorang) dan *expert power* (Schein, 2016). Adanya perbedaan kekuasaan ini mempunyai konsekuensi pada sistem politik, kehidupan beragama, ideologi, dan pada organisasi.

Ukuran-ukuran yang digunakan oleh Hofstede (2014) dalam mengukur tingkat perbedaan kekuasaan (Geert Hofstede, 1994)(Geert Hofstede, 1994)(Hofstede, 1994)(Hofstede, 1994)(Hofstede, 1994)adalah:

- a. Luasnya geografis (makin luas makin rendah tingkat perbedaan kekuasaan)
- b. Besarnya populasi (makin besar makin tinggi tingkat perbedaan kekuasaan).
- c. Kesejahteraan (makin sejahtera makin rendah tingkat perbedaan kekuasaan). Tingkat kesejahteraan yang tinggi diwakili dengan ukuran-ukuran: kurangnya pertanian tradisional, teknologi lebih modern, lebih

banyak kehidupan urban, mobilitas sosial lebih banyak, sistem pendidikan lebih baik, dan lebih banyak masyarakat tingkat menengah.

2. Pengelakan terhadap ketidak pastian (*uncertainty avoidance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak terstruktur, tidak jelas, dan tidak dapat diramalkan. Masyarakat dapat melakukan pengelakan terhadap ketidak pastian ini dengan teknologi, hukum, dan agama. Tehnologi digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian yang disebabkan oleh sifat alam, hukum digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian atas perilaku orang lain, sedangkan agama digunakan untuk menerima ketidak pastian yang tidak dapat dipertahankan oleh diri manusia sendiri. Ketidak pastian dalam suatu organisasi berkaitan dengan konsep dari lingkungan yang selalu dikaitkan dengan sesuatu yang diluar kendali perusahaan. Teori-teori yang berkaitan dengan ketidak pastian yang sering digunakan dalam organisasi adalah: 1) Teori pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti, 2) Teori kontijensi, 3) Teori perilaku strategis. Dalam organisasi pengelakan ketidak pastian ini dilakukan dengan tehnologi, aturan, dan tata cara (ritual). Tehnologi digunakan untuk menciptakan prediksi jangka pendek sebagai pencapaian hasil. Sedangkan aturan dan tatacara digunakan untuk mengurangi ketidak pastian akibat tidak dapat diprediksinya perilaku dari anggota organisasi. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur tingkat pengelakan kepastian adalah:
 - a. Orientasi aturan,

- b. Stabilitas pekerja,
 - c. Stress.
3. Individualitas vs kolektivitas merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan adanya sikap yang memandang kepentingan pribadi dan keluarga sebagai kepentingan utama ataukah sebagai kepentingan bersama di dalam suatu kelompok. Dimensi ini juga dapat terjadi di masyarakat, dan organisasi. Dalam organisasi yang masyarakatnya mempunyai dimensi *Collectivism* memerlukan ketergantungan emosional yang lebih besar dibandingkan dengan masyarakat yang memiliki dimensi *Individualism*. Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat individualism diantaranya adalah: tingkat pendidikan, sejarah organisasi, besarnya organisasi, teknologi yang digunakan dalam organisasi, dan subkultur yang dianut oleh organisasi yang bersangkutan.
4. Maskulinitas vs feminitas, merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa dalam tiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung perbedaan jenis para anggotanya. Pada masyarakat maskulin, menganggap pria harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani menyatakan pendapatnya, dan cenderung berusaha mencapai keberhasilan material. Dalam masyarakat feminin, kaum pria diharapkan untuk lebih memperhatikan kualitas kehidupan dibandingkan dengan keberhasilan materialitas. Lebih jauh dijelaskan bahwa masyarakat dari sudut pandang maskulinitas adalah masyarakat yang lebih menggambarkan sifat kelaki-

lakian, sedangkan masyarakat femininitas lebih menggambarkan sifat kewanitaan. Jadi sudut pandangnya bukan dari sudut jenis kelamin.

2.4.3 Pengertian *Javanese Culture Values*

Suku Jawa mendominasi 42% dari populasi (205 juta) atau dari 300 suku bangsa di Indonesia (BPS, 2018). Masyarakat Jawa secara antropologi budaya adalah orang-orang yang dalam hidup kesehariannya menggunakan bahasa Jawa dengan berbagai ragam dialeknya secara turun-temurun. Masyarakat Jawa adalah mereka yang bertempat tinggal di daerah Jawa bagian tengah dan timur, serta mereka yang berasal dari kedua daerah tersebut. Secara geografis, suku bangsa Jawa mendiami tanah Jawa yang meliputi wilayah Banyumas, Kedu, Yogyakarta, Surakarta, Madiun, Malang, dan Kediri, sedangkan di luar wilayah tersebut dinamakan pesisir dan ujung timur. Surakarta dan Yogyakarta yang merupakan dua bekas kerajaan Mataram pada sekitar abad XVI adalah pusat dari kebudayaan Jawa.

Ukuran keberhasilan orang Jawa adalah ketika kehidupan seseorang diseimbangkan antara kebutuhan material, kebutuhan spiritual, dan keinginan emosional. Kehidupan Jawa memiliki kecenderungan untuk memaksimalkan harmonisasi dalam diri seseorang, yang berhubungan dengan hubungan dengan alam yang lain dan Tuhan (Djono et al., 2012).

Kemajemukan budaya Jawa yang bersentuhan dengan budaya Islam telah menyebabkan budaya Jawa kaya makna. Kombinasi budaya Islam dan Jawa telah membuat pengaturan baru yang diselaraskan. Agama untuk

kelompok agama Jawa atau penegak Islam yang kuat adalah panduan dan cara hidup untuk bersosialisasi dan melakukan bisnis.

Budaya Jawa adalah segala sistem norma dan nilai yang meliputi sistem religi, sistem pengetahuan, bahasa, kesenian, kepercayaan, moral, seni, hukum, adat, sistem organisasi masyarakat, mata pencaharian, serta kebiasaan masyarakat Jawa yang hidup di pulau Jawa atau yang berasal dari pulau Jawa itu sendiri (Raharjo, 2013). Nilai budaya Jawa mengacu pada dua prinsip dasar, prinsip pertama adalah prinsip menghormati orang tua, dan yang kedua adalah prinsip harmoni (Efferin & Hopper, 2017). Setiap orang Jawa dituntut untuk bisa hidup harmonis dan menjaga keharmonisan satu sama lain. Demikian pula, ini juga sesuai dengan posisi penghormatan di masyarakat dan keluarga. Prinsip nilai budaya berfungsi sebagai pedoman perilaku masyarakat. Dalam kehidupan sehari-hari, sistem nilai budaya dimanifestasikan dalam adat, norma, aturan, etiket, rasa hormat, dan hukum adat (Raharjo, 2013).

Orang Jawa dikenal mempunyai stereotip sebagai suku bangsa atau kelompok orang yang berpenampilan halus dan sopan. Ciri khas yang dimiliki orang Jawa adalah menggunakan bahasa Jawa dalam kesehariannya. Bahasa Jawa oleh para pakar bahasa dunia diakui sebagai bahasa yang halus dan sopan. Selain itu bahasa Jawa memiliki tingkatan seperti bahasa Jawa halus atau *krama* ditunjukkan kepada orang tua, orang yang dituakan, orang yang lebih tua, atau orang yang dihormati. Bahasa Jawa kasar atau *ngoko* digunakan saat berbicara dengan orang yang lebih muda atau dengan teman dan orang yang sudah dikenal dengan baik. Pengelompokan dalam tatanan berinteraksi tersebut

mengharuskan orang Jawa untuk berbicara dengan melihat posisi, peran serta kedudukan dirinya dengan posisi lawan bicara (Yana, 2010).

Selain dari segi bahasa, orang Jawa memiliki kearifan dalam berperilaku yang disebut orang Jawa dengan ungkapan *adigang adigung adiguna* dalam masyarakat (Pratiningtyas, 2013). Ungkapan tersebut berisi nasihat, agar seseorang dalam bertindak tidak berwatak angkuh atau sombong sebagaimana watak binatang. Selain itu ungkapan di atas menganjurkan kepada generasi muda agar menjauhkan diri dari sifat-sifat yang tidak terpuji, agar tumbuh berkembang menjadi orang yang arif dan bijaksana. Sebagai orang Jawa yang mementingkan watak *andhap asor* atau *lemah manah* (rendah hati), maka tidak selayaknya orang Jawa memiliki watak sombong dan angkuh. Sebagai manusia orang harus menjauhi watak menyombongkan kekuatan, kebesaran dan kewenangannya. Budaya Jawa sarat dengan nilai-nilai luhur yang dapat diterapkan dalam proses pendidikan untuk penanaman tata nilai (Albes, 2010).

Orang Jawa menanamkan sikap *andhap asor* ini kepada anak-anak mereka sejak dini, karena diyakini bahwa sikap dari rendah hati adalah sesuatu yang bernilai tinggi, yakni kemuliaan. *Andhap asor luhur wekasane*, rendah hati mulia akhirnya. Orang yang rendah hati akan mendapat pujian, sementara orang yang tinggi hati justru akan dibenci. Sikap *andhap asor* merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas hidup. Ketika bergaul dengan sesama orang Jawa akan berusaha untuk tidak lekas marah, meskipun dicaci maki. Cacian, hinaan dan umpatan tidak akan dilawan, melainkan akan diterima sebagai sebuah kesempatan untuk mawas diri, dan untuk meningkatkan tataran hidup ke jenjang

yang lebih sabar, lebih tenang, dan akhirnya menjadi lebih arif. Sebab orang Jawa yakin bahwa, buah dari kearifan adalah kebahagiaan dan kemuliaan. Sedangkan kebahagiaan dan kemuliaan adalah tujuan tertinggi dari hidup (Tartono, 2019).

Hasil penelitian Wibisono (2019) menunjukkan nilai-nilai yang diajarkan oleh orang tua terhadap anaknya. Nilai tersebut seperti nilai agama, selain nilai agama yang diajarkan orang tua kepada putra putrinya nilai-nilai lain seperti kesabaran, kepercayaan, kejujuran, menerima keadaan, hormat dan rukun. Budaya Jawa mengajarkan kepada anak untuk berkata sopan dan lemah lembut kepada orang tua. Selain itu ketika berbicara kepada orang tua anak tidak boleh menggunakan kata-kata yang kasar yang dapat menyakiti hati orang tua, harus dengan kata-kata yang penuh penghormatan.

Nilai budaya merupakan gagasan yang dipandang bernilai bagi proses kelangsungan hidup. Oleh karena itu nilai budaya dapat menentukan karakteristik suatu lingkungan, kebudayaan di mana nilai tersebut dianut. Nilai budaya baik langsung ataupun tidak langsung tentu diwarnai tindakan-tindakan masyarakatnya serta produk-produk kebudayaan yang bersifat material. Dalam hal ini karakteristik kebudayaan Jawa (Hasim, 2012; Sulistyowati, 2016) dibagi menjadi tiga macam:

a. Kebudayaan Jawa pra Hindu-Budha

Masyarakat Indonesia khususnya Jawa, sebelum datang pengaruh agama Hindu-Budha merupakan masyarakat yang susunannya teratur sebagai masyarakat yang masih sederhana, wajar bila tampak dalam sistem religi

animisme dan dinamisme merupakan inti dari kebudayaan yang mewarnai seluruh aktifitas kehidupan masyarakatnya. Kepercayaan-kepercayaan itulah yang menjadi agama masyarakat Jawa yang pertama sebelum datang berbagai agama ke tanah air khususnya Indonesia. Mereka mempunyai anggapan bahwa semua yang bergerak adalah hidup dan mempunyai kekuatan gaib atau memiliki roh yang berwatak baik dan buruk. Sehingga mereka memandang roh-roh dan tenaga-tenaga gaib tersebut sebagai Tuhan Yang Maha Kuasa yang dapat mencelakakan serta sebaliknya dapat menolong kehidupan manusia.

b. Kebudayaan Jawa pada masa Hindu-Budha

Pengaruh kebudayaan India (Hindu-Budha) bersifat ekspansif, sedangkan kebudayaan Jawa yang bersifat menerima pengaruh unsur-unsur Hinduisme-Budhisme, prosesnya bukan hanya bersifat akulturasi saja, akan tetapi kebangkitan kebudayaan Jawa dengan memanfaatkan unsur-unsur agama dan kebudayaan India. Di sini para budayawan Jawa bertindak aktif, yakni berusaha untuk mengolah unsur-unsur agama dan kebudayaan India untuk memperbaharui dan mengembangkan kebudayaan Jawa.

Karena proses penyebaran Hinduisme di Jawa bukan para pendeta-pendeta yang aktif, tetapi golongan cendekiawan atau *kaum priyayi* Jawa, maka di tangan mereka unsur-unsur Hinduisme-Budhisme mengalami Jawanisasi bukan sebaliknya, sehingga wajar jika agama dan kebudayaan Hinduisme-Budhisme tidak diterima secara lengkap dan utuh.

c. Kebudayaan Jawa pada masa Kerajaan Islam

Islam datang ke Indonesia dan di pulau Jawa khususnya mendatangkan perubahan besar dalam pandangan manusia terhadap hidup dan dunianya. Islam memperkenalkan dasar-dasar pemikiran modern. Demikian pula Islam juga memperkenalkan Makkah sebagai pusat ruang yang mendorong berkembangnya kebudayaan pesisiran dan membudayakan peta geografis. Untuk beberapa abad, penyebaran Islam tidak dapat menembus benteng kerajaan Hindu *kejawen* sehingga penyebaran Islam harus merangkak dari bawah di daerah-daerah pedesaan sepanjang pesisiran yang melahirkan lingkungan budaya baru yang berpusat di pesantren. Baru pada abad ke-16 M dakwah Islam mulai dapat menembus benteng-benteng istana, di mana unsur-unsur Islam mulai meresap dan mewarnai sastra budaya istana, yakni dengan berdirinya budaya Islam, Demak yang mendapat dukungan dari para wali tanah Jawa.

Masuknya unsur-unsur Islam dalam budaya dalam bahasa dan sastra Jawa menyebabkan bahasa ini mulai terpecah menjadi dua, yaitu bahasa Jawa kuno dan bahasa Jawa baru. Bahasa Jawa kuno merupakan bahasa sebelum zaman Islam Demak yang kemudian tersisih dari Jawa, namun tetap bertahan di pulau Bali. Kesultanan Demak sebagai kerajaan Jawa-Islam merupakan titik mula pertemuan antara lingkungan budaya istana yang bersifat *kejawen* dengan lingkungan budaya pesantren.

Orang Jawa percaya bahwa Tuhan adalah pusat alam semesta dan pusat segala kehidupan karena sebelum semuanya terjadi di dunia ini Tuhanlah yang

pertama kali ada (Supriyadi et al., 2012). Tuhan tidak hanya menciptakan alam semesta beserta isinya tetapi juga bertindak sebagai pengatur, karena segala sesuatunya bergerak menurut rencana dan atas izin serta kehendak-Nya. Pusat yang dimaksud dalam pengertian ini adalah sumber yang dapat memberikan penghidupan, keseimbangan dan kestabilan, yang dapat juga memberi kehidupan dan penghubung individu dengan dunia atas (Hermawan et al., 2018).

Pandangan orang Jawa yang demikian biasa disebut *Manunggaling Kawula Gusti*, yaitu pandangan yang beranggapan bahwa kewajiban moral manusia adalah mencapai harmoni dengan kekuatan terakhir dan pada kesatuan terakhir, yaitu manusia menyerahkan dirinya selaku kawula terhadap Gustinya.

Dasar kepercayaan Jawa adalah keyakinan bahwa segala sesuatu yang ada di dunia ini pada hakekatnya adalah satu, atau merupakan kesatuan hidup. Kepercayaan Jawa memandang kehidupan manusia selalu terpaut erat dalam kosmos alam raya. Dengan demikian kehidupan manusia merupakan suatu perjalanan yang penuh dengan pengalaman-pengalaman yang religious (Raharjo, 2013; Wiryomartono, 2016).

Alam pikiran orang Jawa merumuskan kehidupan manusia berada dalam dua kosmos (alam) yaitu makrokosmos dan mikrokosmos. Adapun makrokosmos dalam pikiran orang Jawa adalah sikap dan pandangan hidup terhadap alam semesta, yang mengandung kekuatan-kekuatan supranatural (adikodrati). Tujuan utama dalam hidup adalah mencari serta menciptakan keselarasan atau keseimbangan antara kehidupan makrokosmos dan

mikrokosmos. Dalam makrokosmos pusat alam semesta adalah Tuhan. Alam semesta memiliki hirarki yang ditunjukkan dengan adanya jenjang alam kehidupan dan adanya tingkatan dunia yang semakin sempurna (Tjahjono, 2019).

Sikap dan pandangan terhadap dunia nyata (mikrokosmos) adalah tercermin pada kehidupan manusia dengan lingkungannya, susunan manusia dalam masyarakat, tata kehidupan manusia sehari-hari dan segala sesuatu yang nampak oleh mata. Dalam menghadapi kehidupan manusia yang baik dan benar di dunia ini tergantung pada kekuatan batin dan jiwanya. Koentjaraningrat (2019) juga menyebutkan bahwa kebanyakan dari orang Jawa percaya bahwa hidup manusia di dunia ini sudah diatur alam semesta, sehingga tidak sedikit dari mereka yang bersikap *narimo*, yaitu menyerahkan diri kepada takdir. Inti pandangan alam pikiran mereka tentang kosmos tersebut, baik diri sendiri, kehidupan sendiri, maupun pikiran sendiri, telah tercakup di dalam totalitas alam semesta atas kosmos tadi. Inilah sebabnya manusia hidup tidak terlepas dengan lain-lainnya yang ada di alam jagad. Jadi apabila lain hal yang ada itu mengalami kesukaran, maka manusia akan menderita juga.

Prinsip pertama dari komunitas Jawa pada dasarnya diatur secara hierarkis, di mana setiap orang memiliki posisi yang sesuai dengan kelasnya. Setiap orang memiliki tanggung jawab untuk memposisikan diri dengan posisi yang sesuai (Dekker et al., 2018). Ketika mereka berbicara dan berperilaku, orang Jawa harus menyesuaikan diri dengan tingkat dan posisi orang lain.

Prinsip penghormatan terhadap semua hubungan dalam masyarakat diatur secara hierarkis (Hofstede Geert, 2011).

Dalam menciptakan harmoni, setiap orang harus membawanya melalui kelompok yang tidak individualistis. Nilai ini penting dalam semua aspek organisasi Jawa dan diwujudkan dalam proses pengambilan keputusan kolektif, konsensus, dan kerja sama (gotong royong). Saling membantu dan berbagi beban, dalam keluarga dan masyarakat, konsep sosial dan keluarga (Franke & Nadler, 2018). Prinsip inilah yang dilakukan oleh para abdi dalem Keraton Kasunanan Surakarta dalam melakukan pekerjaannya.

2.4.4 Pengukuran Konstruk *Javanese Culture Values*

Tantangan utama penelitian ini adalah membangun model diagnostik lokal berdasarkan model aksioma sosial. Dengan dilakukan pada organisasi public yaitu keraton, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator-indikator pada variabel *javanese culture values* (nilai budaya jawa) dalam memoderasi hubungan antara reward dengan OCB. Oleh karena itu, penelitian ini disusun dengan suatu pendekatan yang menggabungkan antara peran individu, struktural (sosial), organisasi, dan terutama faktor budaya. Penelitian ini berfokus pada hubungan antara dimensi reward dan dimensi budaya dalam membentuk perilaku OCB.

Penelitian empiris secara eksplisit yang memeriksa peran variabel terkait budaya dalam kinerja OCB masih sangat sedikit. Bahkan, dalam tinjauan literatur empiris dan teoritis, Podsakoff et al. (2010) tidak mencantumkan variabel budaya sebagai anteseden OCB (Podsakoff et al., 2010). Pada

penelitian yang dilakukan juga oleh LePine et al. (2012) dalam tinjauan kritis dan meta analisis literatur tentang OCB tidak menggunakan variabel budaya sebagai anteseden (Lepine, Erez, & Johnson, 2012). Hubungan antara variabel yang terkait dengan budaya dan OCB, telah dihipotesiskan oleh beberapa peneliti. Moorman & Blakely (2015) berpendapat bahwa individu dari budaya kolektif akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi daripada orang-orang dari budaya individualis (Moorman & Blakely, 2015). Hal ini berdasarkan pada asumsi bahwa individu dalam budaya kolektif akan lebih menekankan pada harmoni dan bantuan interpersonal dalam diri seseorang dalam kelompok daripada individu dalam budaya individualis. Penelitian OCB secara empiris pada tingkat budaya yang berbeda juga telah dilakukan oleh Turnipseed dan Murkison (2010) yaitu dalam sebuah penelitian yang meneliti perbedaan antara budaya Rumania dan Amerika (Turnipseed & Murkison, 2010). Para peneliti ini menemukan bahwa nilai OCB berbeda secara signifikan antara dua sampel budaya tersebut. Hui, Lee, dan Rousseau (2014) memberikan contoh lain dari penelitian yang melihat hubungan antara budaya nasional dan OCB (Hui, Lee, & Rousseau, 2014). Hui et al. (2014) meneliti hubungan antara budaya dan OCB di Cina. Dalam studi ini ditemukan bahwa budaya akan meningkatkan frekuensi kinerja OCB di Cina (Geert Hofstede & Bond, 2014; Jiao et al., 2011).

Variabel terkait budaya dapat dikonseptualisasikan dan diukur pada berbagai tingkatan dan oleh karena itu ketika melakukan penelitian dengan memasukkan variabel-variabel ini pilihan tingkat mana yang akan dianalisis

sangat penting (Dekker, Rutte, & Van den Berg, 2018; Franke & Nadler, 2018). Pada satu tingkat, variabel yang terkait dengan budaya dapat dipandang sebagai norma norma nilai, kepercayaan, dan perilaku masyarakat. Sementara variabel-variabel ini dapat menggambarkan masyarakat atau budaya secara umum, mereka tidak serta merta mencerminkan nilai, kepercayaan, atau perilaku anggota masyarakat individu tersebut. Pada tingkat individu, mengukur variabel terkait budaya biasanya melibatkan pengukuran langsung dari nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku individu, dengan asumsi bahwa nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku ini telah dibentuk oleh budaya di mana individu telah berkembang.

Pada penelitian ini akan menggunakan analisis pada tingkat tunggal atau tingkat individu (G. Hofstede, 2013; Geert Hofstede, 2018; Triandis & Hofstede, 2013). Meskipun analisis pada tingkat tunggal mungkin terbukti bermanfaat, tentu ada kelemahan yang terkait dengannya. Salah satu batasan tersebut adalah bahwa peneliti tidak dapat mengesampingkan pengaruh variabel lain yang ada yang dapat mempengaruhi perilaku OCB. Keterbatasan lain adalah bahwa karena pengukuran tingkat tunggal, peneliti tidak dapat secara meyakinkan berdebat bahwa perbedaan individu yang ditunjukkan adalah hasil dari efek budaya. Sangat sulit untuk membuat argumen bahwa perbedaan individu mencerminkan budaya atau apa pun selain keunikan individu terutama ketika pengukuran dan analisis tetap pada tingkat individu.

Terlepas dari kelemahan ini, ada beberapa studi yang telah mencoba untuk mengeksplorasi hubungan antara keyakinan, nilai, budaya serta OCB di tingkat individu (Edgren, 2013; J. Farh, 2011; J. L. Farh et al., 2014; Moorman

et al., 2018). Dalam penelitian ini, individu berfungsi sebagai unit analisis untuk semua variabel. Penelitian ini telah menunjukkan bahwa kepercayaan/nilai/orientasi terkait budaya dapat mempengaruhi kinerja OCB karyawan serta hubungan antara OCB dan variabel lainnya. Farh et al. (2014) menunjukkan bahwa, meskipun variabel budaya tingkat individu dari “tradisionalitas dan modernitas” tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku OCB, tetapi budaya memiliki efek moderat pada hubungan antara OCB dan keadilan organisasi.

Secara umum, telah ditetapkan bahwa konstruk kepercayaan sosial membantu menjelaskan dan memprediksi perilaku social (Dargahi, Alirezaie, & Shaham, 2012; Ravichandran, Gilmore, & Strohbehn, 2017b, 2017a). Pendekatan untuk memahami budaya dan variabel yang terkait dengan budaya dengan berfokus pada sistem kepercayaan umum dari individu didasarkan pada anggapan bahwa kepercayaan sosial yang digeneralisasi ini lebih memprediksi konstruksi psikologis (Narimani et al., 2014).

Banyak literature yang mengevaluasi model budaya. Wood (2019) mengklasifikasikan budaya menjadi tiga kategori: tunggal, ganda, dan sejarah social di tingkat regional dan tingkat nasional (Wood, 2019). Ukuran dimensi tunggal pada konteks budaya nasional yaitu tinggi versus rendah. Kerangka kerja multi dimensi dilakukan oleh Nankervis (2016), yang mengkategorikan budaya ke dalam pragmatisme-idealisme dan akad-determinisme bebas. Sementara Becker & Gerhart (2016) mengklasifikasikannya ke dalam tekad-bebas dan akumulasi kekayaan. Model multi dimensi lain dikembangkan oleh

Newman (2017) dengan lima dimensi, Hampden & Trompenaars (2014) dengan tujuh dimensi, dan Hofstede (2018) dengan lima dimensi.

Hofstede (2017) memperluas definisi budaya yang umumnya memiliki arti sempit seperti berarti 'peradaban' atau 'penyempurnaan pikiran' menjadi nilai antropologis yang lebih luas.

"Budaya" adalah semboyan untuk semua pola berpikir, perasaan, dan tindakan... Tidak hanya kegiatan yang seharusnya memurnikan pikiran ... tetapi juga hal-hal biasa dan rendah dalam hidup: menyapa, makan, menunjukkan atau tidak menunjukkan perasaan, menjaga jarak fisik tertentu dari orang lain, atau menjaga kebersihan tubuh ... Budaya merupakan fenomena kolektif, karena setidaknya melibatkan sebagian orang-orang yang tinggal atau hidup dalam lingkungan sosial yang sama (Hofstede, 2017).

Selanjutnya, beberapa pakar kebudayaan (Kayam, 2017; Gunadi *et al.*, 2015; Hassan 2019; Joesoef, 2017; Suriasumantri, 2016; Sastrosupono, 2012) menyatakan bahwa kebudayaan yang ada di Indonesia adalah kebudayaan suku-suku yang memuncak pada suatu saat. Atau dengan perkataan lain, kebudayaan Indonesia adalah puncak-puncak kebudayaan suku. Sarwono (2018) menjelaskan bahwa walaupun ada banyak budaya di Indonesia, tetapi ada nilai-nilai utama (*core values*) bangsa Indonesia yang dominan, salah satunya adalah nilai budaya jawa. Nilai budaya jawa banyak dimiliki oleh masyarakat Indonesia. Nilai utama budaya jawa didasarkan pada kriteria bahwa nilai-nilai itu harus diterima dan diamalkan baik dalam sikap maupun perilaku. Nilai-nilai

tersebut budaya Jawa tersebut adalah harmonis, toleransi, gotong-royong, dan religius.

Harmoni dan toleransi berarti menjaga keseimbangan dalam bermasyarakat. Sebagai contoh, ambisi seseorang untuk mendapatkan sesuatu tidak diekspresikan secara lugas, melainkan orang cenderung untuk bertindak dan berkata-kata secara tidak langsung untuk menghindari adanya friksi dengan pihak lain. Sedangkan gotong-royong merupakan nilai bangsa Indonesia yang telah dikenal sejak lama. Misalnya, masyarakat suatu wilayah atau kampung umumnya sering bergotong-royong untuk melaksanakan suatu acara tertentu (Hofstede, 2017).

Penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi hubungan antara nilai budaya dengan perilaku OCB. Nilai-nilai yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya sebagai ukuran budaya, menggunakan aksioma sosial dalam konteks penelitian OCB sehingga memungkinkan untuk pemeriksaan yang lebih langsung dari hubungan tingkat individu antara variabel yang terkait dengan budaya dan persepsi OCB. Oleh karena itu, beberapa variabel dalam OCB dapat digunakan dengan melihat dampak dari variasi nilai budaya terhadap persepsi OCB.

Secara sistematis penelitian ini akan menggunakan tipe penelitian eksploratoris untuk mendapatkan sebuah gambaran yang utuh mengenai fenomena serta teori yang berkaitan dengan konstruk yang hendak ditemukan dan diuji secara statistik. Riset eksploratoris akan dipergunakan untuk menemukan konstruk baru yaitu *Javanese Culture Values* yang diteliti karena

konsep culture value yang dianggap sebagai konstruk multitafsir dan perlu penguatan dari variabel lain untuk membedakannya dengan konstruk-konstruk yang telah ada (Mackenzie & Knipe, 2006; Schmider et al., 2010; Strauss & Corbin, 1994; Tellis, 1997). Eksploratori riset akan dilakukan dengan melakukan analisis data sekunder melalui jurnal, buku serta ditambah dengan melakukan wawancara terhadap praktisi di lingkungan keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat.

Pengembangan skala dilakukan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi nilai budaya jawa. Pengembangan skala tersebut terdiri dari 5 tahapan utama. Pertama adalah dengan menghasilkan item-item yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif induktif (hasil dari *focus group discussion* dengan para ahli). Kedua, tahap penentuan item yang akan digunakan dan penulisan item-item tersebut. Selanjutnya, pembuatan kuesioner dan kemudian data dikumpulkan dari 226 abdi dalem pada Keraton Kasunanan Surakarta. Kemudian, data dianalisis dengan melakukan uji reliabilitas dan uji validitas. Tahapan terakhir adalah dengan melakukan uji coba kembali indikator melalui pengumpulan data di Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang karakteristik responden FGD, berikut ini disajikan tabel beserta penjelasan tentang karakteristik responden:

Tabel II.1 Karakteristik Ahli

No.	Nama Ahli	Bidang Keahlian	Pekerjaan
1	Prof. Dr. KRAT. Lasiyo, M.M.,M.A.	Ahli Filsafat Ilmu	Guru Besar Filsafat UGM
2	KRT. Darpo Arwantopuro	Ahli Bidang Ke-abdidalem-an	Panitera Lembaga Dewan Adat (Abdi Dalem Keraton Kasunanan Surakarta)
3	Dr. KRT. Purwadi, M.Hum.	Budayawan Jawa	Dosen UNY
4	KRT Tri Nugroho Hadinegara	Praktisi	Abdi Dalem Keraton Kasunanan Surakarta
5	Dr. Wahyu Eko Prasetyanto, SH, M.M.	Ahli Manajemen	Motivator
6	Dra. Prayekti, M.Si, Dr (Cand)	Candidat Doktor Ilmu Ekonomi	Mahasiswa FBE UII

Sumber: Data Primer (2020)

Berdasarkan temuan saat *Focus Group Discussion* (FGD) dengan para ahli dalam menggali dimensi dari nilai-nilai kebudayaan Jawa (*Javanese Culture Values*) pembentuk OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) pada Abdi Dalem Kraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat, maka dapat disimpulkan dimensi *javanese culture values* sebagai berikut:

- a. *Nrimo ing pandum* → masyarakat Jawa diharapkan dapat menerima pemberian dari Yang Maha Kuasa setelah bekerja keras secara nyata.
- b. *Rumangsa melu handarbeni*. Kata *rumangsa* berarti merasakan, menyadari. *Handarbeni* artinya memiliki. Secara harafiah berarti, ikut merasakan sebagai miliknya. Dalam arti simbolis kata-kata tersebut bermakna terhadap tugas, tanggung jawab seorang yang harus menyadari bahwa tugas-tugas tersebut harus dirasakan, disadari sebagai miliknya. Apabila sesuatu atau tugas tersebut diterima dan dianggap sebagai miliknya, diharapkan dapat mendorong “melaksanakan tugas” tersebut secara tanggung jawab dan tidak setengah hati.

- c. *Wajib melu hangrungkebi*. Kata *melu* berarti ikut. *Hangrungkebi* berarti melindungi, siap berkorban untuk membela. Artinya untuk, menjadi seorang pemimpin, seseorang harus selalu siap untuk berkorban dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan segala tantangan atau resikonya.
- d. *Mulat sarira hangrasa wani*. Kata *mulat* berarti melihat diri sendiri. *Sarira* berarti badan, tubuh. *Hangrasa* berarti merasa sedang *wani* artinya adalah berani. Untuk memahami arti kata-kata tersebut, harus dibaca dari belakang, yaitu berani merasa, melihat diri sendiri. Makna yang terkandung di dalam kata-kata tersebut adalah seorang pemimpin harus bersedia secara terbuka untuk melihat kesalahan yang terjadi dalam dirinya.
- e. *Manunggaling kawula lan Gusti*. Secara sosial *kawula* mewakili strata terendah, sedangkan *Gusti* mewakili strata tertinggi. Perbedaan strata ini dihadapkan pada situasi saling membutuhkan, oleh karena itu semua orang wajib untuk mempertahankan dan untuk membawa diri sesuai dengan statusnya masing-masing. Perbedaan status ini dibedakan menurut usia, keturunan, pangkat atau jabatan dan kekayaan.
- f. *Nderek karsa dalem* (patuh pada kehendak raja). Secara social berarti kekuasaan raja bersifat mutlak. Abdi dalem dengan penuh ketulusan mengabdikan karena merasa terpanggil untuk mengabdikan dirinya pada Keraton dan Raja. Raja adalah penjelmaan dari Tuhan dan memiliki kekuasaan bagaikan dewa. Kepercayaan inilah yang meyakinkan abdi dalem untuk selalu dan lebih mantap untuk tetap mengabdikan atau *nderek karsa dalem* (patuh) pada keraton. Keyakinan ini telah tertanam kuat dalam diri masyarakat Jawa khususnya abdi dalem. Bagi

mereka, ketika kebutuhan spiritual terpenuhi maka kebutuhan material akan mengikuti. Gaji tidak menjadi penghalang bagi abdi dalem untuk terus mengabdikan pada Keraton dan Raja karena mereka yakin akan mendapat ketenangan dan keberkahan. Ada pula loyalitas primordial dari abdi dalem karena rasa memiliki untuk bersama-sama melestarikan kebudayaan Jawa yang *adiluhung*. Melalui kepercayaan terhadap raja dan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat Jawa maka terbentuklah suatu budaya yang terejawantahkan melalui simbol-simbol yang di dalamnya terdapat abdi dalem, dan keraton.

- g. *Sabda pandito ratu*. Yang berarti seorang pemimpin haruslah konsekwen untuk melaksanakan atau mewujudkan apa yang telah diucapkannya, apapun akibatnya. "*Sabda Pandhita Ratu*" adalah ucapan pimpinan yang seharusnya memang dilaksanakan oleh pimpinan tersebut sehingga dapat memenuhi harapan rakyat kepada mereka. Hal ini kaitannya dengan kredibilitas (kepercayaan) dari rakyat terhadap pemimpinnya. Pada masyarakat Jawa, nilai *Sabda Pandhita Ratu* ini sebenarnya tidak hanya harus dilakukan oleh seorang pemimpin tetapi juga oleh seluruh masyarakat Jawa, karena pada dasarnya ajaran ini sebagai pegangan prinsip kejujuran setiap orang, khususnya masyarakat Jawa.

Berdasarkan uji validasi dan reliability dapat diketahui bahwa dimensi: *Nrimo ing pandum, Rumangsa melu handarbeni, Wajib melu hangrungkebi, Mulat sarira hangrasa wani, Manunggaling kawula Gusti, Nderek karsa dalem,* dan *Sabda pandhita ratu* dapat digunakan untuk mengukur variabel *Javanese culture values*.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun dari kerangka logis yang memuat alur berpikir sebagai bentuk jawaban teoritis atas fenomena yang muncul akibat kesenjangan antara fakta yang terempiris dan kondisi ideal yang diharapkan (Gagné, 2019; Sekaran, 2014). Dimana jawaban tersebut bersumber dari teori dan hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang disusun untuk mengembangkan hipotesis (Ajzen, 2011; Cropanzano & Mitchell, 2015).

Penelitian ini melakukan pengembangan hipotesis yang memberikan penjelasan atau jawaban sementara tentang pengaruh atau hubungan serta memudahkan perluasan pengetahuan dan memberikan suatu pernyataan hubungan yang dapat diuji langsung dalam penelitian sehingga diharapkan memberikan kerangka untuk melaporkan kesimpulan hasil penelitian (Alderfer, 2019; Avrichir, 2013; Chao & Zipf, 2015; Hackman & Oldham, 2016; Lawler & Suttle, 2013; Wahba & Bridwell, 2016).

Berikut akan dibahas mengenai hubungan antar variabel yang akan diteliti.

2.5.1 Pengaruh *Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil review jurnal pada meta analisis yang telah disampaikan pada Bab I pada sub bab research gap dapat diketahui bahwa reward secara positif berpengaruh terhadap OCB (Becton et al., 2018; Edgren, 2013; Efferin & Hopper, 2017; Koning & Van Kleef, 2015; Magdalena, 2014).

Pada awalnya, topik OCB tidak memiliki dampak yang sangat besar baik di organisasi maupun organisasi. Namun kemudian muncul minat untuk menggali lebih dalam mengenai teori dan konsep terkait, seperti *extra-role behavior* (R. S. Dalal, 2015; Gyekye & Haybatollahi, 2015; Ilies et al., 2019), *prosocial organizational behaviors* (Eatough et al., 2011; Hoffman et al., 2017; Ilies et al., 2019), *organizational spontaneity* (Bolino et al., 2015; Ehrhart & Naumann, 2014; Harwiki, 2016), dan *contextual performance* (Fox et al., 2012; Sun et al., 2017), telah banyak dilakukan selama beberapa tahun terakhir.

Selain itu, minat dalam perilaku OCB yang berkembang dari bidang *organization behavior* ke berbagai disiplin ilmu yang berbeda, seperti *human resource management* (Boyatzis, 2011; Dash & Pradhan, 2014), *marketing* (Edgren, 2013; Esmi et al., 2017; Gyekye & Haybatollahi, 2015; Jim et al., 2013), *hospital and health administration* (Jabeen, 2011; Lin & Ho, 2010; Markose & Jayachandran, 2018), *community psychology* (Hui et al., 2010), *industrial and labor law* (Fox et al., 2012), *strategic management* (Mayer & Gavin, 2015; Rioux & Penner, 2011), *international management* (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Farh et al., 2014; Koopman et al., 2016), *military psychology* (Ariani, 2014), *economics* (Edgren, 2013; Zellars et al., 2012), dan *leadership* (Allen & Rush, 2011; Atta & Khan, 2015; D. Bergeron et al., 2014; D. M. Bergeron, 2017; D. M. Bergeron et al., 2013; Lee & Allen, 2012; Shahnawaz & Hassan, 2019).

Organ (2018) awalnya menggambarkan OCB sebagai "perilaku individu yang bersifat diskresi, sehingga tidak secara langsung diakui oleh sistem

rewarding". Organ lebih lanjut menggambarkan OCB sebagai perilaku yang berkontribusi secara tidak langsung ke organisasi melalui pemeliharaan sistem sosial organisasi (Kwantes et al., 2018). Salah satu konseptualisasi OCB yang telah banyak digunakan dalam literatur penelitian terdiri dari lima dimensi: *altruism, generalized compliance, sportsmanship, courtesy* dan *civic virtue* (Farh et al., 2019; Organ, 2018; Organ et al., 2016).

Selain itu, bukti empiris dari studi lapangan yang dilakukan oleh Allen dan Rush (2018), menunjukkan bahwa kinerja *in-role* (diukur secara subyektif) dan OCB secara signifikan terkait dengan rekomendasi reward/penghargaan yang dibuat oleh pemimpin (Allen & Rush, 2018).

Organ (2018) mendefinisikan OCB sebagai "perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward secara formal (Organ, 2018). Perilaku OCB lebih merupakan masalah pilihan pribadi, sehingga ketika perilaku OCB tidak terdapat pada pegawai pada umumnya tidak akan diberi hukuman".

Dari berbagai literatur, reward ditemukan tidak memiliki hubungan yang konsisten dengan OCB, bahkan memiliki hubungan negatif dengan *altruism, generalized compliance, sportsmanship, courtesy* dan *civic virtue*. Selain itu, tidak ada karakteristik pegawai lain termasuk kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan; orientasi profesional; atau kebutuhan akan kemerdekaan memiliki hubungan yang kuat secara konsisten dengan perilaku OCB (R. Dalal et al., 2019; R. S. Dalal, 2015; Spector & Fox, 2010).

Hubungan antara karakteristik organisasi dan OCB agak beragam. Kemungkinan kontingensi mempengaruhi frekuensi perilaku kewarganegaraan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketika pegawai tidak acuh terhadap reward yang disediakan oleh organisasi, dan menganggap bahwa pemimpin mereka mengelola reward yang bergantung pada kinerja, perilaku OCB meningkat (Choi, 2017; Jiao et al., 2011). Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin mempertimbangkan OCB ketika mengevaluasi kinerja bawahan mereka, sementara temuan Allen & Rush (2018), menunjukkan bahwa pemimpin mengelola reward yang bergantung pada perilaku OCB (Allen & Rush, 2018, 2011; Koning & Van Kleef, 2015; Morrison, 2016).

Selain itu, penelitian oleh Allen & Rush (2018) menunjukkan bahwa OCB mempengaruhi keputusan manajer tentang promosi, pelatihan, dan alokasi reward (Allen & Rush, 2018). Penelitian oleh Koning & Van Kleef (2015) menemukan bahwa OCB mempengaruhi estimasi manajer terhadap standar deviasi kontribusi kinerja pegawai dalam dolar (Koning & Van Kleef, 2015). Temuan ini menunjukkan bahwa manajer memandang perilaku OCB sebagai bagian yang disyaratkan dalam pekerjaan pegawai mereka, atau mereka mendefinisikan kinerja secara lebih luas untuk memasukkan perilaku apa pun (baik yang disyaratkan atau tidak) yang berkontribusi pada berfungsinya organisasi secara efektif.

OCB disajikan dalam karakteristik sebagai diskresioner, non-kompensasi, dan *holistic* (Rubin et al., 2010). Organ *et al.*, (2016) merevisi variabel non-kompensasi pada OCB yaitu "Jika seseorang memiliki perilaku

OCB, ia mengharapkan imbalan yang lebih rendah daripada ketika ia melakukan sebagai tugas untuk meningkatkan kinerja" (Organ et al., 2016). Dengan demikian, banyak peneliti mempelajari hubungan antara reward dan OCB. Reward merupakan motivasi penting untuk perilaku individu yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Penghargaan seperti itu merupakan faktor penting yang menginduksi kepuasan kerja anggota organisasi, dan merupakan faktor mendasar yang meningkatkan kinerja dan motivasi organisasi, sehingga pada akhirnya membantu mencapai tujuan organisasi. Secara teoritis dapat dijelaskan bahwa reward merupakan anteseden penting yang mempengaruhi OCB (Dash & Pradhan, 2014; Pradhan et al., 2016).

Fenomena yang terjadi pada abdi dalem keraton Kasunanan Surakarta, dapat dilihat bawah reward berpengaruh dalam pembentukan perilaku OCB abdi dalem. Para abdi dalem berkeinginan untuk mendapatkan *reward* yang sesuai dengan apa yang sudah diberikan kepada Keraton. Dengan gaji yang sangat sedikit, para abdi dalem tidak dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian reward mempunyai berpengaruh terhadap hasil kerja abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

Dari telaah literatur yang dilakukan serta bukti empiris yang mendukung hubungan antara kedua variabel maka hipotesis untuk pernyataan di atas adalah:

H1: *Material reward* berpengaruh terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

H2: *Social reward* berpengaruh terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

2.5.2 Peran *Javanese culture values* sebagai variabel moderating pada pengaruh *reward* terhadap *organizational citizenship behavior*

Telah banyak riset empiris yang mengkaji dampak potensial yang mungkin dimiliki oleh konteks budaya terhadap perilaku OCB. Beberapa efek budaya yang berbeda dimungkinkan memberikan pengaruh terhadap OCB (Hwang & Choi, 2017). Konteks budaya dapat memengaruhi: (a) bentuk OCB dalam organisasi; (b) frekuensi berbagai jenis OCB; (c) kekuatan hubungan antara perilaku OCB dengan anteseden (misalnya efek moderasi); dan (d) mekanisme pembentukan perilaku OCB (Sharoni et al., 2012; Tziner & Sharoni, 2014).

Pada bidang manajemen internasional sangat penting dilakukan penelitian mengenai pengaruh budaya pada perilaku OCB, karena semakin jelas bahwa ketika tempat kerja menjadi lebih global di berbagai lokasi geografis yang lebih besar, perubahan dalam konteks atau variabel kontekstual dapat memiliki efek yang sangat besar pada makna dan manifestasi dari perilaku OCB (A. Jain, 2010; A. K. Jain, 2015b, 2015a; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014). Memahami OCB di arena internasional membutuhkan pemahaman tentang variabel kontekstual apa yang penting sebagai penentu persepsi dan perilaku di tempat kerja, serta memahami sejauh mana teori yang dikembangkan dalam satu konteks tertentu dapat diterapkan untuk konteks lain. Tanpa penelitian yang lebih mendalam, akan terlalu dini untuk mengasumsikan bahwa model dan teori OCB yang dikembangkan di wilayah Barat dapat langsung diterapkan pada wilayah di luar Barat. Pengetahuan mengenai OCB

harus diperiksa secara empiris dan mendalam dalam berbagai konteks budaya. Penelitian ini berfokus pada pengujian yang lebih kontekstual dari anteseden perilaku OCB (Cohen, 2016, 2017; Liu & Cohen, 2010), bahwa perilaku OCB sangat dipengaruhi oleh konteks budaya di mana seorang pegawai bekerja (Bragger et al., 2015; Chien, 2014).

Perilaku OCB adalah perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis yang lebih luas di mana pegawai bekerja (Lin & Ho, 2010). Perilaku ini cenderung dianggap sebagai peran ekstra dan cenderung tidak mengarah pada penghargaan organisasi formal (Kahneman & Tversky, 2014). Terdapat hubungan berpengaruh positif yang ditunjukkan antara OCB dan produktivitas pada tingkat pegawai dan organisasi (Purba et al., 2015; Restubog et al., 2017). Namun perlu dikaji lebih lanjut penelitian mengenai anteseden potensial OCB (Farh et al., 2014; Organ, 2014) yaitu nilai-nilai budaya (Jha, 2019; Men & Yue, 2019). Dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya serta pertimbangan kontekstual, pertanyaan penelitian ini adalah: Bagaimana nilai budaya (khususnya nilai budaya Jawa) mempengaruhi hubungan antara nilai-nilai penghargaan yang diperoleh oleh pegawai (abdi dalem) terhadap perilaku OCB?

Farh et al., (2014) telah meneliti berbagai bentuk perilaku OCB di Taiwan dan efek moderasi potensial yaitu budaya dalam bentuk tradisionalitas dan modernitas pada hubungan antara keadilan reward dan perilaku OCB (Farh et al., 2014). Mereka berpendapat bahwa meskipun tiga dimensi OCB di Taiwan mirip dengan yang ditemukan di Amerika Serikat, dua dimensi lain yang

muncul tampaknya lebih spesifik berpengaruh terhadap OCB karena adanya faktor budaya. Selain itu, mereka menemukan bahwa tradisionalitas dan modernitas memoderasi hubungan antara persepsi keadilan reward dan OCB. Namun penelitian tersebut tidak dapat digunakan untuk mengetahui adanya studi lintas budaya yang dapat mempengaruhi dalam mekanisme di mana OCB muncul atau mempengaruhi variabel lain. Oleh karena itu, Farh et al., (2014) mendorong penelitian di masa depan untuk mengartikulasikan dan menguji efek dari perbedaan budaya pada hubungan antara OCB dan variabel lain (Paine & Organ, 2010a, 2010b; Podsakoff et al., 2010; Purnama, 2013; Rego & Cunha, 2010; Sharoni et al., 2012; Teh et al., 2012).

Kemudian, Santoso (2015) juga melakukan penelitian lain mengenai pengaruh *Javanese culture values* terhadap proses pengambilan keputusan pada universitas di Indonesia. Pada penelitiannya dijelaskan bahwa ketaatan kepada pemimpin berasal dari rumusan “*gustikawula*” pada budaya Jawa, yang menggambarkan hubungan manusia dengan Tuhan serta hubungan pegawai dengan pemimpinnya. Sebagai hasil dari hubungan semacam ini, banyak manfaat dari nilai budaya Jawa yang mengalir dari hierarki teratas (Raja) ke yang paling patuh (abdi dalem). Hubungan budaya semacam ini mencerminkan sikap kepatuhan, yaitu menghormati senior, sesuai dengan otoritas hierarkis, dan menghindari perselisihan (Sagie & Aycan, 2000). Dari telaah literatur yang dilakukan serta bukti empiris yang mendukung hubungan antara kedua variabel maka hipotesis untuk pernyataan di atas adalah:

H3: *Javanese Culture Values* berpengaruh terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

H4: *Javanese Culture Values* berperan dalam memperkuat pengaruh *Material Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

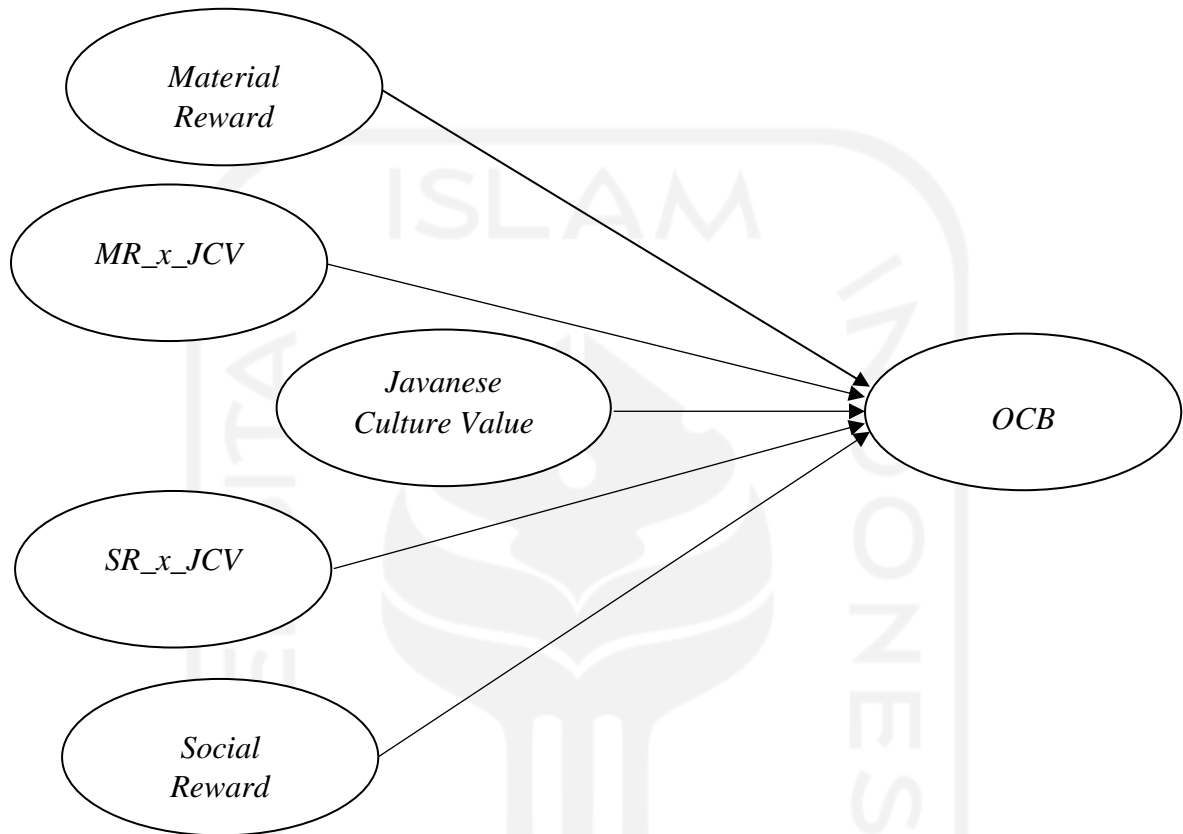
H5: *Javanese Culture Values* berperan dalam memperkuat pengaruh *Social Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

Justifikasi riset empiris yang diterjemahkan dalam hubungan antar variabel yang telah dijelaskan di awal dan pengembangan model empirik yang dirangkai dalam pengembangan hipotesis yang telah dirumuskan dapat dilihat seperti Tabel II.5 dibawah ini:

Tabel II.2 Hipotesis Penelitian

H1	<i>Material reward</i> berpengaruh positif terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
H2	<i>Social reward</i> berpengaruh positif terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
H3	<i>Javanese Culture Values</i> berpengaruh positif terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
H4	<i>Javanese Culture Values</i> berperan dalam memperkuat pengaruh <i>Material Reward</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.
H5	<i>Javanese Culture Values</i> berperan dalam memperkuat pengaruh <i>Social Reward</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar II.2 Model penelitian setelah ditambahkan variabel moderasi

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif atau dengan paradigma positivistik, yaitu penelitian yang di picu (*dirve*) oleh adanya isu teoritik yang menarik perhatian. Oleh karena itu, penelitian ini diawali dengan melakukan review teoritik maupun artikel-artikel dalam jurnal untuk menemukan isu teori yang relevan hingga dapat diketahui gap teoritik yang menarik untuk di isi dengan model penelitian terkini seperti yang akan dilakukan ini.

Kemudian peneliti melakukan pencarian konstruk-konstruk untuk di proposisikan haingga dapat ditentukan pengaruh masing-masing konstruk yang dihipotesiskan (Bricki & Green, 2017; Kleijnen, 2015; Peffers, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2017). Dari hipotesis tersebut, akan dianalisis dan uji untuk membuktikan kebenarannya, hingga nantinya dapat dijelaskan secara utuh (eksplanasi). Dengan demikian penelitian ini merupakan upaya untuk menemukan kausalitas antar konsep untuk menguji model empiris yang dihipotesiskan. Data akan dikumpulkan berdasarkan survei lapangan dengan menggunakan instrumen angket (kuesioner) langsung kepada responden (*cross sectional*).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah seluruh subyek penelitian yang karateristiknya telah ditentukan sebagai target generalisasi penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh abdi dalem garap Keraton Surakarta Hadiningrat yang berjumlah 449 orang

yang terdiri dari 24 bidang pekerjaan. Data jumlah populasi ini merupakan data primer yang didapatkan dari wawancara dengan abdi dalem Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat. Dengan berbagai pertimbangan, termasuk penggunaan alat analisis, maka penelitian akan menggunakan sampel (penelitian sampling).

3.2.2 Penentuan Sampel Penelitian

Langkah pertama untuk penentuan sampel adalah menentukan jumlah sampel. Penelitian *multivariate* yang diolah menggunakan *structural equation modelling* memberikan batasan sampel yang layak dipergunakan yaitu minimal 5 sampai 10 kali jumlah indikator yang dipergunakan dalam model empiris dan sampel yang baik menurut Hair, Black *et al.* (2010) adalah sekitar 100 sampai dengan 200 sampel. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian yang dilakukan saat ini menggunakan sampel sebanyak 140 responden (=20 indikator x 7).

Sampel sebanyak 140 responden akan diambil secara *proportional* jumlahnya di setiap kelompok, Distribusi jumlah sampel di setiap kelompok dapat dilihat pada Tabel III.1 berikut:

Tabel III.1 Jumlah Sampel pada Setiap Kelompok Abdi Dalem Garap

No	Kelompok Abdi Dalem Garap	Populasi	Sampel
1	<i>Hara Pepati</i> (pelaksana perintah)	44	14
2	<i>Harya Tiron</i> (guru keagamaan)	30	9
3	<i>Harya Leka</i> (ahli petang dan pentarikh)	18	6
4	<i>Harya Jamba</i> (bidang pengairan keraton)	26	8
5	<i>Harya Manguri</i> (Jaksa)	4	1
6	<i>Harya Niti</i> (kepala bagian gedung dan perlengkapan-perengkapan untuk Raja)	34	10
7	<i>Harya Kandha</i> (pemimpin para pedagang)	12	4
8	<i>Tandha Mantri</i> (petugas bea cukai pasar)	38	12
9	<i>Ondho Mohi</i> (ahli ilmu, baik kasar maupun halus)	14	4
10	<i>Dhaksa</i> (Jaksa)	9	3
11	<i>Panjang Jiwa</i> (orang yang menyampaikan perintah)	24	7

12	<i>Hulu Balang</i> (pengantar surat ke kerajaan/negara lain)	12	4
13	<i>Anggandek</i> (pengurus kapur sirih raja)	12	4
14	<i>Kabayan</i> (perantara pemerintah)	24	7
15	<i>Wuruk</i> (kusir pedati)	9	3
16	<i>Jagal</i> (penyembelih binatang untuk persediaan daging di istana)	6	2
17	<i>Srati</i> (pemelihara gajah)	20	6
18	<i>Gamel</i> (pemelihara kuda-kuda Raja)	12	4
19	<i>Selakerti</i> (pembuat barang-barang dari batu)	16	5
20	<i>Sayang</i> (pembuat barang dari tembaga)	18	6
21	<i>Tuwa Buru</i> (pemburu binatang)	4	1
22	<i>Niyaga</i> (penabuh gamelan)	39	12
23	<i>Gemblak</i> (pembuat barang dari kuningan)	12	4
24	<i>Kemasan</i> (pembuat barang dari emas)	12	4
Total		449	140

Keterangan penentuan proporsi setiap kelompok :

Persentase sampel dari populasi = 31,2%, dan angka ini dikalikan masing-masing kelompok.

Sumber : Data Primer (2021)

Langkah kedua merancang bagaimana dan kepada siapa peneliti akan mendatangi responden. Dengan menggunakan metode *purposive*, maka penelitian akan mendatangi responden yang kriterianya telah ditentukan, seperti yang sudah bekerja lebih satu tahun, bersedia memberikan informasi dengan baik, dan mudah ditemui. Oleh karena itu secara keseluruhan metoda pengambilan sampel penelitian ini adalah "*proporsional purposive sampling*."

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan alat bantu pengukur atau instrumen yaitu angket (kuesioner). Mengingat responden penelitian ini adalah abdi dalem, maka kuesioner di desain menggunakan pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan yang telah disediakan opsi jawabannya, sehingga responden tinggal memilih saja opsi paling tepat bagi dirinya.

Opsi jawaban yang disediakan peneliti menggunakan pendekatan skala Likert dengan 5 (lima) opsi, yaitu :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Data yang dikumpulkan dengan cara ini, akan diperoleh data primer, melalui survei lapangan. Menurut perkiraan peneliti (apriori), bahwa para abdi dalem di Keraton Surakarta Hadiningrat jarang dijadikan responden dalam penelitian ilmiah, sehingga telah disiapkan oleh penelitian tenaga pendamping yang diambil dari para lulusan S2 manajemen yang telah mendapat *couching*/brifing perihal penelitian ini.

Berdasarkan cara ini, peneliti akan memenuhi target sebanyak 140 responden, artinya jika ada kuesioner yang tidak lengkap akan dicari penggantinya.

Selain data primer, data sekunder juga akan dikumpulkan dalam rangka untuk melengkapi analisis data. Data sekunder adalah data yang bersumber dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh dari dokumen yang terkait dengan Keraton Kasunanan Surakarta dan abdi dalem.

3.4 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel pada penelitian ini dijelaskan pada Tabel III.2 berikut:

Tabel III.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
1	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Definisi: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> adalah tindakan seseorang diluar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri, tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (<i>job description</i>) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ, 2015).</p>	<i>Altruism</i>	OCB1
		<i>Conscientiousness</i>	OCB2
		<i>Sportsmanship</i>	OCB3
		<i>Courtesy</i>	OCB4
		<i>Civic Virtue</i>	OCB5
2	<p><i>Material Reward</i></p> <p>Definisi: <i>Material Reward</i> adalah segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Penghargaan yang diperoleh bersifat finansial, promosi dan imbalan (Farh et al., 2019, 2014).</p>	<i>Salary</i>	MR1
		<i>Welfare</i>	MR2
		<i>Promotion</i>	MR3
		<i>Working Environment</i>	MR4
3	<p><i>Social Reward</i></p> <p>Definisi: <i>Social Reward</i> adalah penghargaan yang didapatkan seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu berupa pengakuan dari kelompok dan masyarakat (Thomas et al., 2019)</p>	<i>Social Acknowledgement</i>	SR1
		<i>Members Acknowledgement</i>	SR2
		<i>Job Security</i>	SR3
		<i>Job-Esteem</i>	SR4
4	<p><i>Javanese Culture Values</i></p> <p>Definisi: <i>Javanese Culture Values</i> adalah nilai budaya yang dapat menentukan karakteristik suatu lingkungan, kebudayaan di mana nilai tersebut dianut, dalam hal ini karakteristik kebudayaan Jawa (Wirjomartono, 2016).</p>	<i>Nrimo ing pandum</i>	JCV1
		<i>Rumangsa melu handarbeni</i>	JCV2
		<i>Wajib melu hangrungkebi</i>	JCV3
		<i>Mulat sarira hangrasa wani</i>	JCV4
		<i>Manunggaling kawula Gusti</i>	JCV5
		<i>Nderek karsa dalem</i>	JCV6
		<i>Sabda pandhita ratu</i>	JCV7

3.5 Metode Analisis Data

Berikut disampaikan tahapan proses analisis data :

3.5.1 Uji Validitas

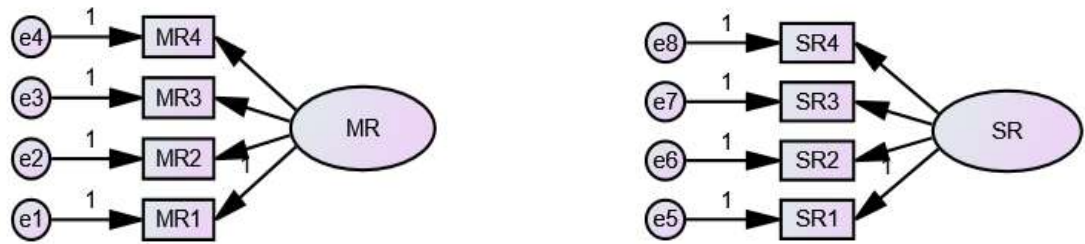
Pengujian validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Valid berarti instrument yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggambarkan kesesuaian sebuah pengukur dengan apa yang akan diukur.

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *estimate loading factor pada output standardized regression weights*. Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* mempunyai taraf signifikansi $< 0,05$. (Ghozali, 2017).

3.5.2 Uji Reliabilitas

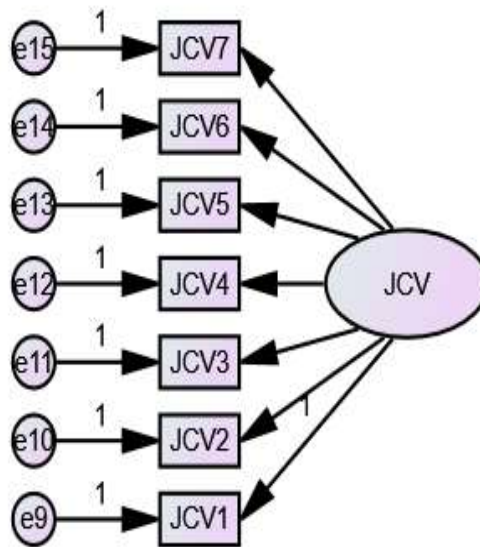
Reliabilitas merupakan tingkat kehandalan atau konsistensi (kesamaan persepsi) bagi setiap responden. Uji Reliabilitas dilakukan dengan Uji *Construct Reliability*, dengan kriteria jika nilai *Construct Reliability* $> 0,6$ maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel. (Hair et al., 2010).

Gambar III.1 adalah uji CFA variabel independen material reward dan social reward:



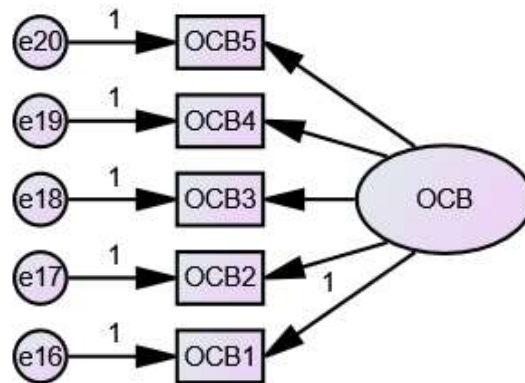
Gambar III.1 Uji CFA Variabel Independen

Gambar III.2 adalah uji CFA variabel moderating *javanese culture values*:



Gambar III.2 Uji CFA Variabel Moderating

Gambar III.3 adalah uji CFA variabel dependen organizational citizenship behavior:



Gambar III.3 Uji CFA Variabel Dependen

3.5.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk melihat tingkat kenormalan data yang digunakan, apakah data berdistribusi normal atau tidak. Normal tidaknya distribusi data dapat dilihat dari nilai critical ratio (CR) pada skewness dan kurtosis. Angka pembanding CR adalah angka Z. Pada umumnya digunakan tingkat kepercayaan 99%, pada tingkat kepercayaan tersebut tingkat signifikansi adalah 0,01 atau 1% didapat angka Z adalah 2,58. Dengan demikian sebuah distribusi data dikatakan normal jika angka cr skewness atau angka cr kurtosis ada diantara -2,58 sampai 2,58. Namun jika angka-angka tersebut ada di bawah -2,58 (misal -4, -5 dsb) atau di atas 2,58, distribusi data dapat dikatakan tidak normal (Hair et al., 2010).

3.5.4 Uji Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariat, tetapi

observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair et al., 2010).

Uji terhadap outliers multivariat dilakukan dengan menggunakan kriteria Mahalanobis distance pada tingkat $p < 0.001$. *Mahalanobis distance* dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar sejumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan 20 indikator, sehingga untuk mencari nilai *Mahalanobis distance* $\chi^2(20, 0.0001) = 31.41043$. Hal ini berarti, semua kasus yang mempunyai *Mahalanobis distance* lebih besar dari 31.41043 adalah outliers multivariate (Ghozali, 2017).

3.5.5 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan melihat pengaruh yang kuat antar variabel independen (eksogen). Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarian. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas dan singularis (Hair et al., 2010). Diharapkan nilai determinan menjauhi 0 dan lebih baik lagi jika lebih dari 1.

3.5.6 Uji Goodness of fit (Uji Kelayakan Model)

Berikut ini adalah indeks kesesuaian dan *cut-off value* (Ferdinand, 2006):

Tabel III.3 Goodness of Fit Index

No	Ukuran <i>Goodness of Fit Index</i>	Cut-Off Value
1	χ^2 (<i>Chi Squares</i>)	Diharapkan kecil
2	Probabilitas	$\geq 0,05$
3	RMSEA (<i>Root Mean Squares Error of Approximation</i>)	$\leq 0,08$
4	GFI (<i>Goodness of Fit</i>)	≥ 0.90
5	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0.90
6	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	≥ 0.90
7	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	≥ 0.90

Sumber : (Ferdinand, 2016)

Penjelasan mengenai nilai *goodness of fit indeks* akan diterangkan sebagai berikut:

1. *Chi –Square* (χ^2)

Alat uji yang seringkali dijadikan pengukuran *goodness of fit* dari sebuah model adalah *likelihood ratio Chi-Square statistic*. Asumsinya adalah semakin kecil nilai chi-square sebuah model maka akan semakin baik model yang diteliti (Ferdinand, 2002). Nilai cut of value dari adalah χ^2 -Chi-square tabel (Df=136) sebesar 164,2162.

2. Nilai P (Probabilitas)

Alat analisis selanjutnya yang dipergunakan untuk mengukur *goodness of fit* dari sebuah model yang di estimasi adalah menggunakan nilai P. Model akan diterima berdasarkan nilai probabilitas dengan nilai *cut off value* sebesar $p > 0,05$ (Ferdinand, 2002).

3. *RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation*

Alat analisis selanjutnya yang dipergunakan untuk mengukur *goodness of fit* dari sebuah model yang di estimasi adalah menggunakan RMSEA. Nilai RMSEA yang memiliki nilai *cut off* $\leq 0,08$ merupakan indikasi dari sebuah model yang *good fit* (Brown dan Curdeck,1993).

4. GFI- *Goodness of Fit Index*

Ukuran non-statistikal yang dipergunakan untuk mengukur kelayakan sebuah model adalah GFI, *Goodness of Fit Indeks* yang memiliki rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*Perfect Fit*). Apabila nilai GOF dalam sebuah permodelan SEM semakin mendekati angka satu maka akan menunjukkan model SEM yang baik (*better fit*). Sebuah model dikatakan sangat baik jika nilai GFI nya lebih dari atau sama dengan 0,90 (Hair et al, 2006).

5. AGFI- *Adjusted Goodness of Fit Index*.

Nilai *Adjusted Goodness of Fit Index* merupakan angka indeks yang menilai seberapa baik model yang disetiasi melalui *incremental measure*. Tingkat penerimaan untuk angka indeks AGFI adalah $\geq 0,90$.

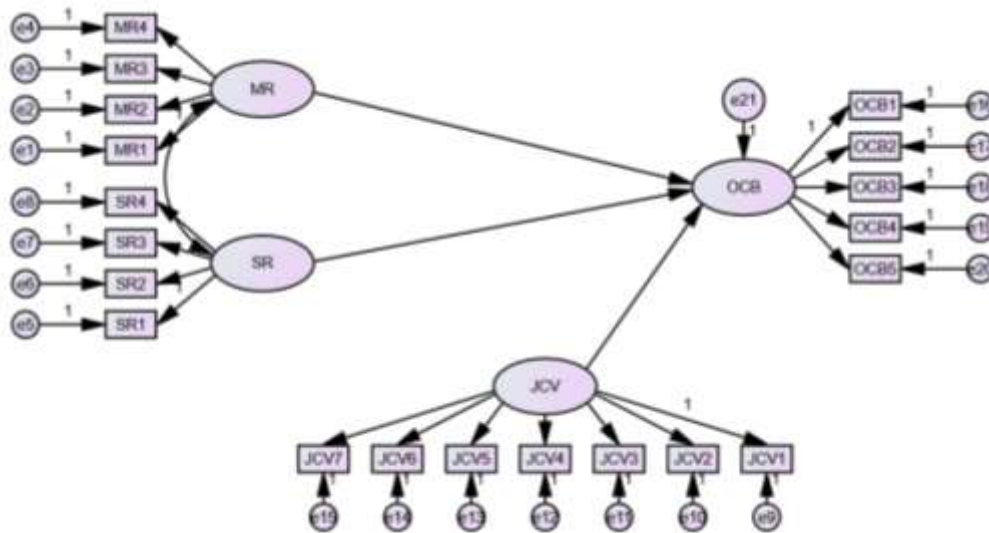
6. TLI-*Tucker Lewis Index*

TLI didefinisikan sebagai sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan antara sebuah model dibandingkan dengan baseline modelnya (Hair et al, 2006). Nilai TLI yang mendekati angka 1 atau lebih besar dari 0,90 menunjukkan bahwa model tersebut *good fit*.

7. CFI-*Comparative Fit Index*

Nilai *Comparative fit indeks* memiliki nilai rentang penerimaan 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang lebih tinggi atau minimal sama dengan angka *cut off value* $\geq 0,95$ (Bentler,1993) mengindikasikan tingkat kesesuaian model yang tinggi.

Secara keseluruhan, Gambar III.4 menjelaskan analisis jalur penelitian ini:



Gambar III.4 Path SEM tanpa interaksi

3.5.7 Analisis Inferensial

Analisis inferensial untuk menguji model penelitian akan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*. SEM merupakan alat analisis *multivariat* yang dapat menganalisis model-model yang kompleks dan menggunakan banyak variabel. SEM merupakan alat uji model struktural yang memadukan fungsi dari analisis faktor dan analisis jalur (Tabachnick and Fidell 2017; Zikmund, et al. 2010). Kekuatan lain dari alat analisis ini adalah memperbolehkan peneliti untuk secara simultan melakukan pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Tabachnick and Fidell 2017; Hair, Black et al. 2010). SEM juga merupakan alat analisis yang cukup kuat untuk melakukan pengujian terhadap analisis jalur terhadap data data *multivariat* (Bollen 2011; Grace 2018) yang karakteristiknya sangat cocok dengan paradigma penelitian *positivistik* (Bagozzi, 2014).

3.5.7.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel

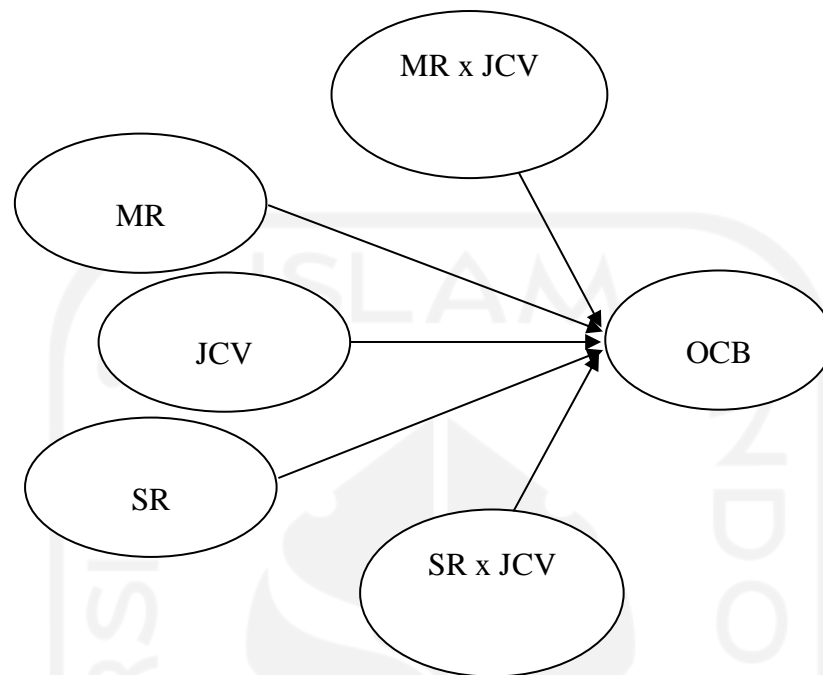
Setelah secara keseluruhan sebuah struktural model dapat dianggap fit, proses selanjutnya adalah melihat apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil estimasi model penelitian.

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika nilai $P \leq 0,05$ maka **hipotesis diterima**, artinya variabel tersebut mempunyai pengaruh signifikan.
- Jika nilai $P > 0,05$ maka **hipotesis ditolak**, artinya variabel tersebut tidak berpengaruh. (Hair et al., 2010)

3.5.7.2 Pengujian Hipotesis Variabel Moderating

Dalam konteks penelitian sosial atau ekonomi, struktur model linear terkadang tidak dapat menggambarkan realitas yang sesungguhnya. Terdapat beberapa teori yang menyatakan bahwa pengaruh satu variabel laten endogen dimoderasi oleh variabel eksogen kedua sehingga menimbulkan hubungan variabel non linear (Ghozali, 2017). Dalam SEM terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai pengaruh moderating. Salah satu metode termudah dan dapat mengestimasi pengaruh moderating pada SEM yang kompleks adalah metode Ping (S. P. Chen, 2015). Ping menyatakan bahwa indikator tunggal seharusnya digunakan sebagai indikator dari suatu variabel moderating. Indikator tunggal tersebut merupakan perkalian antara indikator laten eksogen dengan indikator moderatornya.



Gambar III.5 Kerangka pikir penelitian

3.5.7.3 Analisis Deskriptif

Data deskriptif adalah menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Deskripsi data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap variabel yang sedang diteliti. Analisis deskriptif dibedakan menjadi dua, yaitu analisis deskriptif karakteristik responden dan analisis deskriptif variabel.

Berdasarkan hasil tanggapan dari 140 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif variabel. Gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif menggunakan rata-rata (*mean*).

Melalui angka *mean* tersebut akan diketahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian ini. Agar lebih mudah untuk menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden.

Analisis deskriptif variabel dilakukan mengacu pada setiap indikator yang ada pada variabel yang diteliti. Kategorisasi jumlah skor tanggapan responden menurut Jogiyanto (2017) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan. Sehingga dalam penelitian ini memiliki nilai rentang yang digunakan adalah:

Tabel III.4 Kategori Deskriptif

Skor rata-rata	Kategori
4.20 – 5.00	Sangat (baik, setuju, sesuai dengan pernyataan)
3.40 – 4.19	Setuju (baik, setuju, sesuai dengan pernyataan)
2.60 – 3.39	Netral
1.80 – 2.59	Tidak (baik, setuju, sesuai dengan pernyataan)
1.00 – 1.79	Sangat tidak (baik, setuju, sesuai dengan pernyataan)

Sumber : Jogiyanto (2017).

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengumpulkan responden dari para abdi dalem garap yang bekerja pada Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat. Metode pengambilan data responden dipergunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dengan menggunakan *self-administered questioner*. Penyebaran kuesioner dimulai dari bulan Juli 2021 sampai dengan bulan Agustus 2021. Setelah semua kuesioner secara lengkap terisi, dilanjutkan dengan analisis data.

4.1 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama menjadi abdi dalem dan pendapatan perbulan. Berikut ini disajikan tabel beserta penjelasan tentang karakteristik responden:

1. Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel IV.1.

Tabel IV.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	69	49,3
Perempuan	71	50,7
Total	140	100,0

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 4 halaman 228)

Dari Tabel IV.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 69 orang (49,3%) dan perempuan sebanyak 71 orang (50,7%). Total responden seluruhnya adalah 140 orang.

2. Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan usia responden

Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan usia responden dapat dilihat pada Tabel IV.2.

Tabel IV.2 Karakteristik responden berdasarkan usia responden

Usia responden	Frekuensi	Persentase
< 21 tahun	1	0,7
21 s/d 30 tahun	22	15,7
31 s/d 40 tahun	31	22,1
41 s/d 50 tahun	58	41,4
51 s/d 60 tahun	10	7,1
> 60 tahun	18	12,9
Total	140	100,0

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 4 halaman 228)

Dari Gambar IV.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan usia < 21 tahun sebanyak 1 orang (0,7%); usia 21 s/d 30 tahun sebanyak 22 orang (15,7%); usia 31 s/d 40 tahun sebanyak 31 orang (22,1%); usia 41 s/d 50 tahun sebanyak 58 orang (41,4%); 51 s/d 60 tahun sebanyak 10 orang (7,1%) dan usia > 60 tahun sebanyak 18 orang (12,9%). Total responden seluruhnya adalah 140 orang.

3. Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada Tabel IV.3.

Tabel IV.3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMP	51	36,4
SMA	51	36,4
Diploma	34	24,3
Sarjana	4	2,9
Total	140	100,0

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 4 halaman 228)

Dari Gambar IV.3 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 51 orang (36,4%); tingkat pendidikan SMA sebanyak 51

orang (36,4%); tingkat pendidikan diploma sebanyak 34 orang (24,3%); tingkat pendidikan diploma sebanyak 34 orang (24,3%) dan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 4 orang (2,9%). Total responden seluruhnya adalah 140 orang.

4. Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan lama menjadi abdi dalem

Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan lama menjadi abdi dalem dapat dilihat pada Tabel IV.4.

Tabel IV.4 Karakteristik responden berdasarkan lama menjadi abdi dalem

Lama menjadi abdi dalem	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	12	8,6
1 s/d 10 tahun	30	21,4
11 s/d 20 tahun	43	30,7
21 s/d 30 tahun	33	23,6
31 s/d 40 tahun	13	9,3
41 s/d 50 tahun	7	5,0
> 50 tahun	2	1,4
Total	140	100,0

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 4 halaman 228)

Dari Gambar IV.4 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan lama menjadi abdi dalem < 1 tahun sebanyak 12 orang (8,6%); 1 s/d 10 tahun sebanyak 30 orang (21,4%); 11 s/d 20 tahun sebanyak 43 orang (30,7%); 21 s/d 30 tahun sebanyak 33 orang (23,6%); 31 s/d 40 tahun sebanyak 13 orang (9,3%); 41 s/d 50 tahun sebanyak 7 orang (5,0%) dan > 50 tahun sebanyak 2 orang (1,4%). Total responden seluruhnya adalah 140 orang.

5. Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan pendapatan perbulan

Analisis deskriptif karakteristik responden berdasarkan pendapatan perbulan dapat dilihat pada Tabel IV.5.

Tabel IV.5 Karakteristik responden berdasarkan pendapatan perbulan

Pendapatan perbulan	Frekuensi	Persentase
Rp 100.000 - 199.000	5	3,6
Rp 200.000 - 299.000	8	5,7
Rp 300.000 - 399.000	17	12,1
Rp 400.000 - 499.000	24	17,1
Rp 500.000 - 599.000	24	17,1
Rp 600.000 - 699.000	25	17,9
Rp 700.000 - 799.000	20	14,3
Rp 800.000 - 899.000	12	8,6
Rp 900.000 - 999.000	3	2,1
> Rp 1.000.000	2	1,4
Total	140	100,0

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 4 halaman 229)

Dari Gambar IV.5 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan pendapatan perbulan Rp 100.000 - 199.000 sebanyak 5 orang (3,6%); Rp 200.000 - 299.000 sebanyak 8 orang (5,7%); Rp 300.000 - 399.000 sebanyak 17 orang (12,1%); Rp 400.000 - 499.000 sebanyak 24 orang (17,1%); Rp 500.000 - 599.000 sebanyak 24 orang (17,1%); Rp 600.000 - 699.000 sebanyak 25 orang (17,9%); Rp 700.000 - 799.000 sebanyak 20 orang (14,3%); Rp 800.000 - 899.000 sebanyak 12 orang (8,6%); Rp 900.000 - 999.000 sebanyak 3 orang (2,1%) dan > Rp 1.000.000 sebanyak 2 orang (1,4%). Total responden seluruhnya adalah 140 orang.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif terhadap jawaban responden dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi yang berkaitan dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Analisis deskriptif juga dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap variabel yang sedang diteliti. Peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif

statistic, berdasarkan hasil tanggapan dari 140 orang responden tentang variabel-variabel penelitian. Gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif menggunakan rata-rata (*mean*). Berikut akan dijelaskan analisis deskriptif masing-masing variabel yang digunakan pada penelitian ini:

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Material Reward

Variabel material reward terdiri dari 4 indikator yang dapat dilihat pada Tabel IV.6 di bawah ini:

Tabel IV.6 Rerata Indikator pada variabel material reward

No	Pertanyaan	Skor Jawaban responden										Rerata
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
MR1	Saya mendapatkan gaji sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan saya	0	0	0	0	11	7,86	65	46,43	64	45,71	4,38
MR2	Keraton memberikan bonus kepada abdi dalem yang berkinerja baik	0	0	0	0	12	8,57	64	45,71	64	45,71	4,37
MR3	Saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan jika berkinerja baik	0	0	0	0	18	12,86	63	45,00	59	42,14	4,29
MR4	Lingkungan keraton tempat saya kerja sangat nyaman	0	0	0	0	6	4,29	72	51,43	62	44,29	4,40
Skor rata-rata												4,36

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 3 halaman 221)

Berdasarkan Tabel IV.6 dapat diketahui bahwa skor nilai rata-rata variabel material reward sebesar 4,36. Hal ini menunjukkan bahwa variabel material reward berada dalam kategori belum optimal, atau para abdi dalem mendapatkan material reward yang sedikit.

Pada item pertanyaan “lingkungan keraton tempat saya kerja sangat nyaman” memiliki nilai rata-rata skor tertinggi pada variabel material reward yaitu 4,40. Hal ini mengindikasikan bahwa responden penelitian merasakan lingkungan kerja yang nyaman. Sedangkan item pertanyaan “Saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan jika berkinerja baik” memiliki nilai rata-rata skor terendah pada variabel material reward yaitu 4,29. Hal ini mengindikasikan bahwa para abdi dalem merasa mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan jika memiliki kinerja yang baik.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa material reward memiliki nilai rata-rata yang tinggi. Hal ini bertentangan dengan fenomena bahwa para abdi dalem hanya mendapatkan gaji yang sedikit. Untuk dapat menjelaskan temuan ini, peneliti melakukan wawancara secara mendalam terhadap beberapa abdi dalem Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat. Hasil wawancara dengan abdi dalem menyatakan bahwa:

".....raos dhedeku dumateng Raja menika ingkeng dadosaken para abdi dalem menika saestu munjuk lan tundanipun handadosaken kirang ipun raos kapitadosan lan mandireng. Pramila radin radin para abdi dalem menika radi lewa lewa menawi kapurih mendhet pasarujukan ingkeng gumathok, menapa malih abdi dalem ingkeng pangkat ipun langkung andhap, rumaos boten aman menawi badhe nindakaken bab punapa kemawon tanpa wonten ingkeng nyengkuyung, mliginipun para para ingkeng langkung sepuh. Para abdi dalem menika saestu boten kawratan sepintena ganjaran ingkeng dipun tampi. Bab punik amargi wonten raos gumantung tuwin kurmat....."(asil wawan pirembaran kaliyan abdi dalem B, 10 Januari 2022)

"..... gayut kaliyan nglebet ugi tradisi ingkeng wonten karaton ingkeng sampun dangu dados, bab menika saged merbawani anggenipun para abdi dalem makarya. Para abdi dalem Karaton ing saestu paham dumateng lumapahipun budaya ing Karaton saestu nglegawa bab ewah ewahan ingkeng dumados. Babagan punika ingkeng dipun picantenaken ing nglebet. Sinaosa katah budaya enggal ingkeng dumados ing salebeting masyarakat, ing pepuntoning bab para abdi dalem menika tetep ngugemi budaya Jawa sadangunipun menika kanthi saestu. Bilih ancas ingkeng tertamtu ngabdi punika saestu sanes pangaji aji ingkeng kathah, ananging raos kurmat ingkeng para abdi dalem tampi punika, pinangka piwales anggenipun dhedeku ngabdi kanthi ikhlas ngantos dumugi ing manah utawi batos....." (Asil wawancara kaliyan abdo dalem C, 10 Januari 2022)

Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia:

"...ketergantungan dan rasa hormat yang besar kepada Rajanya dapat menyebabkan abdi dalem menjadi taat yang dapat melemahkan rasa kemandirian. Ketaatan kepada Raja dapat menyebabkan keengganan untuk mengambil risiko karena mereka yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam hierarki tidak merasa aman dalam bertindak tanpa dukungan orang lain, terutama penerimaan dari orang-orang senior yang dengannya mereka dapat berbagi tanggung jawab atas tindakan tersebut. Para abdi dalem ini tidak lagi mempermasalahkan berapapun reward yang diterimanya, karena adanya ketergantungan dan rasa hormat ini..." (Hasil interview dengan abdi dalem B, 10 Januari 2022).

"...konteks internal dan tradisi yang ada di dalam Keraton yang telah lama terbentuk mempengaruhi praktik kinerja dari abdi dalem juga. Para abdi dalem dalam Keraton yang memahami dengan baik sistem budaya dalam Keraton sangat sadar akan perubahan yang terjadi. Hal ini tampaknya menyoroti bahwa orang-orang tersebut telah terlibat dalam praktik-praktik internal yang terkemuka. Meskipun banyak budaya baru di dalam masyarakat, pada akhirnya para abdi dalem tetap memegang teguh nilai budaya jawa yang mereka yakini dan mereka terapkan dalam kehidupan mereka selama ini. Bahwa tujuan utama pengabdian bukanlah mencari materi yang banyak, tetapi rasa penghormatan yang mereka dapatkan karena dengan setulus hati telah mengabdikan..." (Hasil interview dengan abdi dalem C, 10 Januari 2022).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa tingginya nilai rerata dari material reward disebabkan oleh penerimaan dari para abdi dalem senior yang dengannya mereka dapat berbagi tanggung jawab atas pekerjaan yang menjadi tugas para abdi dalem. Selain itu rasa penghormatan yang tinggi menjadikan abdi

dalem mengabdikan dengan tulus hati. Hal ini juga sesuai dengan nilai-nilai budaya Jawa yang telah menjadi norma kehidupan para abdi dalem. Bahwa mereka pada akhirnya “nrimo ing pandum” dengan semua penghargaan atau reward yang mereka peroleh.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Social Reward

Variabel social reward terdiri dari 4 indikator yang dapat dilihat pada Tabel IV.7 di bawah ini:

Tabel IV.7 Rerata Indikator pada variabel social reward

No	Pertanyaan	Skor Jawaban responden										Rerata
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
SR1	Masyarakat menghormati pekerjaan saya sebagai abdi dalem keraton	0	0	0	0	10	7,14	49	35,00	81	57,86	4,51
SR2	Keraton menghargai saya dengan melibatkan saya pada kegiatan-kegiatan penting di keraton	0	0	0	0	7	5,00	54	38,57	79	56,43	4,51
SR3	Keraton menjamin pekerjaan saya	0	0	0	0	9	6,43	61	43,57	70	50,00	4,44
SR4	Saya menghargai setiap pekerjaan yang saya lakukan sebagai abdi dalem	0	0	0	0	7	5,00	50	35,71	83	59,29	4,54
Skor rata-rata												4,50

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 3 halaman 221)

Berdasarkan Tabel IV.7 dapat diketahui bahwa skor nilai rata-rata variabel social reward sebesar 4,50. Hal ini menunjukkan bahwa variabel social reward berada dalam kategori belum optimal.

Pada item pertanyaan “Masyarakat menghormati pekerjaan saya sebagai abdi dalem keraton” dan “Keraton menghargai saya dengan melibatkan saya pada kegiatan-kegiatan penting di keraton” memiliki nilai rata-rata skor tertinggi pada variabel social reward yaitu 4,51. Sedangkan item pertanyaan “Keraton menjamin pekerjaan saya” memiliki nilai rata-rata skor terendah pada variabel social reward yaitu 4,44.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel JCV

Variabel JCV terdiri dari 7 indikator yang dapat dilihat pada Tabel IV.8 di bawah ini:

Tabel IV.8 Rerata Indikator pada variabel JCV

No	Pertanyaan	Skor Jawaban responden										Rerata
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
JCV1	Menerima pemberian sesuai haknya	0	0	0	0	4	2,86	65	46,43	71	50,71	4,48
JCV2	Saya merasakan sebagai milik keraton	0	0	0	0	9	6,43	59	42,14	72	51,43	4,45
JCV3	Melindungi, siap berkorban untuk membela	0	0	0	0	10	7,14	49	35,00	81	57,86	4,51
JCV4	Bersedia secara terbuka untuk melihat kesalahan	0	0	0	0	8	5,71	56	40,00	76	54,29	4,49

	yang terjadi dalam dirinya											
JCV5	Raja dan rakyat adalah satu kesatuan	0	0	0	0	7	5,00	64	45,71	69	49,29	4,44
JCV6	Patuh pada kehendak Raja	0	0	0	0	7	5,00	69	49,29	64	45,71	4,41
JCV7	Perintah Raja adalah keharusan	0	0	0	0	7	5,00	59	42,14	74	52,86	4,48
Skor rata-rata												4,46

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 3 halaman 221)

Berdasarkan Tabel IV.8 dapat diketahui bahwa skor nilai rata-rata variabel JCV sebesar 4,46. Hal ini menunjukkan bahwa variabel JCV berada dalam kategori belum optimal.

Pada item pertanyaan “Melindungi, siap berkorban untuk membela” memiliki nilai rata-rata skor tertinggi pada variabel JCV yaitu 4,51. Sedangkan item pertanyaan “Patuh pada kehendak Raja” memiliki nilai rata-rata skor terendah pada variabel JCV yaitu 4,41.

4.2.4 Analisis Deskriptif Variabel OCB

Variabel OCB terdiri dari 5 indikator yang dapat dilihat pada Tabel IV.9 di bawah ini:

Tabel IV.9 Rerata Indikator pada variabel OCB

No	Pertanyaan	Skor Jawaban responden										Rerata
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
OCB1	Saya mau membantu pekerjaan abdi dalem lain yang mengalami	0	0	0	0	15	10,71	53	37,86	72	51,43	4,51

	kesulitan saat bekerja												
OCB2	Saya tetap mematuhi peraturan yang ditetapkan keraton meskipun tidak ada yang mengawasi	0	0	0	0	9	6,43	53	37,86	78	55,71	4,51	
OCB3	Saya tidak mengeluh saat harus bekerja lembur / melebihi jam kerja	0	0	0	0	9	6,43	59	42,14	72	51,43	4,44	
OCB4	Saya menegur dengan sopan apabila ada abdi dalem lain melakukan kesalahan pada saat bekerja	0	0	0	0	8	5,71	60	42,86	72	51,43	4,54	
OCB5	Saya mau memberikan usulan/ide kepada rekan satu kelompok abdi dalem untuk kebaikan keraton	0	0	0	0	15	10,71	53	37,86	72	51,43	4,41	
Skor rata-rata												4,44	

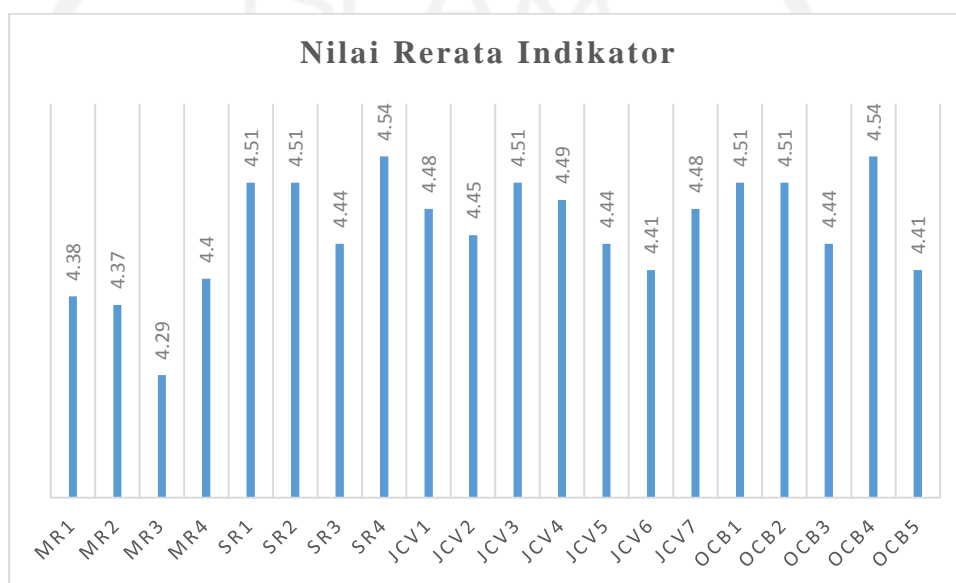
Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 3 halaman 221)

Berdasarkan Tabel IV.9 dapat diketahui bahwa skor nilai rata-rata variabel OCB sebesar 4,44. Hal ini menunjukkan bahwa variabel OCB berada dalam kategori belum optimal. Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan oleh peneliti dapat diketahui bahwa terdapat peran JCV dalam memperkuat hubungan antara reward dengan OCB. Sehingga dengan menambahkan peran JCV sebagai moderating diharapkan dapat meningkatkan nilai OCB pada abdi dalem menjadi lebih optimal.

Pada item pertanyaan “Saya tetap mematuhi peraturan yang ditetapkan keraton meskipun tidak ada yang mengawasi” memiliki nilai rata-rata skor tertinggi pada variabel OCB yaitu 4,49. Sedangkan item pertanyaan “Saya mau membantu pekerjaan abdi dalem lain yang mengalami kesulitan saat bekerja” dan “Saya mau

memberikan usulan/ide kepada rekan satu kelompok abdi dalem untuk kebaikan keraton” memiliki nilai rata-rata skor terendah pada variabel OCB yaitu 4,41.

Secara keseluruhan, hasil dari nilai rerata masing-masing indikator yang digunakan pada penelitian ini, bisa dilihat pada Gambar IV.1 berikut ini



Gambar IV.1 Nilai Rerata Indikator

Berdasarkan Gambar IV.1 bisa diketahui bahwa secara keseluruhan, indikator yang memiliki nilai rata-rata skor tertinggi adalah SR4 dan OCB4 yaitu 4,54. Sedangkan indikator yang memiliki nilai terendah adalah MR3. Variabel yang memiliki nilai rerata tertinggi adalah social reward yaitu 4,50. Variabel yang memiliki nilai rerata terendah adalah material reward yaitu 4,36. Kedua variabel ini memiliki pengaruh terhadap OCB. Hasil ini sesuai dengan fenomena yang dibangun pada Bab I, bahwa para abdi dalem menerima material reward dan social reward yang rendah, sehingga dapat menyebabkan penurunan OCB para abdi dalem.

4.3 Hasil Pengujian Model Analisis Jalur

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dalam model penelitian memiliki tujuan untuk memastikan bahwa setiap alat ukur yang dipergunakan dalam riset yang saat ini dilakukan merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur sebuah konstruk (Sekaran, 2010).

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *estimate loading factor pada output standardized regression weights*. Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* mempunyai taraf signifikansi $< 0,05$ dan memiliki nilai estimate $> 0,5$ (Ghozali, 2017). Pengujian validitas dilakukan terhadap masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.3.1.1 Hasil Uji Validitas Variabel Material Reward

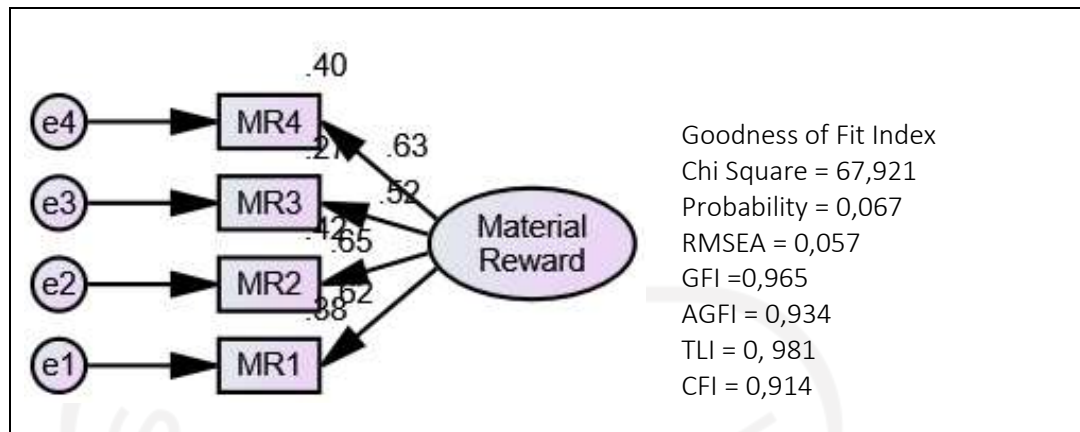
Hasil uji validitas variabel material reward dapat dilihat pada Tabel IV.10 di bawah ini:

Tabel IV.10 Hasil Uji Validitas Variabel Material Reward

Indikator		Variabel	Estimate	P
MR1	<---	Material_Reward	0,616	***
MR2	<---	Material_Reward	0,651	***
MR3	<---	Material_Reward	0,523	***
MR4	<---	Material_Reward	0,632	***

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 6 halaman 233)

Hasil uji validitas pada Tabel IV.10 terlihat hasil perhitungan standardized loading estimate memiliki nilai diatas cut off value 0,5 dengan nilai terendah sebesar 0,523 dan nilai tertinggi sebesar 0,651 dan nilai P=*** (***) artinya $< 0,01$) sehingga dinyatakan semua variabel dan indikator dari material reward merupakan indikator dan variabel yang valid.



Gambar IV.2 Confrmatory Factor Analysis Variabel Material Reward

Gambar IV.2 menunjukkan hasil uji validitas dan indeks goodnes of fit dari variabel material reward. Dari hasil analisis didapatkan hasil indeks goodnes of fit seperti GFI = 0,965; AGFI = 0,934; TLI = 0,981 dan CFI = 0,914, yang telah memenuhi kriteria fit yaitu di atas 0,90 dan nilai RMSEA = 0,057 atau kurang dari 0,08. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model dari variabel material reward dapat diterima.

4.3.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Social Reward

Hasil uji validitas variabel social reward dapat dilihat pada Tabel IV.11 di bawah ini:

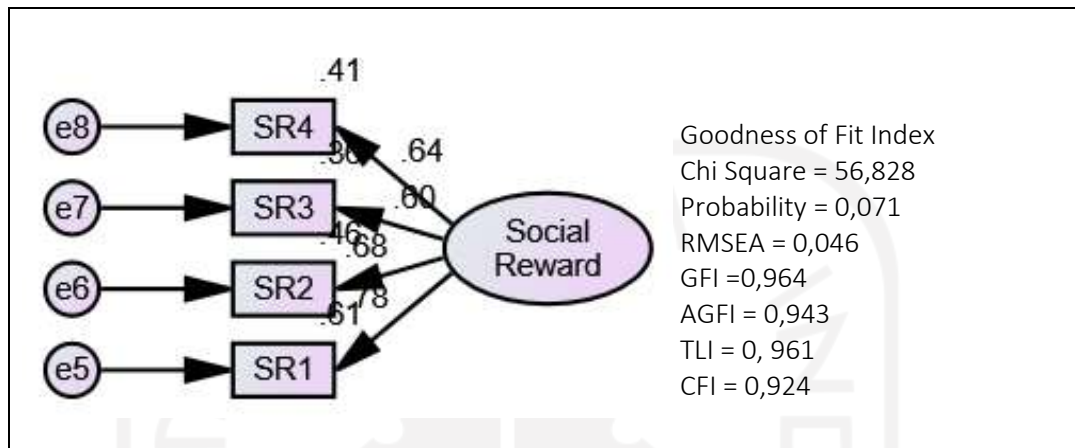
Tabel IV.11 Hasil Uji Validitas Variabel Social Reward

			Estimate	P
SR1	<---	Social_Reward	0,783	***
SR2	<---	Social_Reward	0,677	***
SR3	<---	Social_Reward	0,596	***
SR4	<---	Social_Reward	0,644	***

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 6 halaman 233)

Hasil uji validitas pada Tabel IV.7 terlihat hasil perhitungan standardized loading estimate memiliki nilai diatas cut off value 0,5 dengan nilai terendah sebesar 0,596 dan nilai tertinggi sebesar 0,783 dan nilai P=*** (***) artinya < 0,01) sehingga

dinyatakan semua variabel dan indikator dari social reward merupakan indikator dan variabel yang valid.



Gambar IV.3 Confrmatory Factor Analysis Variabel Social Reward

Gambar IV.3 menunjukkan hasil uji validitas dan indeks goodnes of fit dari variabel social reward. Dari hasil analisis didapatkan hasil indeks goodnes of fit seperti GFI = 0,964; AGFI = 0,943; TLI = 0,961 dan CFI = 0,924, yang telah memenuhi kriteria fit yaitu di atas 0,90 dan nilai RMSEA = 0,046 atau kurang dari 0,08. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model dari variabel social reward dapat diterima.

4.3.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel JCV

Hasil uji validitas variabel JCV dapat dilihat pada Tabel IV.12 di bawah ini:

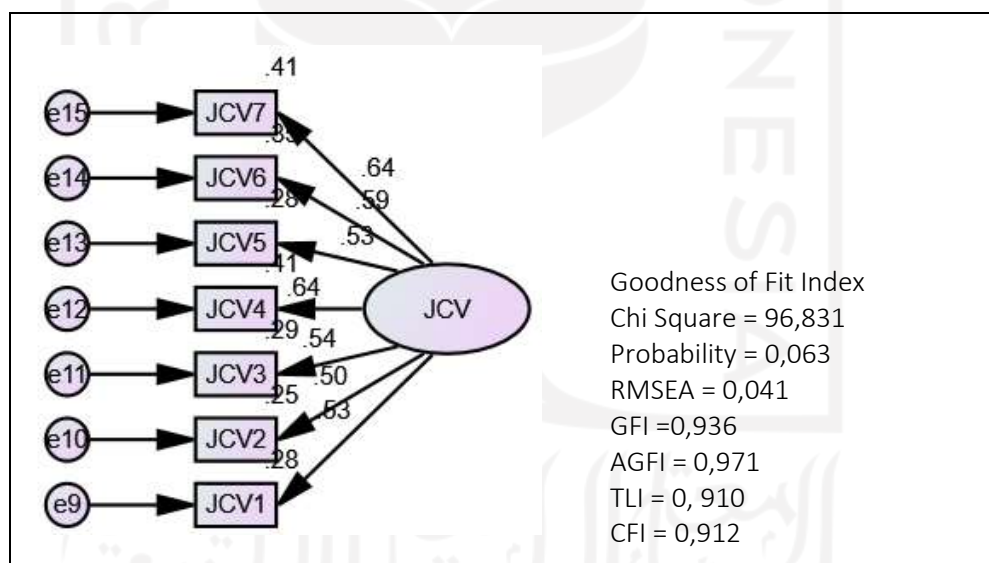
Tabel IV.8 Hasil Uji Validitas Variabel JCV

			Estimate	P
JCV1	<---	JCV	0,532	***
JCV2	<---	JCV	0,502	***
JCV3	<---	JCV	0,536	***
JCV4	<---	JCV	0,644	***
JCV5	<---	JCV	0,528	***
JCV6	<---	JCV	0,595	***
JCV7	<---	JCV	0,642	***

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 6 halaman 233)

Hasil uji validitas pada Tabel IV.12 terlihat hasil perhitungan standardized loading estimate memiliki nilai diatas cut off value 0,5 dengan nilai terendah sebesar 0,502 dan nilai tertinggi sebesar 0,644 dan nilai $P=***$ ($***$ artinya $< 0,01$) sehingga dinyatakan semua variabel dan indikator dari JCV merupakan indikator dan variabel yang valid.

Gambar IV.4 menunjukkan hasil uji validitas dan indeks goodness of fit dari variabel JCV. Dari hasil analisis didapatkan hasil indeks goodness of fit seperti $GFI = 0,936$; $AGFI = 0,971$; $TLI = 0,910$ dan $CFI = 0,912$, yang telah memenuhi kriteria fit yaitu di atas 0,90 dan nilai $RMSEA = 0,041$ atau kurang dari 0,08. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model dari variabel material JCV dapat diterima.



Gambar IV.4 Confrmatory Factor Analysis Variabel JCV

4.3.1.4 Hasil Uji Validitas Variabel OCB

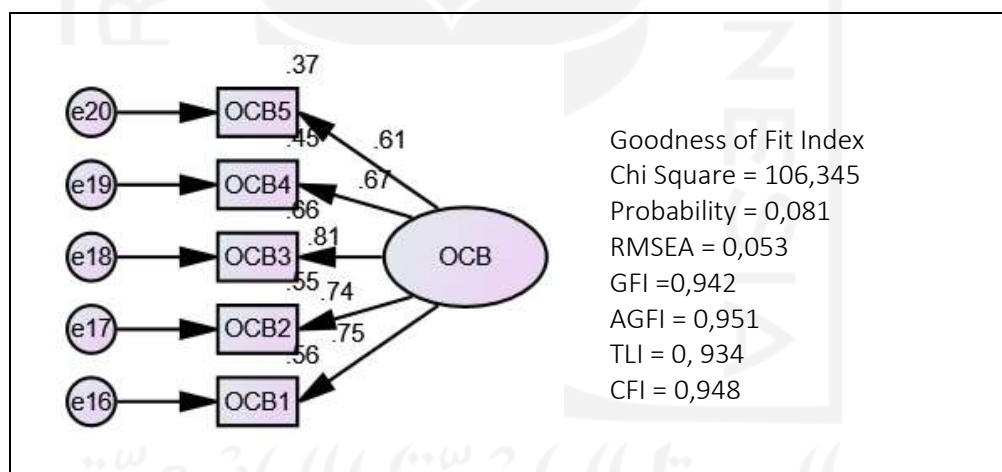
Hasil uji validitas variabel OCB dapat dilihat pada Tabel IV.13 di bawah ini:

Tabel IV.13 Hasil Uji Validitas Variabel OCB

			Estimate	P
OCB1	<---	OCB	0,751	***
OCB2	<---	OCB	0,739	***
OCB3	<---	OCB	0,811	***
OCB4	<---	OCB	0,674	***
OCB5	<---	OCB	0,608	***

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 6 halaman 233)

Hasil uji validitas pada Tabel IV.13 terlihat hasil perhitungan standardized loading estimate memiliki nilai diatas cut off value 0,5 dengan nilai terendah sebesar 0,608 dan nilai tertinggi sebesar 0,811 dan nilai P=*** (***) artinya $< 0,01$) sehingga dinyatakan semua variabel dan indikator dari OCB merupakan indikator dan variabel yang valid.

**Gambar IV.5 Confrmatory Factor Analysis Variabel OCB**

Gambar IV.5 menunjukkan hasil uji validitas dan indeks goodnes of fit dari variabel OCB. Dari hasil analisis didapatkan hasil indeks goodnes of fit seperti GFI = 0,942; AGFI = 0,951; TLI = 0,934 dan CFI = 0,948, yang telah memenuhi kriteria fit yaitu di atas 0,90 dan nilai RMSEA = 0,053 atau kurang dari 0,08. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model dari variabel OCB dapat diterima.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel IV.14.

Tabel IV.14 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Indikator	Loading Factor	Loading Factor ²	Measurement error (1-loading factor ²)	Construct Reliability
1	Material Reward	MR1	0,616	0,379	0,621	0,695
		MR2	0,651	0,424	0,576	
		MR3	0,523	0,274	0,726	
		MR4	0,616	0,379	0,621	
		Σ	2,406	1,456	2,544	
		Σ^2	5,789			
2	Social Reward	SR1	0,783	0,613	0,387	0,772
		SR2	0,677	0,458	0,542	
		SR3	0,596	0,355	0,645	
		SR4	0,644	0,415	0,585	
		Σ	2,7	1,841	2,159	
		Σ^2	7,29			
3	JCV	JCV1	0,532	0,283	0,717	0,771
		JCV2	0,502	0,252	0,748	
		JCV3	0,536	0,287	0,713	
		JCV4	0,644	0,415	0,585	
		JCV5	0,528	0,279	0,721	
		JCV6	0,595	0,354	0,646	
		JCV7	0,645	0,416	0,584	
		Σ	3,982	2,286	4,714	
		Σ^2	15,856			
4	OCB	OCB1	0,751	0,564	0,436	0,842
		OCB2	0,739	0,546	0,454	
		OCB3	0,811	0,658	0,342	
		OCB4	0,674	0,454	0,546	
		OCB5	0,608	0,370	0,630	
		Σ	3,583	2,592	2,408	
		Σ^2	12,838			

Sumber : Data Primer, Oktober 2021

Uji reliabilitas ditujukan untuk menguji apakah hasil dari pengukuran yang dilakukan oleh peneliti memiliki keandalan atau konsistensi ketika dilakukan pengukuran menggunakan alat ukur yang sama. Uji Reliabilitas dilakukan dengan

Uji *Construct Reliability*, dengan kriteria jika nilai *Construct Reliability* > 0,6 maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel (Hair et al., 2010). Nilai konstruk reliability berasal dari kuadrat nilai total (sum) standard loading dibagi dengan kudrat nilai total standar loading ditambah dengan nilai sum eror. Rumus selengkapnya disajikan di bawah ini.

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Berdasarkan Tabel IV.14 terlihat hasil perhitungan *Construct Reliability* memiliki nilai diatas 0,6 sehingga dinyatakan semua variabel yang digunakan pada penelitian ini merupakan variabel yang reliabel atau handal, dengan nilai terendah sebesar 0,695 pada variabel material reward dan nilai tertinggi sebesar 0,842 pada variabel OCB.

4.3.3 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat tingkat kenormalan data yang digunakan, apakah data berdistribusi normal atau tidak. Normal tidaknya distribusi data dapat dilihat dari nilai critical ratio (CR) pada skewness dan kurtosis. Angka pembanding CR adalah angka Z. Pada umumnya digunakan tingkat kepercayaan 99%, pada tingkat kepercayaan tersebut tingkat signifikansi adalah 0,01 atau 1% didapat angka Z adalah 2,58. Dengan demikian sebuah distribusi data dikatakan normal jika angka cr skewness atau angka cr kurtosis ada diantara -2,58 sampai 2,58. Namun jika angka-angka tersebut ada di bawah -2,58 (misal -4, -5 dsb) atau di atas 2,58, distribusi data dapat dikatakan tidak normal (Hair et al., 2010).

Hasil uji normalitas pada Tabel IV.15 terlihat bahwa hasil analisis data menunjukkan semua indikator yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai cr skewness atau angka cr kurtosis diantara -2,58 sampai 2,58, sehingga dinyatakan memenuhi asumsi normalitas data atau menunjukkan bahwa data telah terdistribusi secara normal.

Tabel IV.15 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
OCB1	3	5	-0,612	-1,645	-0,693	-2,063
OCB2	3	5	-0,493	-1,938	-0,652	-1,941
OCB5	3	5	-0,654	-1,898	-0,665	-1,981
OCB4	3	5	-0,481	-1,868	-0,648	-1,930
OCB3	3	5	-0,497	-1,959	-0,642	-1,912
JCV1	3	5	-0,531	-2,164	-0,654	-1,949
JCV2	3	5	-0,465	-1,769	-0,657	-1,956
JCV3	3	5	-0,640	-1,814	-0,543	-1,619
JCV4	3	5	-0,617	-1,674	-0,577	-1,719
JCV7	3	5	-0,558	-1,326	-0,610	-1,816
JCV6	3	5	-0,481	-1,864	-0,679	-2,023
JCV5	3	5	-0,363	-2,165	-0,666	-1,983
SR1	3	5	-0,676	-2,029	-0,503	-1,498
SR4	3	5	-0,696	-2,148	-0,507	-1,512
SR3	3	5	-0,524	-2,125	-0,634	-1,889
SR2	3	5	-0,729	-2,342	-0,442	-1,317
MR1	3	5	-0,347	-2,067	-0,668	-1,992
MR4	3	5	-0,235	-1,399	-0,626	-1,866
MR3	3	5	-0,432	-1,576	-0,800	-2,382
MR2	3	5	-0,393	-2,341	-0,695	-2,071

Sumber : Data Primer, Oktober 2021

4.3.4 Hasil Uji Outliers

Uji terhadap outliers multivariat dilakukan dengan menggunakan kriteria Mahalanobis distance pada tingkat $p < 0.001$. Mahalanobis distance dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar sejumlah indikator yang

digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan 20 indikator, sehingga untuk mencari nilai Mahalanobis distance $\chi^2(20, 0.0001) = 31.41043$. Hal ini berarti, semua kasus yang mempunyai Mahalanobis distance lebih besar dari 31.41043 adalah outliers multivariate (Ghozali, 2017).

Pada penelitian ini untuk melihat data outlier melalui output *Mahalanobis d-squared* pada Lampiran 5 (halaman 230). Dari output hasil penelitian dapat diketahui bahwa nilai *Mahalanobis d-squared* semuanya lebih kecil dari 31.41043 sehingga bisa disimpulkan tidak terdapat data yang outlier.

4.3.5 Hasil Uji Multikolinearitas

Proses evaluasi yang seringkali dilakukan dalam pemodelan SEM adalah untuk melihat apakah data yang terdapat dalam sebuah penelitian mengandung multikolinieritas dalam kombinasi variabel yang diteliti. Pengamatan yang dilakukan untuk mendeteksi apakah terdapat multikolinieritas adalah melalui matriks kovarians sampelnya. Determinan dengan nilai yang mendekati nol merupakan indikasi bahwa terdapat kasus multikolinieritas (Fidell & Tabachnick, 2003). Hasil output uji multikolinearitas dapat dilihat pada output *Sample Moments*. Dapat diketahui nilai *Determinant of sample covariance matrix* sebesar 8.102. Karena nilai menjauhi 0 maka tidak terjadi multikolinearitas.

4.3.6 Hasil Uji Goodness of Fit

Proses evaluasi terhadap kesesuaian model penelitian dilakukan dua kali, yaitu sebelum ditambahkan variabel moderating dan setelah ditambahkan variabel moderating. Hasil uji goodness of fit sebelum ditambahkan variabel moderating bisa dilihat pada Tabel IV.16. Berdasarkan output komputasi pemodelan SEM pada Tabel IV.16 dapat diketahui bahwa nilai χ^2 (*Chi Squares*) = 142,1382; Probabilitas =

0,061; RMSEA = 0,061; GFI = 0,905; AGFI = 0,917; TLI = 0,911 dan CFI = 0,935. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model sebelum ditambahkan variabel moderating dapat diterima, sehingga hipotesis fundamental dari model yang dikembangkan untuk riset saat ini dapat diterima. Hasil analisis uji goodness of fit juga bisa dilihat pada Gambar IV.5.

Tabel IV.16 Hasil Analisis *Goodness of Fit Index* Sebelum Ditambahkan Variabel Moderating

No	Ukuran <i>Goodness of Fit Index</i>	Cut-Off Value	Hasil analisis	Keterangan
1	χ^2 (<i>Chi Squares</i>) Degree of Freedom=136	Diharapkan lebih kecil dari 164,2162	142,1382	<i>Good fit</i>
2	Probabilitas	> 0,05	0,061	<i>Good fit</i>
3	RMSEA (<i>Root Mean Squares Error of Approximation</i>)	\leq 0,08	0,065	<i>Good fit</i>
4	GFI (<i>Goodness of Fit</i>)	\geq 0,90	0,905	<i>Good fit</i>
5	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	\geq 0,90	0,917	<i>Good fit</i>
6	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	\geq 0,90	0,911	<i>Good fit</i>
7	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	\geq 0,90	0,935	<i>Good Fit</i>

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 7 halaman 234)

4.4 Hasil analisis inferensial

4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel

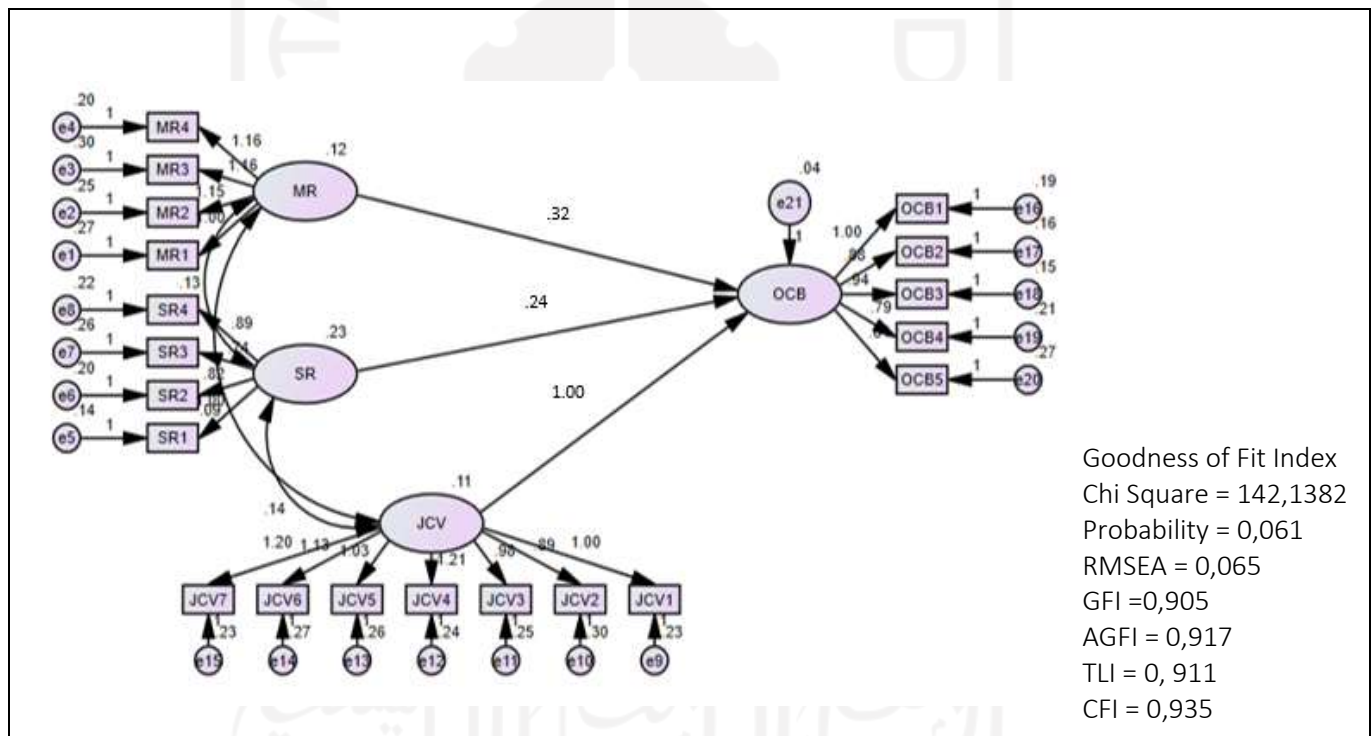
Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan oleh peneliti dilakukan dengan melihat koefisien jalur, nilai C.R dan angka probability of error hasil pengolahan data SEM yang kemudian dibandingkan dengan nilai batas statistik yang dipersyaratkan yaitu $C.R > 1,96$ dan angka nilai probability of error sebesar 0,05. Apabila nilai yang dipersyaratkan tersebut memenuhi kriteria maka hipotesis yang diajukan akan diterima atau sebaliknya tidak diterima, jika hasilnya tidak memenuhi kriteria yang menjadi tolok ukurnya. Hasil pengujian hipotesis akan dibahas lebih lanjut seperti berikut:

Tabel IV.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel (Sebelum ditambahkan variabel moderating)

Direct effect			Standardized estimate	Critical ratio	Probability of error
MaterialReward	→	OCB	0,323	2,554	***
SocialReward	→	OCB	0,236	4,662	0,007
JCV	→	OCB	0,997	5,430	***

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 7 halaman 236)

Gambar IV.6 menjelaskan analisis jalur untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variabel.



Gambar IV.6 Analisis jalur untuk pengujian hipotesis sebelum ditambahkan variabel moderating (Lampiran 7 halaman 236)

Hasil pengujian model penelitian pada Tabel IV.17 menghasilkan hubungan yang signifikan antar semua variabel yang dihipotesiskan karena memiliki angka probability of error < 0,05. Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa semua variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel OCB.

4.4.1.1 Pengaruh Material Reward terhadap OCB

Berdasarkan Tabel IV.17 diketahui koefisien jalur material reward terhadap OCB memiliki nilai sebesar 0,323. Hal ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh positif dari material reward terhadap OCB, artinya bahwa semakin baik material reward yang diterima oleh abdi dalem, maka semakin kuat nilai OCB para abdi dalem. Sifat pengaruh variabel material reward terhadap OCB adalah positif signifikan. Nilai C.R sebesar 2,554 atau lebih kecil dari 1,96 dengan nilai probability of error kurang dari 0,05 ($*** < 0,05$). **Sehingga Hipotesis 1 diterima.**

4.4.1.2 Pengaruh Social Reward terhadap OCB

Berdasarkan Tabel IV.17 diketahui koefisien jalur social reward terhadap OCB memiliki nilai sebesar 0,236. Hal ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh positif dari social reward terhadap OCB, artinya bahwa semakin baik social reward yang diterima oleh abdi dalem, maka semakin kuat nilai OCB para abdi dalem. Sifat pengaruh variabel social reward terhadap OCB adalah positif signifikan. Nilai C.R sebesar 4,662 atau lebih kecil dari 1,96 dengan nilai probability of error kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,007. **Sehingga Hipotesis 2 diterima.**

4.4.1.3 Pengaruh JCV terhadap OCB

Berdasarkan Tabel IV.17 diketahui koefisien jalur JCV terhadap OCB memiliki nilai sebesar 0,997. Hal ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh positif dari JCV terhadap OCB, artinya bahwa semakin kuat nilai budaya jawa yang dimiliki oleh abdi dalem, maka semakin kuat nilai OCB para abdi dalem. Sifat pengaruh variabel JCV terhadap OCB adalah positif signifikan. Nilai C.R sebesar 5,430 atau lebih kecil dari 1,96 dengan nilai probability of error kurang dari 0,05 ($*** < 0,05$). **Sehingga Hipotesis 3 diterima.**

4.4.2 Hasil pengujian Hipotesis Variabel Moderating

Sebelum dilakukan analisis pengaruh variabel moderating, dilakukan uji goodness of fit terhadap model penelitian yang diajukan. Hasil uji goodness of fit setelah ditambahkan variabel moderating bisa dilihat pada Tabel IV.18. Berdasarkan output komputasi pemodelan SEM pada Tabel IV.18 dapat diketahui bahwa nilai χ^2 (*Chi Squares*) = 131,2465; Probabilitas = 0,079; RMSEA = 0,064; GFI = 0,912; AGFI = 0,932; TLI = 0,924 dan CFI = 0,945. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model setelah ditambahkan variabel moderating dapat diterima, sehingga hipotesis fundamental dari model yang dikembangkan untuk riset saat ini dapat diterima. Hasil analisis uji goodness of fit juga bisa dilihat pada Gambar IV.5.

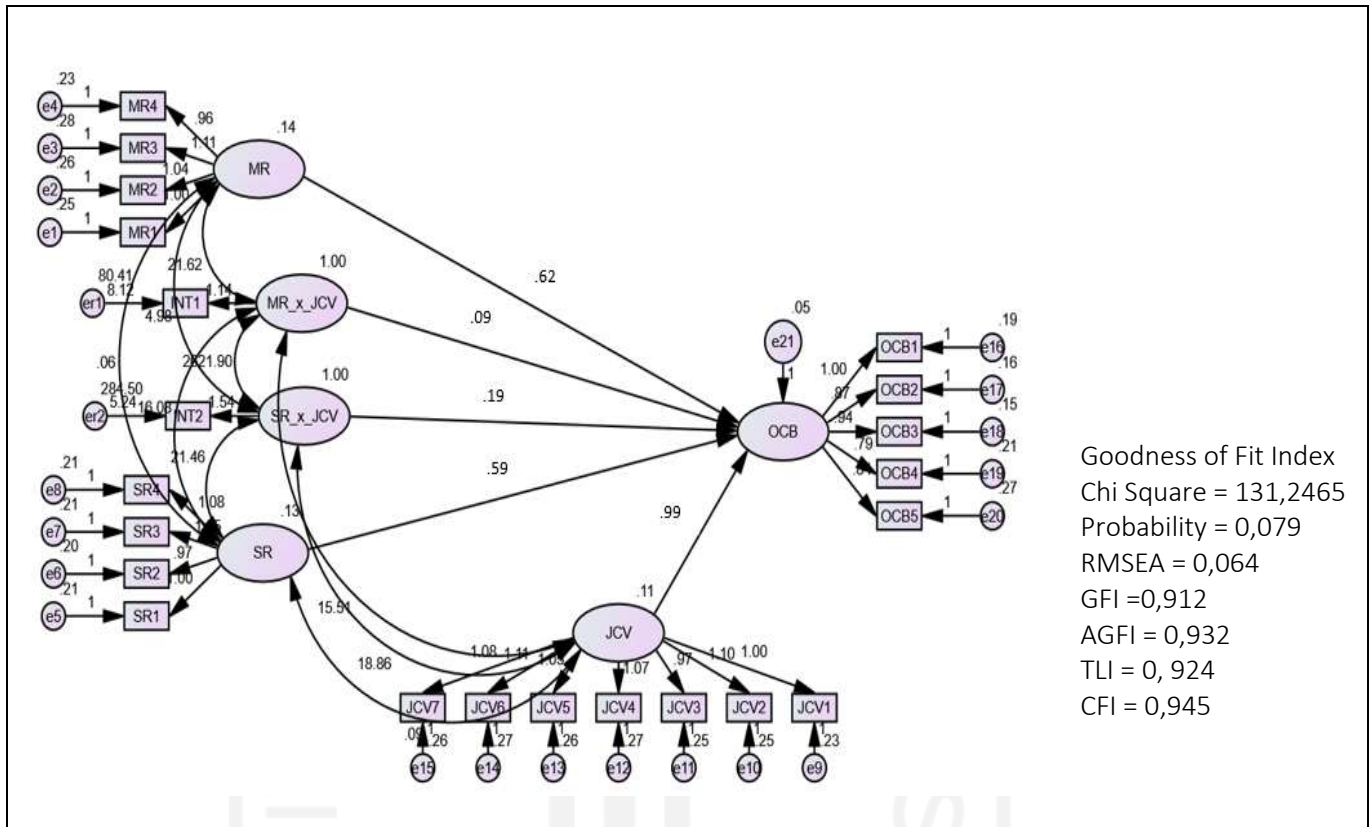
Tabel IV.18 Hasil Analisis *Goodness of Fit Index* Setelah Ditambahkan Variabel Moderating

No	Ukuran <i>Goodness of Fit Index</i>	Cut-Off Value	Hasil analisis	Keterangan
1	χ^2 (<i>Chi Squares</i>) Degree of Freedom=136	Diharapkan lebih kecil dari 164,2162	131,2465	<i>Good fit</i>
2	Probabilitas	> 0,05	0,079	<i>Good fit</i>
3	RMSEA (<i>Root Mean Squares Error of Approximation</i>)	\leq 0,08	0,064	<i>Good fit</i>
4	GFI (<i>Goodness of Fit</i>)	\geq 0,90	0,912	<i>Good fit</i>
5	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	\geq 0,90	0,932	<i>Good fit</i>
6	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	\geq 0,90	0,924	<i>Good fit</i>
7	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	\geq 0,90	0,945	<i>Good Fit</i>

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 8 halaman 244)

Dalam penelitian ini, pengaruh variabel moderating dianalisis menggunakan metode Ping (S. P. Chen, 2015), dengan membuat indikator tunggal yang merupakan perkalian antara indikator eksogen dengan indikator moderatornya.

Gambar IV.7 menjelaskan analisis SEM untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variabel.



Gambar IV.7 Analisis SEM untuk pengujian hipotesis setelah ditambahkan variabel moderating (Lampiran 8 halaman 246)

Tabel IV.19 menjelaskan hasil pengujian hipotesis seperti berikut:

Tabel IV.19 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Variabel Moderating

Interaksi			Standardized estimate	Critical ratio	Probability of error
MaterialReward	→	OCB	0,619	3,064	***
SocialReward	→	OCB	0,582	2,447	***
JCV	→	OCB	0,991	2,493	***
MR_x_JCV	→	OCB	0,085	4,480	.009
SR_x_JCV	→	OCB	0,189	3,231	.001

Sumber : Data Primer, Oktober 2021 (Lampiran 8 halaman 246)

4.4.2.1 Pengaruh JCV dalam Memoderasi Hubungan antara Material Reward dan OCB

Berdasarkan pada Tabel IV.19, variabel interaksi antara material reward dengan JCV berpengaruh positif (estimate sebesar 0,085) dan signifikan (P sebesar 0,009) terhadap OCB. Besarnya koefisien pengaruh langsung material reward juga menjadi meningkat setelah ditambahkan variabel JCV sebagai variabel moderasi. Sebelum ditambahkan variabel JCV, koefisien pengaruh langsung material reward terhadap OCB sebesar 0,32, kemudian meningkat sebesar 0,3 menjadi 0,62. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel berperan dalam memperkuat pengaruh material reward terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat. Sehingga **Hipotesis 4 diterima.**

4.4.2.2 Pengaruh JCV dalam Memoderasi Hubungan antara Social Reward dan OCB

Berdasarkan pada Tabel IV.19, variabel interaksi antara social reward dengan JCV berpengaruh positif (estimate sebesar 0,189) dan signifikan (P sebesar 0,001) terhadap OCB. Besarnya koefisien pengaruh langsung social reward juga menjadi meningkat setelah ditambahkan variabel JCV sebagai variabel moderasi. Sebelum ditambahkan variabel JCV, koefisien pengaruh langsung social reward terhadap OCB sebesar 0,24 kemudian meningkat sebesar 0,34 menjadi 0,58. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel JCV berperan dalam memperkuat pengaruh social reward terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat. Sehingga **Hipotesis 5 diterima.**

Secara keseluruhan, hasil estimasi sebelum dan sesudah ditambahkan variabel moderating, dapat dilihat pada Tabel IV.20 berikut ini:

Tabel IV.20 Hasil Estimasi Sebelum dan Sesudah Ditambahkan Variabel Moderating

Pengaruh	Sebelum ditambahkan moderating			Sesudah ditambahkan moderating		
	Standardized estimate	Critical ratio	Probability of error	Standardized estimate	Critical ratio	Probability of error
MR → OCB	0,323	2,554	***	0,619	3,064	***
SR → OCB	0,236	4,662	0,007	0,582	2,447	***
JCV → OCB	0,997	5,430	***	0,991	2,493	***
MRxJCV → OCB	-	-	-	0,085	4,480	.009
SRxJCV → OCB	-	-	-	0,189	3,231	.001

Sumber : Data Primer, Oktober 2021

Berdasarkan Tabel IV.20 dapat diketahui bahwa dengan menambahkan JCV sebagai variabel moderating, estimasi pengaruh antara variabel material reward dan social reward menjadi meningkat secara signifikan. Sebagai sebuah simpulan, akan dirangkum keseluruhan hasil pengujian dari model penelitian yang dilakukan pada Tabel IV.21.

Tabel IV.21 Simpulan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Keputusan
H1 <i>Material reward</i> berpengaruh positif terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.	Signifikan	Diterima
H2 <i>Social reward</i> berpengaruh positif terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.	Signifikan	Diterima
H3 <i>Javanese Culture Values</i> berpengaruh positif terhadap OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.	Signifikan	Diterima
H4 <i>Javanese Culture Values</i> berperan dalam memperkuat pengaruh <i>Material Reward</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.	Signifikan	Diterima
H5 <i>Javanese Culture Values</i> berperan dalam memperkuat pengaruh <i>Social Reward</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat.	Signifikan	Diterima

4.5 Pembahasan Hasil Analisis Hipotesis

Terdapat lima hipotesis yang diajukan oleh peneliti dan dari hasil pengujian semua hipotesis tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Berikut merupakan hasil pembahasan masing-masing hipotesis penelitian.

4.5.1 Pembahasan Hipotesis Pengaruh Material Reward terhadap OCB

Hipotesis pertama terkait dengan hubungan antara variabel material reward dengan OCB telah terbukti secara statistik, hal ini menandakan bahwa semakin tinggi material reward yang diterima oleh abdi dalem maka akan semakin tinggi *OCB* abdi dalem tersebut. Justifikasi mengenai pengaruh material reward terhadap *OCB* telah banyak ditelaah di literatur-literatur terdahulu (Aponno et al., 2017; Choi et al., 2015; Mohammadreza Zabih, 2012; Pradhan et al., 2016; Rotundo & Xie, 2018; Turnipseed & Murkison, 2010). Allen (2016) mengemukakan bahwa dengan memberikan penghargaan berupa salary dan promotion yang merupakan indikator dari *material reward* maka perilaku *OCB* pegawai dapat ditingkatkan. Pemberian material reward kepada para abdi dalem merupakan salah satu bentuk penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para abdi dalem agar dapat meningkatkan produktivitasnya guna mencapai kinerja yang optimal (Magdalena, 2019). Pemberian sistem penghargaan berupa material reward dimaksudkan sebagai dorongan agar abdi dalem mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik (Bies & Organ, 2019; Dargahi et al., 2012; Farris, 2018; Ravichandran et al., 2017). Namun, meskipun material reward yang diterima oleh para abdi dalem hanya sedikit tetap menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap *OCB*. Gaji adalah bentuk

penghargaan yang sangat penting (Hassi, 2019). Namun gaji bukanlah satu-satunya cara organisasi untuk menghargai para pegawainya. Selain uang, ada bentuk lain dari material reward untuk menghargai kinerja optimal merupakan sesuatu yang vital tetapi sering diabaikan (Kernodle & Noble, 2013). Pada penelitian ini, indikator MR4 yaitu “Lingkungan keraton tempat saya kerja sangat nyaman”, memiliki nilai rerata yang paling tinggi pada variabel material reward. Abdi dalem menganggap bahwa mereka merasakan kenyamanan ketika bekerja di lingkungan keraton, sehingga dapat meningkatkan OCB. Kemudian, hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Colquitt, Lepine, & Wesson (2019), yang menyatakan bahwa perilaku OCB yang ditemukan dalam diri pegawai ditentukan oleh gaji dan promosi yang mereka dapatkan. Sederhananya, gaji menghasilkan karyawan yang baik, atau gaji membuat karyawan berperilaku OCB.

Bulan *et al.*, (2015) dalam kerangka kerja yang diusulkan telah mengembangkan logika untuk hubungan yang peneliti usulkan antara OCB dan persepsi penghargaan. Peneliti mendefinisikan penghargaan secara luas untuk dengan menggunakan dua jenis penghargaan yaitu material reward dan social reward, dengan memasukkan implikasi untuk promosi, kenaikan gaji, bonus, penerimaan sosial di masyarakat dan lingkungan Keraton, dan lain-lain. Abdi dalem yang diberi penghargaan untuk mencapai tujuan kerja dan juga memiliki tanggung jawab untuk menentukan penghargaan yang dialokasikan kepadanya, harus secara khusus memperhatikan dan menghargai upaya OCB yang ditargetkan untuk memberi manfaat bagi organisasi. Selain itu, OCB juga berfokus pada kinerja karyawan yang

menandakan kemampuan abdi dalem dan menunjukkan komitmen mereka kepada organisasi dengan cara mendapatkan evaluasi positif (Shore *et al.*, 2015).

Ketika karyawan terlibat dalam OCB yang memiliki kepatuhan tingkat tinggi, perilaku mereka menunjukkan kesadaran, loyalitas, dan kepatuhan terhadap semangat norma-norma organisasi. Dengan demikian, supervisor dapat mengandalkan karyawan tersebut untuk melakukan pekerjaan mereka secara bertanggung jawab dan membutuhkan lebih sedikit pemantauan. Ketika karyawan menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi, inisiatif mereka dalam bekerja untuk meningkatkan prosedur dan memberikan saran untuk perubahan yang konstruktif akan membantu supervisor untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas unit.

Namun sebaliknya, meskipun OCB yang ditargetkan secara interpersonal (membantu dan sportif) memberikan kontribusi penting untuk kelancaran hubungan kerja (Settoon and Mossholder, 2012), perilaku ini pada dasarnya interpersonal, dan umumnya cenderung dipandang kurang dihargai (Williams and Anderson, 2017). Hal ini mengingat sifat interpersonal OCB, instrumentalitas mereka untuk tujuan organisasi mungkin tidak selalu jelas, yang mengarah pada relevansi yang kurang untuk mendapatkan penghargaan organisasi. Misalnya, ketika abdi dalem membantu rekan kerja, hal ini tidak selalu terlihat oleh supervisor. Selain itu, menginvestasikan waktu dan energi yang signifikan dalam OCB, seperti membantu orang lain, terkadang dapat mengurangi tugas pekerjaan karyawan itu sendiri (Bolino and Turnley, 2003). Bergeron (2007) menerapkan perspektif alokasi sumber daya ke

OCB dan berpendapat bahwa karyawan memiliki waktu terbatas untuk mengalokasikan kinerja tugas dan OCB.

Selain itu, Bulan *et al.*, (2015) juga mengusulkan bahwa karyawan akan merasakan perbedaan penghargaan untuk OCB yang mereka miliki. Penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi menarik perhatian karyawan yang terampil jika direncanakan dan dilaksanakan secara efektif (Bae & Lawler, 2000; Boxall, 1996; Edwards, 2009; Yasmin, 2008). Seperti yang dicatat oleh Podsakoff *et al.*, (2000), OCB dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui dua mekanisme yang berbeda: 1) melindungi dan memelihara kelancaran operasi, dan 2) memfasilitasi perubahan dan adaptasi terhadap lingkungan. Mengingat kesadaran kontemporer bahwa persaingan global menciptakan lingkungan yang dinamis, organisasi semakin menyadari pentingnya fleksibilitas dan perbaikan berkelanjutan. Perilaku promotif menyoroti inisiatif proaktif karyawan (Parker *et al.*, 2016; Van Dyne *et al.*, 2015). Perilaku promotif menunjukkan bahwa abdi dalem secara aktif ingin membuat perbedaan dan bersedia untuk melampaui norma-norma yang khas. Ketika abdi dalem diberikan penghargaan materi yang layak, merek terlibat dalam tanggung jawab OCB tingkat tinggi, sehingga mereka melihat peluang untuk meningkatkan pengabdian mereka. Demikian juga, ketika abdi dalem menunjukkan tingkat tinggi dalam membantu OCB, mereka secara sukarela membantu karyawan baru dalam mempelajari pekerjaan mereka dan membantu orang lain dengan pekerjaan mereka. Dalam kedua kasus tersebut, perilaku promotif ini menggambarkan inisiatif tingkat tinggi yang harus memfasilitasi efektivitas dalam konteks organisasi yang dinamis. Hal ini sesuai dengan semangat norma-norma kooperatif (kepatuhan) dan

menoleransi keadaan yang kurang ideal (sportmanship) lebih mudah diabaikan dan terkadang tidak terlihat oleh orang lain. Pada akhirnya pengelolaan material reward yang baik akan berdampak pada perilaku OCB abdi dalem.

4.5.2 Pembahasan Hipotesis Pengaruh Social Reward terhadap OCB

Hipotesis yang kedua terkait dengan hubungan antara variabel social reward dengan OCB telah terbukti secara statistik, hal ini menandakan bahwa semakin tinggi social reward yang diterima oleh abdi dalem maka akan semakin tinggi *OCB abdi dalem tersebut* tersebut. Justifikasi mengenai pengaruh material reward terhadap *OCB* telah banyak ditelaah di literatur-literatur terdahulu (Becton et al., 2018; Becton & Field, 2019; Bhagat & Hofstede, 2012; Ingrams, 2018; Mohammad et al., 2016; Podsakoff et al., 2010). Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ariani (2019) dan Dávila & Finkelstein, (2018), yang menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku berbasis niat. Dengan mengasumsikan bahwa motivasi batin abdi dalem merupakan penentu utama OCB mereka, maka social reward merupakan sumber vital dari motivasi abdi dalem yang dapat memperkuat OCB. Berdasarkan Herzberg (1987), social reward meliputi prestasi, penghargaan, pemanfaatan kemampuan, pekerjaan yang menantang, pelatihan, peluang pertumbuhan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, ekspresi pendapat, dan dukungan pengawasan, merupakan faktor pemuas pegawai. Pemuas ini menciptakan rasa motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu. Demikian juga dengan praktik manajemen sumber daya manusia (HRMP) yang dijelaskan secara luas dan diteliti secara ekstensif dalam beragam budaya dan konteks di seluruh dunia. HRMP ini seperti penghargaan, telah diperiksa dengan hasil kerja yang berbeda seperti

komitmen karyawan, kepuasan kerja, kinerja dan OCB baik dalam organisasi sektor jasa dan manufaktur (Teseema *et al.*, 2006; Ali and Ahmed, 2009; Boachie-Mensah and Zungbey, 2012; Edwards, 2009; Ismail *et al.*, 2012; Teclemichael Tessema and Soeters, 2006; Yasmin, 2008).

Penghargaan organisasi diklasifikasikan menjadi penghargaan material dan penghargaan social. Penghargaan material adalah uang tunai nyata atau insentif berbasis non-tunai yang ditawarkan kepada karyawan (Brown *et al.*, 2010). Contoh penghargaan material adalah gaji, keamanan kerja, promosi, pelatihan, dll. Sedangkan penghargaan social tidak berwujud dan bersifat non-moneter seperti perasaan pencapaian, rasa pengakuan, dan keseimbangan kehidupan kerja (Brown *et al.*, 2010). Penghargaan material dan social memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan tugas dan kinerja kontekstual di bidang hubungan penghargaan-kinerja dalam konteks yang beragam, seperti OCB (Edwards, 2019). Baik penghargaan material dan social secara signifikan terkait dengan kepuasan karyawan dan kinerja karyawan (Ali and Ahmed, 2009; Danish and Usman, 2014; Edwards, 2019; Gerhart and Milkovich, 2020; Lawler, 2020; Teclemichael Tessema and Soeters, 2016; Yasmin, 2018). Di sisi lain, OCB adalah aspek lain dari kinerja karyawan yang telah dibahas secara terpisah sebagai ukuran kinerja independen (Organ, 2017; Vey & Campbell, 2014).

Organisasi ingin karyawan bekerja secara efisien dan efektif dan terhubung dengan organisasi untuk waktu yang lama (Kahn, 2020; Kaya *et al.*, 2018). Bagaimana karyawan lebih loyal kepada organisasi dan bekerja untuk jangka panjang? Organisasi menggunakan praktik yang berbeda untuk meningkatkan

perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan bagaimana hal ini dipengaruhi oleh penghargaan material yang terdiri dari gaji, promosi, keamanan kerja dan penghargaan social seperti keseimbangan kehidupan kerja dan keadilan organisasi dengan kinerja individu. Ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka meningkatkan kesempatan perilaku yang mendorong berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif, perilaku ini disebut OCB.

OCB karyawan adalah implikasi agregat ke organisasi dari posisi perilaku bahwa karyawan berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung untuk tujuan organisasi (Brown *et al.*, 2010). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa penghargaan diurutkan berdasarkan tujuan kerja yang paling penting. Demikian juga faktor budaya suatu organisasi merupakan faktor organisasi yang sangat penting. OCB karyawan dipengaruhi oleh faktor kenaikan gaji yang menangkap perbedaan antar individu dan jumlah energi dan loyalitas yang mereka masukkan ke dalam pekerjaan mereka (Kahn, 1990).

OCB adalah perilaku yang disengaja dan bukan bagian dari kebutuhan peran yang tepat dan tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal. OCB telah diidentifikasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi, efisiensi, dan kinerja umum dengan melumasi peralatan sosial organisasi, mengurangi resistensi, dan meningkatkan efisiensi (Podsakoff *et al.*, 1997; Smith *et al.*, 1983). Motif manajemen kesan adalah keinginan untuk menciptakan dan mempertahankan citra positif OCB. Masing-masing faktor motivasi ini mencakup beberapa jenis penghargaan bagi individu, sehingga mendukung keyakinan bahwa karyawan terlibat dalam OCB

karena mereka percaya bahwa perilaku tersebut akan menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi diri mereka sendiri (Finkelstein and Penner, 2014).

Ketika individu menginvestasikan energi ke dalam peran pekerjaan mereka, mereka harus memiliki kinerja kontekstual yang lebih tinggi, yang berkaitan dengan kecenderungan individu untuk berperilaku dengan cara yang memfasilitasi konteks sosial dan psikologis suatu organisasi (Borman and Motowidlo, 2017). Imbalan dianggap sebagai indikator kesediaan karyawan untuk mengeluarkan upaya diskresi untuk membantu majikan. OCB didefinisikan sebagai kinerja yang tidak secara formal diperlukan sebagai bagian dari pekerjaan tetapi membantu membentuk konteks sosial dan psikologis organisasi (Borman and Motowidlo, 2017).

OCB melibatkan perilaku sukarela dan informal yang dapat membantu rekan kerja dan organisasi. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa OCB adalah bagian penting dan prediktor keterlibatan karyawan dengan penghargaan dan keadilan organisasi di mana OCB dikonseptualisasikan sebagai perilaku positif dan kemauan untuk mengerahkan energi untuk keberhasilan organisasi. Sebagian besar peneliti telah menemukan bahwa keterlibatan karyawan utama bersifat non-finansial. Faktanya, kinerja harus dikaitkan dengan penghargaan, tetapi sumber daya manusia tidak dimotivasi oleh uang saja. OCB dapat menguntungkan rekan kerja atau efektivitas organisasi dengan mempengaruhi komitmen sosial dan psikologis organisasi. OCB adalah perilaku yang berkontribusi pada tujuan organisasi dengan berkontribusi pada lingkungan sosial dan psikologisnya (Rotundo and Sackett, 2012).

OCB berkontribusi secara tidak langsung kepada organisasi melalui pemeliharaan sistem sosial organisasi yang mendukung kinerja tugas (Organ, 1997). OCB adalah perilaku yang bersifat sukarela dan bukan bagian dari persyaratan peran formal dan tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal. OCB telah dikenal untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kinerja keseluruhan organisasi dengan melumasi mesin sosial organisasi, mengurangi gesekan, dan meningkatkan efisiensi (Borman and Motowidlo, 2017; Podsakoff *et al.*, 1997; Smith *et al.*, 2013). Penelitian dari perspektif pertukaran sosial telah melihat OCB sebagai kontribusi bagi organisasi (Organ & Paine, 1999).

Penghargaan social telah diperiksa sebagai prediktor potensial dalam beberapa studi OCB (Rich *et al.*, 2017). Salah satu penjelasan mengapa penghargaan social terkait dengan OCB didasarkan pada teori pertukaran sosial dan prinsip timbal balik. Karyawan dapat melakukan OCB karena mencakup komponen emosional (Bennett and Robinson, 2020). Kemungkinan ini konsisten dengan model yang menunjukkan bahwa perilaku peran ekstra adalah akibat langsung dari emosi karyawan (Miles *et al.*, 2002), yang disebabkan oleh penghargaan social yang diperolehnya. Pertukaran sosial dan penjelasan berbasis emosi mungkin terkait karena keinginan untuk membalas dan emosi positif keduanya merupakan hasil dari perlakuan yang menguntungkan dari organisasi dan karyawan (Rhoades and Eisenberger, 2012). Abdi dalem yang dihargai secara sosial tampaknya lebih mungkin untuk berbicara secara positif tentang organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi, membantu rekan kerja mereka, dan melampaui harapan biasa dalam pekerjaan mereka. Jadi dapat dikatakan bahwa semakin abdi dalem difasilitasi dengan social reward,

semakin mereka termotivasi dan akibatnya semakin banyak perilaku “*good citizen*” yang mereka tunjukkan.

4.5.3 Pembahasan Hipotesis Pengaruh JCV terhadap OCB

Hipotesis ketiga terkait dengan hubungan antara variabel JCV dengan OCB telah terbukti secara statistik, hal ini menandakan bahwa semakin tinggi nilai budaya jawa yang dimiliki oleh abdi dalem maka akan semakin tinggi *OCB* abdi dalem tersebut tersebut. Justifikasi mengenai pengaruh JCV terhadap *OCB* telah banyak ditelaah di literatur-literatur terdahulu. Beberapa riset empiris telah mengkaji dampak potensial yang dimiliki oleh konteks budaya terhadap perilaku *OCB*. Moorman & Blakely (2015) berpendapat bahwa individu dari budaya kolektivis akan menunjukkan tingkat *OCB* yang lebih tinggi daripada orang-orang dari budaya individualis. Hal ini berdasarkan pada asumsi bahwa individu dalam budaya kolektivis akan lebih menekankan pada harmoni dan bantuan interpersonal dalam diri seseorang dalam kelompok daripada individu dalam budaya individualis. *OCB* masih dipandang sebagai perilaku yang umumnya bersifat diskresioner, dan cenderung tidak diberi penghargaan secara formal atau eksplisit dalam suatu organisasi (Podsakoff *et al.*, 2000). Erturk (2016) melaporkan akademisi untuk melakukan tugas mengajar yang merupakan kegiatan rumit yang membutuhkan penalaran profesional. Cohen dan Vigoda (2017) menyoroti pentingnya *OCB* untuk hampir semua bentuk organisasi dan mencatat bahwa *OCB* meningkatkan efektivitas organisasi dalam banyak cara. William *et al.*, (2012) menemukan bahwa komponen budaya memiliki efek positif yang kuat pada *OCB*. Kontribusi positif *OCB* terhadap kinerja organisasi diterima secara luas oleh literatur (Podsakoff and MacKenzie,

1994, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000). Kontribusi penting bagi keberhasilan organisasi ini, sangat penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana dan mengapa karyawan terlibat dalam OCB. Schein (2012) mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar. Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman (2019) melaporkan bahwa budaya memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCB. Studi ini memberikan kontribusi yang signifikan bahwa budaya mendukung meningkatkan tingkat OCB karyawan.

Dengan berkontribusi pada transformasi sumber daya, inovasi, dan kemampuan beradaptasi, perilaku OCB dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 2010; Williams & Anderson, 1991). Mereka dapat meningkatkan keberhasilan organisasi dengan memungkinkannya mengalokasikan sumber daya keuangan dan manusianya secara lebih efektif (Organ, 1988; VanYperen *et al.*, 1999). Penelitian ini mengisi kesenjangan yang mengukur determinan OCB dengan menggunakan country/culture-specific, khususnya nilai budaya Jawa pada Keraton Kasunanan Surakarta.

Istilah OCB sendiri didefinisikan sebagai "perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif" (Organ, 1988 hal.4). Definisi ini mengacu pada konsep Chester Barnard (Barnard, 1938) tentang "kesediaan untuk bekerja sama," dan perbedaan Daniel Katz (Katz, 1964; Katz &

Kahn, 1966) antara kinerja peran yang dapat diandalkan dan "perilaku inovatif dan spontan."

Dampak OCB pada keberhasilan suatu organisasi telah diakui oleh para peneliti sebagai organisasi tidak dapat mengantisipasi melalui deskripsi pekerjaan yang dinyatakan secara formal semua perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan (George, 1996). OCB berkontribusi pada fungsi dan kesuksesan organisasi dengan menciptakan modal sosial, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan produktivitas (Bolino et al., 2002; Koys, 2001; Rego & Cunha, 2009). Sejumlah penelitian (Dunlop & Lee, 2004; Ehrhart et al., 2006; Koys, 2001; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Walz & Niehoff, 2000) telah menunjukkan bahwa OCB berkontribusi pada berbagai unit atau ukuran efektivitas organisasi, termasuk kuantitas produksi, efisiensi, profitabilitas, dan pengurangan biaya.

Penelitian OCB secara empiris pada tingkat budaya yang berbeda juga telah dilakukan oleh Turnipseed dan Murkison (2010) yaitu dalam sebuah penelitian yang meneliti perbedaan antara budaya Rumania dan Amerika (Turnipseed & Murkison, 2010). Para peneliti ini menemukan bahwa nilai OCB berbeda secara signifikan antara dua sampel budaya tersebut. Hui, Lee, dan Rousseau (2014) memberikan contoh lain dari penelitian yang melihat hubungan antara budaya nasional dan OCB (Hui, Lee, & Rousseau, 2014). Hui et al. (2014) meneliti hubungan antara budaya dan OCB di Cina. Dalam studi ini ditemukan bahwa budaya akan meningkatkan frekuensi kinerja OCB di Cina (Geert Hofstede & Bond, 2014; Jiao et al., 2011). Sehingga, peneliti dapat mengasumsikan bahwa beberapa efek budaya yang berbeda

dimungkinkan memberikan pengaruh terhadap OCB, termasuk pengaruh nilai budaya terhadap OCB.

Menurut Sutrisno (2018), mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem nilai, keyakinan, dan norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman berperilaku dan memecahkan masalah organisasi. Budaya merupakan seperangkat nilai atau norma yang relatif berumur panjang, dimiliki bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam memecahkan masalah organisasi (perusahaan). Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan bahwa “budaya adalah nilai, prinsip, tradisi, dan cara kerja yang dimiliki bersama dan mempengaruhi perilaku dan tindakan anggota organisasi”. Di sebagian besar organisasi, nilai-nilai dan praktik yang dimiliki bersama dan berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Nilai budaya jawa adalah segala sistem norma dan nilai yang meliputi sistem religi, sistem pengetahuan, bahasa, kesenian, kepercayaan, moral, seni, hukum, adat, sistem organisasi masyarakat, mata pencaharian, serta kebiasaan masyarakat Jawa yang dianut bersama oleh para abdi dalem di Keraton Kasunanan Surakarta yang menjadi telah menjadi simbol dengan karakteristik tertentu. Nilai budaya jawa ini akan muncul pada simbol, slogan, visi misi dan juga perilaku abdi dalem dan kepercayaan yang tertanam sebagai sistematis dan tertanam ke dalam kerangka acuan dalam bertindak dan berperilaku. Nilai budaya jawa telah mengakar kuat pada diri abdi dalem. Nilai budaya jawa merupakan alat yang ampuh untuk menggerakkan perilaku, karena membantu abdi dalem untuk melakukan pekerjaan

dengan lebih baik di luar tanggung jawab yang dimiliki (Prayekti et al., 2019). Sehingga nilai budaya jawa memiliki pengaruh terhadap pembentukan perilaku OCB setiap abdi dalem.

4.5.4 Pembahasan Hipotesis Peran JCV Memoderasi Hubungan antara Material Reward dan OCB

Hipotesis keempat untuk menganalisis peran JCV dalam memoderasi hubungan antara material reward dan OCB telah terbukti secara empiris. Farh et al., (2014) menggunakan efek moderasi variabel budaya bentuk tradisionalitas dan modernitas pada hubungan antara keadilan reward dan perilaku OCB (Farh et al., 2014). Farh et al., (2014) berpendapat bahwa meskipun tiga dimensi OCB di Taiwan mirip dengan yang ditemukan di Amerika Serikat, dua dimensi lain yang muncul tampaknya lebih spesifik berpengaruh terhadap OCB karena adanya faktor budaya. Selain itu, mereka menemukan bahwa tradisionalitas dan modernitas memoderasi hubungan antara persepsi keadilan reward dan OCB. Meskipun beberapa penelitian mengenai nilai budaya jawa telah dilakukan hingga saat ini, sebagian besar penelitian hanya menggunakan 1 atau 2 nilai dari nilai budaya jawa, dan menggunakannya sebagai anteseden variabel OCB (Pohl et al., 2013). Hal ini telah menghasilkan keterbatasan studi tertentu, termasuk ambiguitas konsep nilai budaya jawa, kurangnya alat pengukuran, dan penyelidikan empiris yang tidak memadai. Karena nilai budaya jawa telah diidentifikasi sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan perilaku OCB, menilai pengaruh nilai budaya sebagai variabel moderating pada hubungan antara material reward dan OCB diperlukan. Organisasi publik seperti Keraton Surakarta memiliki karakteristik operasional yang unik, menyelidiki

dinamika yang mendasari OCB dan faktor-faktor penentunya dapat meningkatkan literatur yang ada dan menghasilkan implikasi dan wawasan praktis bagi mereka yang memiliki karakteristik serupa atau menghadapi masalah organisasi.

Ada definisi yang berbeda dalam literatur tentang nilai-nilai. Nilai didefinisikan sebagai kecenderungan mendalam ketika seseorang menetapkan tindakan tertentu ketika berhadapan dengan orang lain. Nilai adalah kondisi, tujuan, objek, atau perilaku yang diinginkan dalam keadaan tertentu dan diterapkan sebagai standar normatif untuk menilai dan memilih di antara perilaku alternatif. Nilai secara intrinsik umum tetapi permanen dan dapat menyebabkan tindakan terukur. Asumsinya, nilai seseorang pada dasarnya dapat disampaikan oleh kelompok atau individu yang kemudian menjadi nilai sosial. Nilai budaya jawa telah mempengaruhi kemampuan orang untuk memahami peluang dan merespon tindakan, di mana masing-masing memiliki kemungkinan respon yang sangat berbeda dalam perilaku bahkan dengan kondisi lingkungan yang sama. Pengaruh nilai budaya jawa sendiri tidak terbatas pada mengarahkan dan mempengaruhi individu. Budaya terdiri dari lingkungan, keluarga, dan lembaga masyarakat yang berdampak pada keseluruhan individu, jika pola yang ditransformasikan dianggap sebagai nilai yang sama.

Penelitian mendalam dalam ilmu-ilmu sosial telah menunjukkan hubungan antara seperangkat nilai, perilaku, dan keyakinan. Beberapa temuan menyatakan bahwa perbedaan budaya, dimana nilai-nilai dan keyakinan individu tertanam, akan mempengaruhi berbagai perilaku yang meliputi keputusan dan motivasi. Dengan memiliki nilai budaya jawa yang tinggi, para abdi dalem tidak lagi menganggap bahwa penghargaan material yang mereka terima menjadi faktor dominan yang

mampu menciptakan perilaku kewarganegaraan. Sehingga dengan memiliki nilai budaya jawa yang tinggi, meskipun memperoleh penghargaan material yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, para abdi dalem tetap menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang tinggi.

4.5.5 Pembahasan Hipotesis Peran JCV Memoderasi Hubungan antara Social Reward dan OCB

Hipotesis kelima untuk menganalisis peran JCV dalam memoderasi hubungan antara social reward dan OCB telah terbukti secara empiris. Teori pertukaran sosial yang diadopsi oleh penelitian ini sebagai landasan teoretis untuk penilaian hubungan antara penghargaan social dengan perilaku kewargaan organisasi yang dimoderasi oleh nilai budaya jawa. Blau (1986) mendefinisikan pertukaran sosial sebagai tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh pengembalian yang mereka harapkan dari orang lain, serta nilai-nilai yang diberikan untuk hubungan tersebut. Serupa dengan pertukaran ekonomi, pertukaran sosial menghasilkan ekspektasi pengembalian di masa depan atas kontribusi; namun, tidak seperti pertukaran ekonomi, sifat pasti dari pengembalian itu tidak ditentukan. Selanjutnya, pertukaran sosial tidak terjadi atas dasar perhitungan tetapi didasarkan pada kepercayaan individu bahwa pihak lain dari pertukaran akan memenuhi kewajibannya secara adil dalam jangka panjang (Holmes, 1981). Teori pertukaran sosial menjelaskan bagaimana perasaan kita tentang hubungan dengan orang lain berdasarkan persepsi kita tentang 1) keseimbangan antara apa yang kita masukkan ke dalam hubungan dan apa yang kita dapatkan darinya; 2) jenis hubungan yang pantas kita dapatkan, dan 3) peluang untuk memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain.

Teori pertukaran sosial telah digunakan untuk menjelaskan berbagai fenomena dan proses yang terjadi dalam organisasi, termasuk OCB (Tsui *et al.*, 2017; Tsui & Wu, 2005). Misalnya, teori pertukaran sosial telah digunakan untuk menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi (Tsui *et al.*, 1997). Pemimpin yang menggunakan pendekatan pertukaran sosial mencari hubungan jangka panjang dengan karyawan dan menunjukkan kepedulian tentang kesejahteraan karyawan dan pengembangan karir dan mengharapkan perhatian dan komitmen untuk dibalas.

Dari perspektif pertukaran sosial, jika seorang karyawan diperlakukan dengan hormat, mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB (Cho and Johanson, 2008). Peneliti juga menemukan bahwa dukungan pemimpin dapat mengarah pada perilaku kewargaan organisasi karena hubungan pertukaran sosial dikembangkan antara karyawan yang memiliki nilai budaya jawa yang tinggi (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach, 2018). Temuan serupa juga muncul dalam konteks pertukaran sosial rekan kerja (Ilies, Nahrgang and Morgeson, 2007; Rhodes and Eisenberger, 2002).

Penekanan pada peran budaya pada teori pertukaran sosial ini merupakan tujuan utama pada penelitian ini. Terkait dengan fenomena gap yang dibangun, para abdi dalem yang mendapatkan social reward tidak sesuai dengan harapan, masih memiliki perilaku OCB yang tinggi. Penulis mengusulkan sebuah implikasi penting untuk hubungan antara social reward dan OCB di satu sisi, dan hubungan antara budaya dan proses pertukaran sosial di sisi lain. Pusat dalam perspektif pertukaran sosial adalah asumsi bahwa hubungan antara karyawan dan majikan mereka dibangun di atas upaya dan loyalitas untuk manfaat seperti gaji, dukungan, dan

pengakuan (Blau, 1964; Etzioni, 1961; Gould, 1979; Levinson, 1965). Proses pertukaran sosial seperti itu menyiratkan bahwa individu menganggap diri dan organisasi sebagai entitas yang berbeda secara psikologis (Levinson, 1965; Rousseau & Parks, 1993). Dengan demikian, analisis kami menunjukkan komitmen lebih bergantung pada persepsi kualitas hubungan pertukaran antara individu dan organisasi daripada identifikasi karena identifikasi menyiratkan kesatuan psikologis sedangkan komitmen tidak.

Transformasi nilai-nilai budaya Jawa merupakan sebuah konsep nilai yang menjadi ciri budaya masyarakat Jawa. Beberapa pendekatan penelitian juga berfokus pada bukti bahwa budaya nasional berdampak pada perilaku kewirausahaan agregat. Sejarah penelitian yang menganalisis hubungan antara budaya dengan konsep yang berbeda. Filosofi budaya Jawa yang sarat dengan nilai-nilai moral yang diajarkan antar generasi adalah nilai pusaka dan menjadi misteri apakah menjadi inspirasi ideal bagi generasi penerus atau tidak. Ini memainkan peran penting dalam membentuk cara orang melihat dunia, mempengaruhi arah perilaku moral, serta mempengaruhi perilaku dalam menjaga ketertiban sosial. Dengan menggunakan ciri khas Jawa paternalisme dan budaya harmonis, penelitian ini telah memberikan hasil yang signifikan pada peran nilai budaya Jawa dalam memperkuat hubungan penghargaan sosial dengan perilaku kewarganegaraan.

BAB V KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Hasil Analisis Deskriptif

Kesimpulan pertama merupakan hasil analisis deskriptif terhadap variabel penelitian. Untuk variabel material reward, dapat diketahui bahwa berdasarkan skor nilai rata-rata menunjukkan bahwa variabel material reward berada dalam kategori belum optimal, yaitu para abdi dalem mendapatkan material reward yang sedikit. Untuk variabel social reward, dapat diketahui bahwa berdasarkan skor nilai rata-rata menunjukkan bahwa variabel social reward berada dalam kategori belum optimal, yaitu saat ini para abdi dalem tidak mendapatkan penghargaan social yang seleyaknya. Untuk variabel JCV, dapat diketahui bahwa berdasarkan skor nilai rata-rata menunjukkan bahwa variabel JCV berada dalam kategori belum optimal, yaitu nilai budaya jawa yang dimiliki oleh para abdi dalem menjadi semakin berkurang akibat perkembangan budaya yang lebih modern. Untuk variabel OCB, dapat diketahui bahwa berdasarkan skor nilai rata-rata menunjukkan bahwa variabel OCB berada dalam kategori belum optimal. Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan oleh peneliti dapat diketahui bahwa terdapat peran JCV dalam memperkuat hubungan antara reward dengan OCB. Hasil penelitian menyimpulkan, diperlukan upaya untuk memperkuat nilai JCV pada abdi dalem. Sehingga dengan menambahkan peran JCV sebagai moderating diharapkan dapat meningkatkan nilai OCB pada abdi dalem menjadi lebih optimal.

Variabel yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah social reward, sedangkan yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah material reward. Hal ini sesuai dengan latar belakang penelitian ini, bahwa tujuan utama dari abdi dalem adalah untuk mendapatkan penghargaan sosial, baik dari keraton maupun lingkungan masyarakat.

5.1.2 Kesimpulan Hasil Analisis Inferensial

Kesimpulan kedua merupakan hasil analisis inferensial, yaitu mengenai peran material reward dan social reward terhadap peningkatan OCB abdi dalem Keraton Surakarta Hadiningrat dengan mengembangkan konstruk baru yaitu *javanese culture values* sebagai variabel moderating. Berdasarkan hasil analisis statistic, dapat diketahui bahwa material reward, social reward dan JCV secara langsung berpengaruh terhadap OCB abdi dalem. Sehingga hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3 telah terbukti.

Hasil analisis statistik juga menunjukkan peran JCV dalam memperkuat hubungan antara material reward dan social reward terhadap dan OCB abdi dalem. Dengan menambahkan JCV sebagai variabel moderating, estimasi pengaruh antara variabel material reward dan social reward menjadi meningkat secara signifikan. Sehingga hipotesis 4 dan hipotesis 5 telah terbukti.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa variabel material reward memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap OCB, karena memiliki nilai estimasi lebih besar dibandingkan social reward. Kemudian peran variabel JCV lebih besar dalam memperkuat hubungan social reward dan OCB, karena mampu

meningkatkan nilai estimasi yang lebih besar, dibandingkan dengan peningkatan nilai estimasi antara material reward dan OCB.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Beberapa implikasi teoritis yang dapat disimpulkan dari penelitian yang sudah dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Riset yang saat ini dilakukan didasarkan kepada teori-teori organisasi yang berkaitan dengan pola hubungan yang terjadi antara karyawan dan organisasi yaitu teori *social exchange*. Saks (2006) mendefinisikan teori pertukaran sosial sebagai kewajiban yang dihasilkan melalui serangkaian interaksi antar pihak-pihak yang berkepentingan dan memiliki hubungan ketergantungan. Asumsi dasar yang menjadi fondasi fungsi pertukaran sosial adalah hubungan dari kedua belah pihak dapat berkembang menjadi percaya, setia dan saling berkomitmen jika semua pihak mematuhi setiap pertautan yang disepakati bersama (Cropanzano, 2005). Fung *et al.*, (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan pegawai ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Setiap individu selalu akan berusaha untuk membalas budi terhadap siapapun yang telah memberikannya keuntungan. Teori pertukaran sosial dan norma timbal balik menjelaskan bagaimana menjaga keseimbangan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Pertukaran dapat terjadi apabila dua belah pihak antara karyawan dan organisasi mampu memberikan sesuatu hal satu sama lain

yang didasari pada kepercayaan. Perspektif teori pertukaran secara eksplisit memperlihatkan saling ketergantungan antara pertukaran sosial pada tingkat mikro dan munculnya struktur sosial yang lebih besar (makro). Proses pertukaran dasar melahirkan gejala yang muncul dalam bentuk struktur sosial makro yang lebih kompleks. Perilaku sosial berhubungan dengan tindakan-tindakan yang tergantung pada reaksi-reaksi penghargaan dari orang lain, dan ia akan berhenti jika reaksi-reaksi yang diharapkan tidak kunjung datang (Blau, 1964). Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa dalam perspektif Blau, manusia menekankan pentingnya dukungan sosial sebagai suatu imbalan, dan perilaku altruistik bisa didorong oleh keinginan untuk memperoleh pujian sosial. Dalam analisisnya, Blau mengelompokkan hubungan sosial kepada dua kategori umum yang didasarkan pada: apakah *reward* yang ditukarkan itu bersifat instrinsik ataukah ekstrinsik. Menurut Blau, *reward* instrinsik itu berasal dari hubungan sosial di kalangan orang-orang yang akrab. Dalam penelitian ini, hubungan sosial dilandasi oleh daya tarik emosional atau ikatan timbal-balik antar abdi dalem dan Keraton. Sementara *reward* yang bersifat ekstrinsik bukan bertujuan untuk hubungan itu sendiri, melainkan dapat diperoleh melalui pertukaran dalam konteks yang lebih luas, termasuk melalui pertukaran ekonomi. Ikatan sosial yang secara instrinsik seperti diungkapkan di atas akan mendatangkan penghargaan yang dimanifestasikan dalam bentuk hubungan yang intim. Untuk memperoleh *reward* tersebut, dalam banyak hal seseorang harus merangsang orang lain untuk memberikan sesuatu yang diharapkannya. Pertukaran di sini juga mencakup keseimbangan antara

pekerjaan yang dibebankan kepada abdi dalem dan reward yang diterimanya, baik dalam hal nilainya untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Upaya untuk tetap menjaga prinsip keseimbangan dalam tukar menukar tersebut, mencerminkan pentingnya "norma timbal balik" (*the norm of reciprocity*). Dengan adanya norma semacam itu, berarti reward yang diberikan kepada orang lain, secara implisit menuntut adanya imbalan, terutama untuk mendorong kelanggengan hubungan antara kedua belah pihak (Johnson, 1996). Walaupun sudah ada *the norm of reciprocity*, namun perbedaan kebutuhan dan sumber-sumber yang dimiliki para abdi dalem yang terlibat dalam tukar menukar, tidak sedikit pula menjadi faktor penyebab terjadinya pertukaran yang tidak seimbang. Pada gilirannya kondisi demikian mendorong munculnya struktur kekuasaan pertukaran yang tak seimbang. Abdi dalem yang selalu melaksanakan "*sabda*" dari Keraton secara sepihak, pada gilirannya akan menempatkan yang bersangkutan pada posisi subordinasi. Apalagi ada sebuah nilai bahwa semua abdi dalem harus melaksanakan titah sebagai "*nderek karsa dalem*". Pada akhirnya pola pertukaran yang terjadi tidak lagi mengikuti pola pertukaran social exchange secara umum. Karena pada penelitian ini pola pertukaran yang terjadi adalah ketika abdi dalem mendapatkan reward (material dan social) yang diberikan oleh Keraton, maka abdi dalem menunjukkan perilaku berlebih (OCB) kepada Keraton. Namun pada kenyataannya, para abdi dalem tetap menunjukkan perilaku OCB meskipun hanya menerima material reward yang sangat sedikit. Pola pertukaran ini dipengaruhi oleh nilai budaya Jawa yang telah menjadi norma yang melekat

pada kehidupan para abdi dalem. Sistem sosio-kultural yang ada pada lingkungan Keraton pada hakikatnya terlibat dalam saling tukar menukar dengan lingkungannya, mencakup lingkungan fisik, sistem kepribadian, sistem budaya, dan organisme perilaku. Masing-masing sistem tersebut mencerminkan hubungan yang bersifat hirarkhis, namun demikian dalam batas-batas tertentu ia juga tumpang tindih. Dalam konteks inilah sistem budaya dijadikan sebagai orientasi nilai dasar dan pola normatif yang dilembagakan dalam sistem sosial, serta diinternalisasikan dalam struktur kepribadian para anggotanya. Norma itu terwujud dalam peran nilai budaya jawa di dalam sistem sosial yang diimplementasikan pada struktur kepribadian anggota sistem sosial dimaksud. Sehingga, penelitian ini menghasilkan modifikasi baru terhadap model atau kerangka penelitian terdahulu pada teori pertukaran social dengan menyisipkan variabel *javanese culture values* sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara *reward* dan OCB pada Abdi dalem keraton Kasunanan Surakarta yang belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Temuan penelitian ini menghasilkan orisinalitas yang memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Implikasi teoretis kedua yaitu model empiris yang diuji adalah konfirmasi terhadap riset- riset terdahulu yang telah menemukan hubungan antara material reward dan social reward terhadap OCB (Aponno et al., 2017; Choi et al., 2015; Mohammadreza Zabihi, 2012; Pradhan et al., 2016; Rotundo & Xie, 2018; Turnipseed & Murkison, 2010). Hasil penelitian mempertegas hubungan yang

terjadi antara OCB dengan material reward dan social reward dalam model penelitian yang saat ini dilakukan terutama dalam konteks abdi dalem.

3. Implikasi teoretis ketiga yaitu berdasarkan hasil pengujian konstruk baru menemukan peran JCV sebagai variabel pemoderasi yang secara empiris dapat meningkatkan hubungan antara material reward dan social reward. Sehingga hal ini secara teoritis memberikan sumbangan terhadap pengembangan *body of knowledge* di bidang SDM.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi praktis yang dapat disimpulkan dari riset yang sudah dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendorong OCB di sebuah organisasi publik merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk mendorong kinerja karyawan. Organisasi public seperti Keraton Kasunanan Surakarta harus mampu mendorong persepsi positif abdi dalem tentang nilai dari pekerjaan yang mereka jalankan, menguatkan rasa kompetensi yang dimiliki oleh abdi dalem, dan menghargai setiap usaha abdi dalem ketika terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Strategi-strategi ini dapat meningkatkan dedikasi abdi dalem terhadap tugas, meningkatkan motivasi kerja yang pada gilirannya mengarah pada efektivitas organisasi.
2. Hasil studi yang saat ini dilakukan menunjukkan bahwa JCV memiliki faktor dampak yang signifikan terhadap peningkatan OCB pada Keraton Kasunanan Surakarta. Hal ini berarti bahwa ketika seorang abdi dalem memiliki nilai JCV bahwa organisasi memberdayakan mereka sesuai dengan nilai budaya Jawa dengan cara memberikan otoritas untuk membuat sebuah keputusan serta didorong untuk memiliki kepercayaan diri tinggi terhadap kompetensi yang dimiliki

(Dewettinck *et al.*, 2003) maka karyawan akan mengikatkan diri mereka secara lebih erat kepada organisasi sebagai sebuah bentuk kebermaknaan dalam bekerja (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto, & King, 2005). Sebagai sebuah konsekuensi, Keraton Kasunanan Surakarta harus memberikan nilai budaya jawa yang cukup sehingga berimplikasi terhadap peningkatan OCB abdi dalem.

3. Model riset ini juga memperkaya khazanah di bidang pengembangan sumber daya manusia yang bersifat lintas kultur dan lintas organisasi. Seperti diketahui bersama selama ini riset mengenai perilaku OCB banyak dilakukan di organisasi publik secara umum yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi public khusus seperti lokasi penelitian ini yaitu Keraton Kasunanan Surakarta. Sehingga diharapkan hasil riset yang saat ini dilakukan mampu memberikan dorongan kepada organisasi public yang lain untuk menjadikan nilai JCV sebagai aspek penting yang perlu ditumbuhkan dalam setiap aktivitas organisasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Keterbatasan pertama yaitu data dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang dilaporkan sendiri (*self reporting*), menyebabkan kurangnya komunikasi langsung dengan subjek penelitian. Selain itu pengisian kuesioner yang mengandalkan *self reporting* akan memberikan kelemahan apabila dijawab dengan tidak jujur.
2. Keterbatasan kedua, yaitu terjadinya *single source bias*, karena data yang dikumpulkan baik variabel dependen, independen dan moderating diperoleh dari satu sumber. Untuk penelitian di masa depan, sebaiknya saat merancang

penelitian, peneliti harus memastikan bahwa data dikumpulkan dari berbagai sumber sehingga dapat diverifikasi secara eksternal.

3. Keterbatasan ketiga, yaitu model reward yang digunakan sebagai variabel adalah material reward dan social reward. Kedua variabel ini merupakan bentuk dari ekstrinsik reward. Sehingga untuk riset di masa depan dimungkinkan untuk menggunakan model reward yang lain, seperti intrinsik reward.
4. Keterbatasan terakhir, penelitian ini hanya menganalisis variabel JCV secara umum. Sehingga untuk riset di masa depan dimungkinkan untuk mengungkap hal yang spesifik terhadap dimensi JCV.

DAFTAR PUSTAKA

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Agarwal, P. (2016). Redefining the organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2014-0826>
- Ahmadi, S., Nami, Y., & Barvarz, R. (2014). The Relationship between Spirituality in the Workplace and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.695>
- Ajzen, I. (2015). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In *Action Control*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology and Health*. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995>
- Akh. Rahman, Fajar dan Triyanto, A. (2016). Peranan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada “Abdi Dalem” Kadipaten Pakualaman Yogyakarta. *Khasanah Ilmu*.
- Aksel, I., Serinkan, C., Kiziloglu, M., & Aksoy, B. (2013). Assessment of Teachers’ Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.811>
- Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career Path Development and its Impact on Organizational Citizenship Behavior in Greater Amman Municipality. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p79>
- Alderfer, C. P. (2019). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alizadeh, Zahra; Darvishi, Shataw; Nazari, Kamran; Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Allen, T. D. (2016). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social*

- Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006.x>
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (2018). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.247>
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (2011). The influence of ratee gender on ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00191.x>
- Analytics, B., & Hsu, M. K. (2010). Structural Equation Modeling with IBM SPSS Amos. *Methodology*.
- Anwar, M. Aftab, & Osman-Gani, A. M. (2015). The effects of spiritual intelligence and its dimensions on organizational citizenship behaviour. *Journal of Industrial Engineering and Management*. <https://doi.org/10.3926/jiem.1451>
- Anwar, Md Aftab, Osman-Gani, A. M., Fontaine, R., & Rahman, M. S. (2017). Assessing organizational citizenship behaviour through constructing emotional intelligence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2016-0049>
- Aponno, E. H., Brasit, N., Taba, M. I., & Amar, M. . (2017). Factors that Influence Organizational Citizenship Behavior And Employees Performance ” PELA GANDONG ”. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*.
- Arbuckle, J. L. (2010). Ibm Spss Amos 19. *Methods*. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0447.2011.01711.x>
- Arbuckle, J. L. (2012). IBM SPSS Amos 21 User ’ s Guide. *Crawfordville, FL: Amos Development* <https://doi.org/10.1111/j.1600-0447.2011.01711.x>
- Ariani, D. W. (2012). Relationship Motives , Personality , and Organizational Citizenship Behavior in Academic Staffs in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*.
- Ariani, D. W. (2014). Relationship personality, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior of service industries in indonesia. *Research Journal of Business Management*. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2014.262.283>
- Arrindell, W. . (2013). Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Behaviour Research and Therapy*. [https://doi.org/10.1016/s0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/s0005-7967(02)00184-5)
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and Contextual Effects of Individual Values on Organizational Citizenship Behavior in Teams. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0027352>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (2019). Social Identity Theory and the Organization.

- Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Aspan, H., Wahyuni, E. S., Effendy, S., Bahri, S., Rambe, M. F., & Saksono, F. B. (2019). The moderating effect of personality on organizational citizenship behavior: The case of university lecturers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*.
- Asyraf, W. M., & Afthanorhan, B. W. (2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)*.
- Atta, M., & Khan, M. J. (2015). Leadership Styles as Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Public Sector University Teachers. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2>
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Richey, R. G., & Bendoly, E. (2016). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.193>
- Bachrach, D. G., Wang, H., Bendoly, E., & Zhang, S. (2017). Importance of Organizational Citizenship Behaviour for Overall Performance Evaluation: Comparing the Role of Task Interdependence in China and the USA. *Management and Organization Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00071.x>
- Becker, B., & Gerhart, B. (2016). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Becton, J. B., & Field, H. S. (2019). Cultural differences in organizational citizenship behavior: a comparison between Chinese and American employees. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190902770646>
- Becton, J. B., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2018). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee*

Relations. <https://doi.org/10.1108/01425450810888277>

- Begum, S., Zehou, S., Amzad, M., & Sarker, H. (2014). Investigating the relationship between recruitment & selection practice and OCB dimensions of commercial banks in China. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*.
- Bergeron, D. M. (2017). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585791>
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311407508>
- Bergeron, D., Ostroff, C., Schroeder, T., & Block, C. (2014). The Dual Effects of Organizational Citizenship Behavior: Relationships to Research Productivity and Career Outcomes in Academe. *Human Performance*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.882925>
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022022118798505>
- Bhagat, R. S., & Hofstede, G. (2012). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/4134391>
- Bies, R. J., & Organ, D. W. (2019). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/258426>
- Bilgin, N., Kuzey, C., Torlak, G., & Uyar, A. (2015). An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the turkish hospitality industry: A structural equation approach. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-08-2014-0072>
- Blessing, L. T. M., & Chakrabarti, A. (2019). DRM, a design research methodology. In *DRM, a Design Research Methodology*. <https://doi.org/10.1007/978-1-84882-587-1>
- Blunch, N. (2012). Introduction to Structural Equation Modelling Using SPSS and AMOS. In *Introduction to Structural Equation Modelling Using SPSS and AMOS*. <https://doi.org/10.4135/9781446249345>
- Blunch, N. J. (2017a). Introduction to Structural Equation Modeling using IBM SPSS Statistics and AMOS. In *Introduction to Structural Equation Modeling using IBM SPSS Statistics and AMOS*.

<https://doi.org/10.4135/9781526402257>

- Blunch, N. J. (2017b). Structural Equation Modeling with AMOS. In *Introduction to Structural Equation Modeling using IBM SPSS Statistics and AMOS*. <https://doi.org/10.4135/9781526402257.n4>
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, i’m tired of tryin’!” organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2015). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2017). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28226149>
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2013). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.187>
- Bowen, N. K., & Guo, S. (2012). Structural Equation Modeling. In *Structural Equation Modeling*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195367621.001.0001>
- BPS. (2018). Sensus Penduduk Tahun 2010. *Sensus Penduduk 2010*.
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2015). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8266-0>
- Bret Becton, J., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2018). Evaluating and rewarding OCBs. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/01425450810888277>
- Brewer, P., & Venaik, S. (2011). Individualism-collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.62>
- Bryne, B. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. In *Structural Equation Modeling*.
- Buentello, O., Jung, J., & Sun, J. (2018). Exploring the Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior , Total Quality Management , and Performance. *Southwest Decision Sciences Institute*.
- Byrne, B. M. (2011). Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a

- Measuring Instrument. *International Journal of Testing*.
https://doi.org/10.1207/s15327574ijt0101_4
- Byrne, B. M. (2013a). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming, second edition. In *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Second Edition*. <https://doi.org/10.4324/9780203805534>
- Byrne, B. M. (2013b). Structural Equation Modeling With AMOS. In *Structural Equation Modeling With AMOS*. <https://doi.org/10.4324/9781410600219>
- Castro, L., & Toro, M. A. (2014). The evolution of culture: From primate social learning to human culture. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. <https://doi.org/10.1073/pnas.0400156101>
- Cem Ersoy, N., Born, M. P., Derous, E., & van der Molen, H. T. (2011). Antecedents of organizational citizenship behavior among blue- and white-collar workers in Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.05.002>
- Cetin, S., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Test of Potential Moderator Variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9266-5>
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. *Journal of Services Research*.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2019). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.4.474-494>
- Chen, S. P. (2015). A general SEM framework for integrating moderation and mediation: The constrained approach. In *Quantitative Psychology Research: The 79th Annual Meeting of the Psychometric Society, Madison, Wisconsin, 2014*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19977-1_17
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2018). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*. <https://doi.org/10.1177/1094428107300343>

- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational Support and Citizenship Behaviors: A Comparative Cross-Cultural Meta-Analysis. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
- Chien, M.-H. (2014). An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*.
- Chien, M. (2018). A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors. *Management*.
- Choi, J. N. (2017). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- Choi, W. S., Heo, J. S., & Kim, L.-J. (2015). A Study on the Impact of Material, Social, Symbolic Reward on OCB: Moderate Effect of the Rank. *Journal of Economics, Business and Management*. <https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.213>
- Chowdhury, D. D. (2013). Organizational Citizenship Behavior Towards Sustainability. *International Journal of Management Economics and Social Sciences*.
- Chu, C. I., Lee, M. S., Hsu, H. M., & Chen, I. C. (2015). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior -- an example from a Taiwan regional hospital. *The Journal of Nursing Research : JNR*. <https://doi.org/10.1097/01.jnr.0000387554.73328.32>
- Chu, L. C. (2016). Mediating positive moods: The impact of experiencing compassion at work. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.12272>
- Cohen, A. (2016). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.004>
- Cohen, A. (2017). One nation, many cultures: A cross-cultural study of the relationship between personal cultural values and commitment in the workplace to in-role performance and organizational citizenship behavior. *Cross-Cultural Research*. <https://doi.org/10.1177/1069397107302090>
- Connell, J. P. (2017). Structural Equation Modeling Using AMOS. *Division of Statistics and Science Computations*.
- Cooper, D., & Schindler. (2011). Business research methods (11th ed.).
- Corrado, C. J. (2011). Event studies: A methodology review. *Accounting and Finance*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2010.00375.x>

- Coyne, I., & Ong, T. (2017). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190701321831>
- Crawley, D. C., Maher, J. K., & Blake-Beard, S. (2015). She's already busy: An exploratory study of women's workplace attitudes as predictors of organizational citizenship behavior. *Gender in Management*. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2014-0033>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2015). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/17506141211236758>
- Dalal, R., Lam, H., Weiss, H., Welch, E., & Hulin, C. (2019). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44636148>
- Dalal, R. S. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Dargahi, H., Alirezaie, S., & Shaham, G. (2012). Organizational citizenship behavior among Iranian nurses. *Iranian Journal of Public Health*.
- Darsana, M. (2013). The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior. *The International Journal Of Management*.
- Dash, S., & Pradhan, R. K. (2014). Determinants and consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations. *International Journal of Business and Management Invention*.
- de Leeuw, E. D. (2012). International Handbook of Survey Methodology. In *International Handbook of Survey Methodology*. <https://doi.org/10.4324/9780203843123>
- Dekker, D. M., Rutte, C. G., & Van den Berg, P. T. (2018). Cultural differences in the perception of critical interaction behaviors in global virtual teams. *International Journal of Intercultural Relations*. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.06.003>

- Deluga, R. J. (2014). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2015). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dobni, C. B. (2018). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Donia, M. B. L., Johns, G., & Raja, U. (2016). Good Soldier or Good Actor? Supervisor Accuracy in Distinguishing Between Selfless and Self-Serving OCB Motives. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9397-6>
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2014). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.243>
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., & Sepehri, M. B. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- Edgren, G. R. J. (2013). Investigating relationships between sense of belonging and organizational citizenship behavior among adjunct faculty. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*.
- Efferin, S., & Hopper, T. (2017). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.009>
- Ehrhart, M. G. (2014). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2014). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.960>

- Eisenhardt, K. M. (2019). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Elstad, E., Christophersen, K. A., & Turmo, A. (2013). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Among Educators in Language Education for Adult Immigrants in Norway. *Adult Education Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0741713611429386>
- Erdogan, B., Sparrowe, R. T., Liden, R. C., & Dunegan, K. J. (2014). Implications of organizational exchanges for accountability theory. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.002>
- Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2017). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.07.003>
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437731111161058>
- Ersoy, N. C., Derous, E., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior among Turkish white-collar employees in The Netherlands and Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.06.010>
- Esmi, K., Piran, M., & Hayat, A. A. (2017). The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Health Management & Informatics*.
- Farh, J. (2011). Organizational context and employee citizenship behavior in the PRC : Impact of job function , managerial level , and organization ownership. *Context*.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (2010). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639001600404>
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
- Farris, D. (2018). Organisational citizenship behaviour in university administrative committees. *Journal of Higher Education Policy and Management*. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1462438>
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2018). Meta-analytic tests of

- relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.494>
- Ferdinand, A. (2016). Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan disertai Ilmu Manajemen. In *Semarang: Universitas Diponegoro*.
- Finch, H. (2015). Comparison of the performance of nonparametric and parametric MANOVA test statistics when assumptions are violated. *Methodology*. <https://doi.org/10.1027/1614-1881.1.1.27>
- Finkelstein, M. A. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*. <https://doi.org/10.1002/jpoc.20054>
- Fox, J., Nie, Z., Byrnes, J., Culbertson, M., & De-, S. (2014). Package ‘ sem .’ *R Foundation for Statistical Computing*.
- Fox, S., & Freeman, A. (2011). Narcissism and the deviant citizen: A common thread in CWB and OCB. *Research in Occupational Stress and Well Being*. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2011\)0000009009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2011)0000009009)
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>
- Franke, G. R., & Nadler, S. S. (2018). Culture, economic development, and national ethical attitudes. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.005>
- Franklin, B., Hogan, M., Langley, Q., Mosdell, N., & Pill, E. (2013). Hofstede. In *Key Concepts in Public Relations*. <https://doi.org/10.4135/9781446269084.n71>
- Gagné, M. (2019). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, A. Y. (2019). “I” value freedom, but “we” value relationships: Self-Construal Priming Mirrors Cultural Differences in Judgment. *Psychological Science*. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00162>
- Gaudet, M. C., Tremblay, M., & Doucet, O. (2014). Exploring the black box of the contingent reward leadership-performance relationship: The role of perceived justice and emotional exhaustion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817056>

- Gemoets, L. A., Mahmood, M. A., Adenso-Díaz, B., & Gonzalez, P. (2011). A cross-national comparison of e-government success measures: A theory-based empirical research. *International Journal of Electronic Governance*. <https://doi.org/10.1504/IJEG.2011.043815>
- Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24.0. Update Bayesian SEM. In *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24. Update Bayesian SEM*. <https://doi.org/10.1016/j.ando.2009.02.007>
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00123.x>
- Graham, J. W. (2011). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Groth, M. (2015). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206304271375>
- Groves, R. M., Singer, E., Lepkowski, J. M., Heeringa, S. G., & Alwin, D. F. (2010). Survey methodology. In *A Telescope on Society: Survey Research and Social Science at the University of Michigan and Beyond*. <https://doi.org/10.4324/9780429314254-2>
- Guay, R. P., & Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.005>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190110067837>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Gupta, B., & Singh, A. (2017). Predicting Employee Engagement, Knowledge Sharing & OCB. *Indian Journal of Industrial Relations*.
- Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2012-0586>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2016). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. In *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Hanh Tran, T. B., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*. <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*. <https://doi.org/10.22610/jebs.v5i12.460>
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hassi, A. (2019). "You get what you appreciate": Effects of leadership on job satisfaction, affective commitment and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1506>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2017). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Hofstede, G. (2013). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
- Hofstede, Geert. (2018a). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, Geert. (2018b). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, Geert. (2013a). National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- Hofstede, Geert. (2013b). The Cultural Relativity of Organizational Practices and

- Theories. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, Geert. (2014). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hofstede, Geert. (2014). The business of international business is culture. *International Business Review*. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Hofstede, Geert. (2018). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*.
<https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Hofstede Geert. (2019). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and ... - Geert Hofstede - Google Books. In *Australian Journal of Management*.
- Hofstede, Geert. (2016). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233>
- Hofstede, Geert. (2019). Geert Hofstede Cultural Dimensions. *Itim International*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199585762.013.0019>
- Hofstede, Geert. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*.
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, Geert. (2017). Country Comparison - Hofstede Insights. *Hofstede Insights*.
- Hofstede, Geert, & Bond, M. H. (2014). Hofstede's culture dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022002184015004003>
- Hofstede, Geert, & McCrae, R. R. (2014). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*.
<https://doi.org/10.1177/1069397103259443>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Holmes, R. M., Bromiley, P., Devers, C. E., Holcomb, T. R., & McGuire, J. B. (2011). Management theory applications of prospect theory: Accomplishments, challenges, and opportunities. *Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1177/0149206310394863>
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2010). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment.

- Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (2016). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2812>
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2014). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311>
- Husin, S., Chelladurai, P., & Musa, G. (2012). HRM Practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses. *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.2.143>
- Hwang, K., & Choi, M. (2017). Effects of innovation-supportive culture and organizational citizenship behavior on e-government information system security stemming from mimetic isomorphism. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.02.001>
- Hwee, H. T., & Min, L. T. (2018). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. <https://doi.org/10.3200/JRLP.142.1.89-112>
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2019). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0013329>
- Ingrams, A. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>
- Islam, T., Anwar, F., Khan, S. U. R., Rasli, A., Ahmad, U. N. B. T. U., & Ahmed, I. (2012). Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior between organizational learning culture and knowledge sharing. *World Applied Sciences Journal*. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.06.1569>
- Islam, T., Khan, S. R., Aamir, M., & Ahmad, U. N. K. U. (2012). Turnover intentions: The Influence of Organizational Learning Culture and Multi Foci Citizenship Behaviors. *Middle East Journal of Scientific Research*. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.2566>
- Islam, T., Khan, S. ur R., Ahmad, U. N. U., & Ahmed, I. (2014). Exploring the Relationship Between POS, OLC, Job Satisfaction and OCB. *Procedia -*

- Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.678>
- Jabeen, M. (2011). Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation. *European Journal of Business and Management*.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>
- Jain, A. (2010). Organizational Citizenship Behaviour as a Potential Source of Social Power. *Indian Journal of Industrial Relations*.
- Jain, A. K. (2015a). Volunteerism and organisational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India. *Cross Cultural Management*. <https://doi.org/10.1108/CCM-11-2013-0167>
- Jain, A. K. (2015b). Volunteerism and organisational culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ccm-11-2013-0167>
- Jamal, A., & Sharifuddin, J. (2015). Perceived value and perceived usefulness of halal labeling: The role of religion and culture. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.020>
- Jansen, K. J., Corley, K. G., & Jansen, B. J. (2016). E-survey methodology. In *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-792-8.ch001>
- Jason A. Colquitt; Jeffery A. Lepine; Micheal J. Wesson. (2011). What Is Organizational Behavior? *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*.
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Workplace spirituality and employee commitment: The role of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour in Indian organisations. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2017-0144>
- Jha, S. (2019). Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*.
- Jiao, C., Richards, D. A., & Zhang, K. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9168-3>
- Jim, T. W., Hi, B., Shing, L. K., Lin, O. S., Yasmin, S., & Kadar, S. (2013). The Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry. *International Journal of Management Sciences*.
- Jones, M. L. (2017). Hofstede - culturally questionable? *Oxford Business & Economics Conference*.

- Jung, J. Y., & Hong, S. (2018). Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/02656710810898612>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2014). Choices, values, and frames. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B. (2016). “All in a day’s work”: How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.841>
- Kar, D. P., & Tewari, H. R. (2019). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*. <https://doi.org/10.2307/27767615>
- Karam, C. M., & Kwantes, C. T. (2011). Contextualizing Cultural Orientation and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.05.007>
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Internal Journal of Business Insights & Transformation*.
- Kernodle, T. A., & Noble, D. (2013). Organizational Citizenship Behavior: Its Importance In Academics. *American Journal of Business Education (AJBE)*. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v6i2.7688>
- Khan, S. K. (2015). The Factors affecting Organization Citizenship Behavior : A Study in the Fitness Industry. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*.
- Kim, B. C. (Peter), Losekoot, E., & Milne, S. (2013). Consequences of empowerment among restaurant servers: Helping behaviors and average check size. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251741311326563>
- Kim, H. (2010). Transformational and transactional leadership of athletic directors and their impact on organizational outcomes perceived by head coaches at NCAA Division II intercollegiate institutions.
- Kim, S. (2017). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
- Kim, Y. J., Van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. E. (2013). Why and when do

- motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.004>
- Klamer, A. (2013). Value of culture. In *A Handbook of Cultural Economics*. <https://doi.org/10.4337/9781781008003.00065>
- Kleijnen, J. P. C. (2015). Response surface methodology. In *International Series in Operations Research and Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-1384-8_4
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/02756661111109743>
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Koning, L. F., & Van Kleef, G. A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.001>
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (2016). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262>
- Kothari, C. (2014). Research methodology: methods and techniques. In *New Age International*. <https://doi.org/http://196.29.172.66:8080/jspui/bitstream/123456789/2574/1/Research%20Methodology.pdf>
- Krause, T. R., Seymour, K. J., & Sloat, K. C. M. (2019). Long-term evaluation of a behavior-based method for improving safety performance: a meta-analysis of 73 interrupted time-series replications. *Safety Science*. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(99\)00007-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(99)00007-7)
- Kristanti, E., (2018). *Identitas Sosial Abdi Dalem Garap Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat I (Sebuah Kajian Sosiologis Tentang Pengabdian Abdi Dalem Garap)*.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2019). Linking the Big Five personality domains to Organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*. <https://doi.org/10.5539/ijps.v1n2p73>

- Kumar, Y. L. N. (2014). Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review. *IUP Journal of Management Research*.
- Kwantes, C. T., Karam, C. M., Kuo, B. C. H., & Towson, S. (2018). Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. *International Journal of Intercultural Relations*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.01.007>
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000071>
- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2017). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1348/096317906X154892>
- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (2013). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90066-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90066-4)
- Lee, K., & Allen, N. J. (2012a). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *The Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2012b). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Lemoine, G. J., Parsons, C. K., & Kansara, S. (2015). Above and beyond, again and again: Self-regulation in the aftermath of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0036902>
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2012). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2012). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2010). Guanxi and OCB: The Chinese Cases. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0465-6>
- Liu, C. (2010). Organizational Citizenship Behavior in a Non-US Context: Its Dimensions, Antecedents and Consequences. *Perception*.
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*.

<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.05.001>

- Llabre, M. M., & Arguelles, W. (2013). Structural Equation Modeling (SEM). In *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_217
- Lorenzo-Seva, U., & ten Berge, J. M. F. (2016). Tucker's congruence coefficient as a meaningful index of factor similarity. *Methodology*. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.2.2.57>
- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2018). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology*. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.4.2.73>
- Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in china. *Social Behavior and Personality*. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1725>
- Luthan, F. (2019). International management: Culture, strategy, and behavior. In *Journal of Experimental Psychology: General*.
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2016). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*.
- Magdalena, S. M. (2014). The Effects of organizational Citizenship Behavior in the Academic Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.346>
- Magnini, V. P., Hyun, S. (Sean), Kim, B. C. (Peter), & Uysal, M. (2013). The influences of collectivism in hospitality work settings. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2012-0127>
- Maleuvre, D. (2014). Beyond culture. *Journal of Human Values*. <https://doi.org/10.1177/097168580401000206>
- Markose, B., & Jayachandran, S. (2018). The Impact of Organizational Citizenship Behaviours on Goal Orientation and Performance of Salespeople. *International Journal of Business Insights & Transformation*.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2013). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Mathies, C., Lee, J. (Jiyeon), & Wong, A. (2018). Service models and culture: impact on work behaviours. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2017-0263>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2019). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model.

Organizational Behavior and Human Decision Processes.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2015). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>
- McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2017). Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1200>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Mercer, N., & Howe, C. (2012). Explaining the dialogic processes of teaching and learning: The value and potential of sociocultural theory. *Learning, Culture and Social Interaction*. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2012.03.001>
- Methot, J. R., Lepak, D., Shipp, A. J., & Boswell, W. R. (2017). Good citizen interrupted: Calibrating a temporal theory of citizenship behavior. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0415>
- Meyer, C. B. (2011). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*. <https://doi.org/10.1177/1525822X0101300402>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>
- Milne, P. (2017). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673270710832145>
- Mo, S., Wang, Z., Akrivou, K., & Booth, S. A. (2012). Look up, look around: Is there anything different about team-level OCB in China. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.818>
- Mohammad, J., Quoquab, F., & Omar, R. (2016). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.440>
- Mohammadreza Zabihi. (2012). A comprehensive model for development of organizational citizenship behaviors. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.3044>
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (2015). Individualism-collectivism as an

- individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (2018). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256913>
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (2013). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- Morrison, E. W. (2016). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199624\)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R)
- Morrison, E. W. (2014). Role Definitions And Organizational Citizenship Behavior: The Importance Of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256798>
- Mühl, J. K. (2014). Research methodology. In *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04069-1_4
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Najeeb, A. (2014). Institutional theory and human resource management. *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*.
- Nankervis, A. R. (2016). Performance management: Theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/1038411106061509>
- Narang, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/0025174111094437>
- Narimani, M., Tabaeian, E., Khanjani, M., & Soltani, F. (2014). The impact of organizational citizenship behavior on enterprise resource planning success: The mediator role of TQM. *International Journal of Quality and Reliability*

Management. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2012-0038>

- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K., & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.005>
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206309356326>
- Organ, D. W. (2018). Issues in organization and management series. In *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*.
- Organ, D. W. (2010). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1080/026999496378729>
- Organ, D. W. (2014). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>
- Organ, D. W. (2017). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22031-X>
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (2019). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Organ, D. W., & Lingl, A. (2015). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2016). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. In *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>

- Organ, D. W., & Ryan, K. (2015). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Osborne, J., Mueller, R. O., & Hancock, G. R. (2011). Best Practices in Structural Equation Modeling. In *Best Practices in Quantitative Methods*. <https://doi.org/10.4135/9781412995627.d38>
- Özbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L. P. (2016). Theory of Justice, OCB, and Individualism: Kyrgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2553-0>
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2010a). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. *Human Resource Management Review*. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00038-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00038-8)
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2010b). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00038-8](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00038-8)
- Pandey, K. N. (2016). Research methodology. In *Studies in Systems, Decision and Control*. https://doi.org/10.1007/978-81-322-2785-4_4
- Park, K. O. (2019). The relationship between power type, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph16061015>
- Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2017). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Peterson, M. F., & Hofstede, G. (2013). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/3556622>
- Petrash, G. (2016). Dow's journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00023-0](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00023-0)
- Phipps, S. T. A., Prieto, L. C., & Deis, M. H. (2015). The role of personality in organizational citizenship behavior: Introducing counterproductive work behavior and integrating impression management as a moderating factor. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.
- Phuong-Mai, N. (2015). Hofstede's five value dimensions of culture. *CCA Course*. <https://doi.org/10.1111/pan.12899>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2016). Transformational leadership and job

- behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2016). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1177/0092070305280532>
- Ping, C. H., Yee, C. Q., Chan, H. C., & Khan, S. K. (2013). Organization Citizenship Behavior Among Private Healthcare Practitioners In Malaysia. *International Journal of Education and Research*.
- Pivi, F. G., & Hassan, Z. (2015). The Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Employee's job satisfaction, commitment and turnover intention in Dining Restaurants Malaysia. *International Journal of Accounting and Business Management*. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/108.125>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2010). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Prayekti, Tjahjono, H. K., Prajogo, W., Muafi, & Palupi, M. (2019). Moderating effect of narimo ing pandum on correlation between distributive and procedural injustice toward affective commitment. *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*.
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., Van Der Molen, H. T., & Born, M. P. (2015). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment. *Asian Business and Management*. <https://doi.org/10.1057/abm.2014.20>
- Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*.
- Raharjo, T. (2013). The Impact of Global Culture on Javanese Culture in the Craftsmen Society of Earthenware Craft Arts of Pundong, Bantul, Yogyakarta,

- Indonesia. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*.
<https://doi.org/10.9790/0837-1663342>
- Ravichandran, S., Gilmore, S. A., & Strohbehn, C. (2017a). Organizational citizenship behavior research in hospitality: Current status and future research directions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*.
https://doi.org/10.1300/J171v06n02_04
- Ravichandran, S., Gilmore, S. A., & Strohbehn, C. (2017b). Organizational Citizenship Behavior Research in Hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. https://doi.org/10.1300/j171v06n02_04
- Reeves, D. B. (2019). The value of culture. *Educational Leadership*.
<https://doi.org/10.5117/9789053562192>
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the portuguese cultural context. *Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x>
- Resource, H., & Review, M. (2010). Human Resource Management Review. *Human Resource Management Review*.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.003>
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2017). Behavioural outcomes of psychological contract breach in a Non-Western culture: The moderating role of equity sensitivity. *British Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00531.x>
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2011a). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1306>
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2011b). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Rotundo, M., & Xie, J. L. (2018). Understanding the domain of counterproductive work behaviour in China. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190801991400>
- Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? *Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.005>
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1650-1>
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczko, R. M. (2016). Citizenship

- and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_7
- Sahlins, M. (2013). On the culture of material value and the cosmography of riches. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*. <https://doi.org/10.14318/hau3.2.010>
- Sarikwal, L., & Gupta, J. (2014). The Relationship between High Performance Work Practices and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Positive Psychological Capital. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2391596>
- Sarikwal, L., Gupta, J., & Sarikwal, L. & Gupta, J. (2013). The Impact of high performance Work practices and organizational citizenship Behaviour on Turnover Intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*.
- Schein, E. H. (2016). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schmider, E., Ziegler, M., Danay, E., Beyer, L., & Bühner, M. (2010). Is It Really Robust?: Reinvestigating the robustness of ANOVA against violations of the normal distribution assumption. *Methodology*. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000016>
- Schnake, M., & Dumler, M. P. (2017). Organizational citizenship behavior: The impact of rewards and reward practices. *Journal of Managerial Issues*.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2013). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1348/096317903769647184>
- Schwartz, S. H. (2012). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2016). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Schwartz, S. H. (2017). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *International Studies in Sociology and Social Anthropology*. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S. H. (2014a). National Culture as Value Orientations: Consequences of Value Differences and Cultural Distance. In *Handbook of the Economics of*

- Art and Culture*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53776-8.00020-9>
- Schwartz, S. H. (2014b). Societal Value Culture: Latent and Dynamic. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022022113513404>
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2015). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.1010>
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (2015). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022022195261007>
- Scutari, M. (2010). Learning Bayesian networks with the bnlearn R Package. *Journal of Statistical Software*. <https://doi.org/10.18637/jss.v035.i03>
- Sekaran, U. (2012). Research Methods for Business Research Methods for Business. In *Research methods for business*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1419.3126>
- Sekaran, U. (2014). Research methods for business metedologi penelitian untuk bisnis. In *I*. <https://doi.org/10.1353/pla.2008.0010>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business : a skill-building approach / Uma Sekaran and Roger Bougie. In *Nucleic Acids Research*.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*.
- Shahid Tufail, M., Muneer, S., & Manzoor, M. (2017). How Organizational Rewards and Organizational Justice Affect the Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Analysis of Pakistan Service Industries. *City University Research Journal Special Issue: AIC, Malaysia PP*.
- Shahnawaz, M., & Hassan, M. (2019). Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.
- Shahzad, A., Rizvi, R. A., Waheed, A., Khan, I., Usman, S. M., Nazir, N., ... Kiyani, T. M. (2013). Linking servant leadership with organizational citizenship behavior through trust: An embryonic structural modelling approach. *European Journal of Social Sciences*.
- Shanker, M. (2018). Organizational citizenship behavior in relation to employees' intention to stay in Indian organizations. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0048>
- Sharma, J. P., Bajpai, N., & Holani, U. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and*

Management. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n1p67>

- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship? *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01015.x>
- Shechter, O. G., Durik, A. M., Miyamoto, Y., & Harackiewicz, J. M. (2011). The role of utility value in achievement behavior: The importance of culture. *Personality and Social Psychology Bulletin*. <https://doi.org/10.1177/0146167210396380>
- Shim, D. C., & Rohrbaugh, J. (2014). An Explanation of Differences Between Government Offices in Employees' Organizational Citizenship Behaviour. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.757352>
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Shweder, R. A. (2015). Cultural Psychology. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.24053-1>
- Singh, A. K., & Singh, S. (2013). Perceived organisational support and organisational citizenship behaviour: The mediating role of personality. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.
- Singh, A. K., Singh, S., & Singh, A. P. (2017). Trait emotional intelligence, work-family culture and organizational citizenship behavior among Indian managers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.
- Singh, A. P., Gupta, V. K., Dubey, A. P., & Singh, A. K. (2017). The Role of Work-Family Culture and Personality Traits in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of First-Level Managerial Personnel. *The IUP Journal of Organizational Behavior*.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150916630804>
- Singh, Y. K. (2016). Fundamental of Research Methodology and Statistics. In *Methodology Research*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Skeggs, B. (2013). Class, self, culture. In *Class, Self, Culture*. <https://doi.org/10.4324/9781315016177>
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management*

- Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/1094670510361745>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2014). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1348/0963179041752709>
- Sönmez, A. (2013). Research methodology and design. In *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02033-4_3
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2012). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.002>
- Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12051>
- Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.002>
- SSuharsimi, A. (2013). Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi). In *Jakarta: Rineka Cipta*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sulistyowati. (2016). Cultural Strategies of Abdi Dalem in The Global Era in Achieving Welfare. *Heritage of Nusantara: International Journal of Religious Literature and Heritage*. <https://doi.org/10.31291/HN.V2I2.110>

- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2017). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Supriyadi, B., Sudarwanto, B., & Werdiningsih, H. (2012). In Search of the Power of Javanese Culture against the Cultural Urbanization in Kotagede, Yogyakarta-Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.258>
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P., & Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/582>
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000001>
- Teh, C. J., Boerhannoeddin, A., & Ismail, A. (2012). Organizational culture and performance appraisal process: Effect on organizational citizenship behavior. *Asian Business and Management*. <https://doi.org/10.1057/abm.2012.4>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2014). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455>
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2013). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/30040679>
- Thabane, L., Ma, J., Chu, R., Cheng, J., Ismail, A., Rios, L. P., ... Goldsmith, C. H. (2010). A tutorial on pilot studies: The what, why and how. *BMC Medical Research Methodology*. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-10-1>
- The, P. L., & Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management and Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/02635571211193644>
- Thomas, L., Ambrosini, V., & Hughes, P. (2019). The role of organizational citizenship behaviour and rewards in strategy effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1391312>
- Todd, K. B. (2017). Global Competence Survey Development. *ProQuest Dissertations and Theses*. <https://doi.org/10.13023/ETD.2017.241>

- Triandis, H. C., & Hofstede, G. (2013). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393257>
- Trisia, A., & Sakapurnama, E. (2016). Improving organizational citizenship behavior, why organizational culture matters? Case study at Garuda Indonesia airlines. *International Business Management*.
- Turnipseed, D. L., & Murkison, E. (2010). A Bi-Cultural Comparison Of Organization Citizenship Behavior: Does The Ocb Phenomenon Transcend National Culture? *The International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/eb028917>
- Tversky, A. (2017). Features of similarity. *Psychological Review*. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.4.327>
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*. <https://doi.org/10.5093/tr2014a5>
- Uçanok, B., & Karabati, S. (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21156>
- Ugwu, F. O., & Igbende, D. A. (2017). Going beyond borders: Work centrality, emotional intelligence and employee optimism as predictors of organizational citizenship behavior. *Cogent Psychology*. <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1362805>
- Vaijyanthi, P., Shreenivasan, K. A., & Roy, R. (2014). Deducing the organizational citizenship behavior dimensions and its antecedent (job satisfaction) in the indian context. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. <https://doi.org/10.19026/rjaset.7.487>
- Van Der Veegt, G. S., Van De Vliert, E., & Oosterhof, A. (2013). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/30040663>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (2014). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256600>
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2018). In-Role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195>

- Veličkovska, I. (2013). Organizational Citizenship Behavior- Definition, Determinants and Effects. *Journal of Engineering Management*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.96>
- Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0458-5>
- Vigoda-Gadot, E. (2017). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9034-5>
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2017). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0013161X07299435>
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (2016). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)
- Wahyu Ariani, D. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., & Howell, J. P. (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9237-1>
- Watkins, L., & Gnoth, J. (2011). The value orientation approach to understanding culture. *Annals of Tourism Research*. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.003>
- Wieand, J. (2012). Culture and Value. *Philosophical Topics*. <https://doi.org/10.5840/philtopics198213supplement34>
- Wijayanti, H., & Nurwianti, F. (2010). Kekuatan Karakter Dan Kebahagiaan Pada Suku Jawa. In *Jurnal Psikologi*.
- Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science*. <https://doi.org/10.1037/cbs0000125>
- Wiriyomartono, B. (2016). *Javanese Culture and the Meanings of Locality Studies*

on the Arts, Urbanism, Polity, and Society.

- Wiwiek Harwiki, W. H. (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.9790/487x-0855058>
- Wood, S. (2019). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2012). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yaffe, T., & Kark, R. (2011). Leading by Example: The Case of Leader OCB. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0022464>
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2013). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00290-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00290-9)
- Zainudin, A. (2012). A handbook on SEM: Structural equation modelling using amos graphics. In *Structural Equation Modeling*.
- Zedan Abd-Allah, O. M. (2017). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Employee Engagement in Cement Industry in Egypt. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2782766>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2012). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zikmund, Babin, Carr, & Griffin. (2019). Sampling Designs and Sampling Procedures. *Business Research Methods*.
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2010). Business Research Methods 8 edition. In *Cengage Learning*.
- Zikmund, W. G. (2013). Business Research Methods / William G. Zikmund. *South-Western Publishing*.
- Zikmund, W. G. (2016). Basic Data Analysis: Descriptive Statistics. *Expert Review of Anticancer Therapy*. <https://doi.org/10.1586/14737140.6.3.427>
- Лифшиц, А., & Lifshits, A. (2017). Human resource management: theory and practice. In *Human resource management: theory and practice*. <https://doi.org/10.12737/1711-1>.

LAMPIRAN 1

KUESIONER

Yogyakarta, 1 Juni 2021

Kepada Yth.

Bpk/ Ibu/ Sdr/ i Abdi Dalem Keraton

Di Keraton Kasunanan Surakarta Hadiningrat

Mohon dengan hormat Bpk/ Ibu/ Sdr/ I untuk meluangkan waktu dan kesediaannya mengisi kuesioner ini yang merupakan bagian dari penelitian saya dengan judul “**Pengaruh *Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimoderasi oleh *Javanese Culture Values*: Studi pada Abdi Dalem Keraton Surakarta**”.

Hasil dari penelitian ini semata-mata hanya untuk kepentingan akademis yang dipergunakan sebagai sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Dalam pengisian kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah.

Atas kesediaan waktu dan partisipasi Bpk/ Ibu/ Sdr/ I dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Akhir Lusono

Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen
Pascasarjana Ilmu Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

No. Responden :

214

KUESIONER/INSTRUMEN PENELITIAN

Petunjuk pengisian:

- a. Berilah jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada kotak yang anda pilih.
- b. Harap seluruh pertanyaan terjawab. Oleh karena itu mohon diteliti kembali apakah semua pertanyaan sudah terjawab.
- c. Kuesioner ini tidak perlu mencantumkan nama

Keterangan : Lingkari jawaban sesuai dengan data diri Anda.

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN

- a. Jenis Kelamin
 1. Laki-laki
 2. Perempuan
- b. Status Perkawinan
 1. Kawin
 2. Belum Kawin
- c. Usia Responden saat ini: tahun Bulan
- d. Tingkat Pendidikan
 1. SMP
 2. SMA
 3. Diploma
 4. Sarjana
- e. Pendapatan (perbulan): Rp.
- f. Lama menjadi abdi dalem: tahun bulan

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Untuk pertanyaan dalam kuesioner ini, lingkarilah pada kolom jawaban yang sesuai dengan pilihan anda.

MATERIAL REWARD

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
MR1	Saya mendapatkan gaji sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan saya	1	2	3	4	5
MR2	Keraton memberikan bonus kepada abdi dalem yang berkinerja baik	1	2	3	4	5
MR3	Saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan jika berkinerja baik	1	2	3	4	5
MR4	Lingkungan keraton tempat saya kerja sangat nyaman	1	2	3	4	5

SOCIAL REWARD

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
SR1	Masyarakat menghormati pekerjaan saya sebagai abdi dalem keraton	1	2	3	4	5
SR2	Keraton menghargai saya dengan melibatkan saya pada kegiatan-kegiatan penting di keraton	1	2	3	4	5
SR3	Keraton menjamin pekerjaan saya	1	2	3	4	5
SR4	Saya menghargai setiap pekerjaan yang saya lakukan sebagai abdi dalem	1	2	3	4	5

JAVANESE CULTURE VALUES

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
JCV1	Biasa menerima apa yang diberikan	1	2	3	4	5
JCV2	Kepatuhan dalam turut handarbeni	1	2	3	4	5
JCV3	Melindungi, siap berkorban untuk membela	1	2	3	4	5
JCV4	Biasa mengakui kesalahan yang terjadi	1	2	3	4	5
JCV5	Kuatnya ikatan emosional antara Raja dan rakyat	1	2	3	4	5
JCV6	Patuh pada kehendak Raja	1	2	3	4	5
JCV7	Perintah Raja adalah keharusan	1	2	3	4	5

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
OCB1	Saya mau membantu pekerjaan abdi dalem lain yang mengalami kesulitan saat bekerja	1	2	3	4	5
OCB2	Saya tetap mematuhi peraturan yang ditetapkan keraton meskipun tidak ada yang mengawasi	1	2	3	4	5
OCB3	Saya tidak mengeluh saat harus bekerja lembur / melebihi jam kerja	1	2	3	4	5
OCB4	Saya menegur dengan sopan apabila ada abdi dalem lain melakukan kesalahan pada saat bekerja	1	2	3	4	5
OCB5	Saya mau memberikan usulan/ide kepada rekan satu kelompok abdi dalem untuk kebaikan keraton	1	2	3	4	5

LAMPIRAN 2
TABULASI HASIL KARAKTERISTIK RESPONDEN

No Responden	Jenis Kelamin	Status Perkawinan	Usia Responden	Tingkat Pendidikan	Pendapatan per bulan	Lama Menjadi Abdi Dalem
1	2	1	4	1	4	3
2	2	1	5	2	5	3
3	1	1	4	3	6	4
4	2	1	3	1	7	4
5	2	1	3	1	4	3
6	1	1	6	1	5	3
7	2	1	2	2	7	4
8	1	1	5	3	8	5
9	2	1	4	2	10	2
10	2	1	4	2	2	3
11	2	1	3	2	3	4
12	1	1	6	2	4	5
13	2	1	2	3	5	3
14	1	1	3	1	7	4
15	1	1	4	2	8	7
16	1	1	5	3	9	6
17	1	1	4	4	2	6
18	1	1	6	1	3	6
19	1	1	4	1	5	5
20	2	1	3	1	8	5
21	2	1	4	2	9	3
22	1	1	4	2	9	2
23	2	1	5	2	7	2
24	2	1	4	2	6	1
25	1	1	6	2	9	1
26	1	1	4	1	5	2
27	1	1	4	1	11	3
28	1	1	4	1	10	4
29	2	1	2	1	8	5
30	1	1	6	3	8	6
31	1	1	4	3	5	6
32	2	1	4	3	5	3
33	2	2	2	1	5	4
34	1	1	4	2	5	4
35	1	1	3	3	5	3

No Responden	Jenis Kelamin	Status Perkawinan	Usia Responden	Tingkat Pendidikan	Pendapatan per bulan	Lama Menjadi Abdi Dalem
36	2	1	4	1	6	3
37	1	1	3	1	6	4
38	2	1	6	2	6	1
39	1	1	4	4	5	2
40	1	2	4	1	4	1
41	1	1	4	1	4	2
42	1	2	4	2	6	3
43	2	2	4	2	6	1
44	1	1	3	2	7	2
45	2	1	4	1	7	3
46	2	2	4	1	7	1
47	1	1	4	1	7	1
48	2	1	3	2	7	2
49	1	1	4	3	8	3
50	2	1	2	2	8	1
51	2	1	1	1	8	1
52	1	1	3	1	8	2
53	1	1	3	2	5	3
54	2	1	3	3	5	4
55	2	1	5	1	5	3
56	2	1	5	4	4	2
57	1	1	6	1	4	3
58	1	1	3	1	7	4
59	2	1	4	2	8	2
60	2	1	5	2	9	3
61	2	1	4	2	5	4
62	2	1	2	2	6	2
63	1	1	2	1	7	3
64	1	1	5	1	2	2
65	1	1	4	2	5	3
66	2	1	4	3	6	3
67	2	1	5	3	7	4
68	1	1	4	3	8	4
69	1	2	4	1	8	3
70	1	1	4	1	9	2
71	2	1	3	2	9	1
72	2	1	4	3	9	2
73	2	1	3	3	11	3
74	1	1	3	1	2	4

No Responden	Jenis Kelamin	Status Perkawinan	Usia Responden	Tingkat Pendidikan	Pendapatan per bulan	Lama Menjadi Abdi Dalem
75	2	1	4	2	3	3
76	2	1	6	3	4	2
77	1	1	4	3	6	3
78	1	2	4	3	7	2
79	2	1	2	1	8	1
80	2	1	3	1	8	2
81	1	1	4	1	8	3
82	2	1	4	2	9	1
83	1	1	4	2	10	2
84	2	1	3	2	3	4
85	1	1	3	3	3	5
86	2	1	4	3	3	4
87	1	1	3	4	3	5
88	1	1	5	1	4	6
89	2	1	4	1	4	6
90	1	1	6	1	4	7
91	2	1	4	3	5	4
92	2	1	4	2	5	5
93	1	1	4	1	5	3
94	1	1	4	2	6	2
95	1	1	4	3	6	2
96	1	1	2	2	7	4
97	1	1	3	1	7	3
98	1	1	4	2	7	4
99	1	1	2	3	2	4
100	1	1	3	1	3	3
101	1	1	4	1	4	2
102	1	1	6	2	6	3
103	1	2	6	3	6	4
104	1	2	4	3	6	5
105	1	1	4	1	7	2
106	2	1	4	1	7	3
107	2	1	3	2	9	4
108	2	2	2	2	9	3
109	2	1	6	2	4	4
110	2	1	3	3	4	4
111	2	1	3	3	4	3
112	2	1	2	3	4	4
113	2	1	2	1	5	3

No Responden	Jenis Kelamin	Status Perkawinan	Usia Responden	Tingkat Pendidikan	Pendapatan per bulan	Lama Menjadi Abdi Dalem
114	2	1	2	1	6	2
115	2	1	6	1	7	3
116	2	1	2	2	7	4
117	2	1	6	2	8	5
118	2	1	6	1	4	3
119	2	1	3	1	5	2
120	2	1	6	2	6	2
121	2	1	2	2	7	3
122	2	1	3	2	8	4
123	2	1	2	3	5	5
124	2	1	4	3	6	4
125	2	1	3	3	8	3
126	1	1	6	2	9	3
127	1	1	3	2	6	4
128	1	1	4	2	6	5
129	1	1	2	1	7	4
130	1	1	4	1	7	3
131	1	2	3	1	6	2
132	1	1	2	2	5	3
133	1	1	4	2	6	4
134	1	1	6	3	6	3
135	1	1	2	3	7	2
136	2	1	2	1	8	2
137	2	1	4	2	5	2
138	2	2	3	2	6	3
139	2	2	2	2	7	4
140	2	1	4	3	8	5

LAMPIRAN 3
TABULASI HASIL KUESIONER

No	MR1	MR2	MR3	MR4	SR1	SR2	SR3	SR4	JCV1	JCV2	JCV3	JCV4	JCV5	JCV6	JCV7	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	INT1	INT2
1	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	646	646
2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	420	476
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	416	390
4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	680	680
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	544	512
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	375	375
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	578	578
8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	561	528
9	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	465	558
10	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	527	434
11	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	527	527
12	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	432	405
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	646	544
14	3	5	5	5	3	3	3	5	4	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	476	476
15	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	594	660
16	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	528	660
17	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	512	608
18	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	630	700
19	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	527	558

No	MR1	MR2	MR3	MR4	SR1	SR2	SR3	SR4	JCV1	JCV2	JCV3	JCV4	JCV5	JCV6	JCV7	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	INT1	INT2
20	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	464	522
21	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	338	390
22	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	528	528
23	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	450	450
24	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	576	640
25	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	561	627
26	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	527	620
27	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	700	700
28	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	589	558
29	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	420	448
30	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	405	432
31	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	558	620
32	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	558	558
33	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	630	665
34	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	544	544
35	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	429	528
36	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	392	476
37	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	640	608
38	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	540	480
39	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	630	700
40	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	594	660
41	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	448	448
42	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	476	448

No	MR1	MR2	MR3	MR4	SR1	SR2	SR3	SR4	JCV1	JCV2	JCV3	JCV4	JCV5	JCV6	JCV7	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	INT1	INT2
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	496	527
44	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	312	336
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	620	589
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	527	527
47	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	504	560
48	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	608	608
49	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	680	680
50	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	594	627
51	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	646	646
52	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	589	589
53	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	627	660
54	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	527	589
55	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	336	288
56	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	408	384
57	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	405	405
58	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	448	448
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	504	448
60	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	558	589
61	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	646	680
62	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	640	576
63	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	468	364
64	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	390	390
65	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	378	432

No	MR1	MR2	MR3	MR4	SR1	SR2	SR3	SR4	JCV1	JCV2	JCV3	JCV4	JCV5	JCV6	JCV7	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	INT1	INT2
89	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	561	627
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	612	680
91	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	665	700
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	627	594
93	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	608	608
94	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	522	493
95	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	448	448
96	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	630	700
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	665	700
98	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	528	594
99	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	510	680
100	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	646	646
101	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	620	620
102	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	665	630
103	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	576	640
104	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	630	700
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	459	405
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	646	680
107	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	608	576
108	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	680	680
109	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	561	594
110	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	665	700
111	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	576	608

No	MR1	MR2	MR3	MR4	SR1	SR2	SR3	SR4	JCV1	JCV2	JCV3	JCV4	JCV5	JCV6	JCV7	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	INT1	INT2
112	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	612	680
113	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	510	600
114	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	640	608
115	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	576	608
116	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	594	660
117	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	493	551
118	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	378	351
119	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	630	700
120	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	578	612
121	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	660	660
122	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	594	627
123	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	476	448
124	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	646	680
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	558	527
126	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	608	576
127	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	646	680
128	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	528	594
129	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	665	665
130	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	700	700
131	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	620	589
132	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	512	608
133	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	608	640
134	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	364	420

No	MR1	MR2	MR3	MR4	SR1	SR2	SR3	SR4	JCV1	JCV2	JCV3	JCV4	JCV5	JCV6	JCV7	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	INT1	INT2
135	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	620	589
136	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	540	510
137	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	680	680
138	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	450	480
139	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	620	620
140	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	627	594



الجامعة الإسلامية
الاستدرا الأندونيسية

LAMPIRAN 4

HASIL ANALISIS DESKRIPTIF KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	69	49,3	49,3	49,3
Perempuan	71	50,7	50,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 21 tahun	1	,7	,7	,7
21 s/d 30 tahun	22	15,7	15,7	16,4
31 s/d 40 tahun	31	22,1	22,1	38,6
41 s/d 50 tahun	58	41,4	41,4	80,0
51 s/d 60 tahun	10	7,1	7,1	87,1
> 60 tahun	18	12,9	12,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMP	51	36,4	36,4	36,4
SMA	51	36,4	36,4	72,9
Diploma	34	24,3	24,3	97,1
Sarjana	4	2,9	2,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Lama Menjadi Abdi Dalem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 1 tahun	12	8,6	8,6	8,6
1 s/d 10 tahun	30	21,4	21,4	30,0
11 s/d 20 tahun	43	30,7	30,7	60,7
21 s/d 30 tahun	33	23,6	23,6	84,3
31 s/d 40 tahun	13	9,3	9,3	93,6
41 s/d 50 tahun	7	5,0	5,0	98,6
> 50 tahun	2	1,4	1,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Pendapatan per bulan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rp 100.000 - 199.000	5	3,6	3,6	3,6
Rp 200.000 - 299.000	8	5,7	5,7	9,3
Rp 300.000 - 399.000	17	12,1	12,1	21,4
Rp 400.000 - 499.000	24	17,1	17,1	38,6
Rp 500.000 - 599.000	24	17,1	17,1	55,7
Rp 600.000 - 699.000	25	17,9	17,9	73,6
Rp 700.000 - 799.000	20	14,3	14,3	87,9
Rp 800.000 - 899.000	12	8,6	8,6	96,4
Rp 900.000 - 999.000	3	2,1	2,1	98,6
> Rp 1.000.000	2	1,4	1,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	



LAMPIRAN 5
HASIL UJI OUTLIERS

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
14	31.244	.000	.000
59	30.585	.000	.000
50	30.480	.000	.000
63	30.358	.000	.000
4	30.272	.000	.000
68	30.105	.001	.000
31	29.925	.002	.000
112	29.599	.002	.000
101	29.457	.003	.000
102	29.315	.003	.000
122	29.296	.004	.000
133	29.067	.005	.000
76	28.892	.008	.000
120	28.640	.013	.000
121	28.588	.017	.000
106	28.329	.022	.000
115	27.981	.025	.000
74	27.890	.029	.000
9	27.320	.036	.000
124	26.982	.054	.012
2	26.663	.055	.008
119	26.605	.056	.005
133	26.349	.061	.006
135	26.276	.067	.009
49	26.259	.068	.006
137	26.222	.073	.008
110	25.707	.084	.020
1	25.606	.084	.013
82	25.587	.086	.009
29	25.568	.089	.009
10	25.521	.093	.009
27	25.323	.098	.010
12	25.269	.100	.008
72	25.152	.104	.007
36	24.922	.120	.034
66	24.918	.149	.230
69	24.896	.155	.255

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
89	24.728	.162	.284
54	24.479	.177	.438
30	24.472	.179	.403
67	24.441	.180	.345
34	24.432	.183	.320
85	24.424	.185	.290
53	24.311	.186	.244
42	24.099	.191	.254
97	24.029	.202	.327
51	23.668	.206	.323
58	23.655	.217	.409
79	23.530	.219	.368
89	23.507	.234	.512
91	23.446	.237	.490
75	23.212	.241	.489
74	23.077	.248	.518
98	22.921	.256	.562
92	22.704	.278	.766
65	22.588	.289	.822
24	22.538	.294	.819
3	22.522	.294	.778
105	22.482	.298	.766
38	22.460	.302	.760
104	22.234	.312	.813
125	22.146	.313	.776
100	22.047	.320	.794
84	22.026	.324	.790
133	22.019	.327	.774
22	21.970	.328	.735
54	21.870	.345	.841
132	21.799	.350	.845
67	21.765	.352	.827
161	21.768	.353	.790
19	21.734	.355	.768
203	21.678	.358	.752
25	21.570	.364	.765
44	21.465	.370	.775
28	21.356	.376	.789
59	21.303	.380	.774

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
94	21.184	.386	.792
101	21.118	.390	.784
62	21.090	.392	.756
176	21.079	.392	.716
35	20.949	.400	.745
20	20.948	.400	.698
130	20.879	.404	.692
18	20.591	.422	.808
56	20.569	.423	.780
131	20.524	.426	.762
128	20.502	.427	.730
81	20.462	.429	.707
111	20.407	.433	.693
40	20.252	.442	.741
82	20.122	.450	.772
139	20.076	.453	.755
116	20.073	.453	.712
23	20.069	.454	.666
129	20.020	.457	.648
26	19.829	.469	.723
62	19.777	.472	.709
48	19.644	.480	.745
51	19.586	.484	.736
21	19.539	.487	.719

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

LAMPIRAN 6
HASIL UJI VALIDITAS

Indikator		Variabel	Estimate	P
MR1	<---	Material_Reward	0,616	***
MR2	<---	Material_Reward	0,651	***
MR3	<---	Material_Reward	0,523	***
MR4	<---	Material_Reward	0,632	***
SR1	<---	Social_Reward	0,783	***
SR2	<---	Social_Reward	0,677	***
SR3	<---	Social_Reward	0,596	***
SR4	<---	Social_Reward	0,644	***
JCV1	<---	JCV	0,532	***
JCV2	<---	JCV	0,502	***
JCV3	<---	JCV	0,536	***
JCV4	<---	JCV	0,644	***
JCV5	<---	JCV	0,528	***
JCV6	<---	JCV	0,595	***
JCV7	<---	JCV	0,642	***
OCB1	<---	OCB	0,751	***
OCB2	<---	OCB	0,739	***
OCB3	<---	OCB	0,811	***
OCB4	<---	OCB	0,674	***
OCB5	<---	OCB	0,608	***

LAMPIRAN 7
HASIL ANALISIS SEBELUM DITAMBAHKAN VARIABEL
MODERATING

A. Uji Goodness Of Fit

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P
Default model	44	142.1382	136	.061
Saturated model	210	.000	0	
Independence model	20	1716.257	190	.061

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.076	.905	.917	.676
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.133	.288	.213	.261

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.906	.721	.897	.911	.935
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.874	.661	.729
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	252.058	195.642	316.158
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1526.257	1397.468	1662.471

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.972	1.189	.923	1.491
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.096	7.199	6.592	7.842

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.065	.075	.095	.000
Independence model	.195	.186	.203	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	506.058	515.733	653.955	697.955
Saturated model	420.000	466.178	1125.871	1335.871
Independence model	1756.257	1760.655	1823.483	1843.483

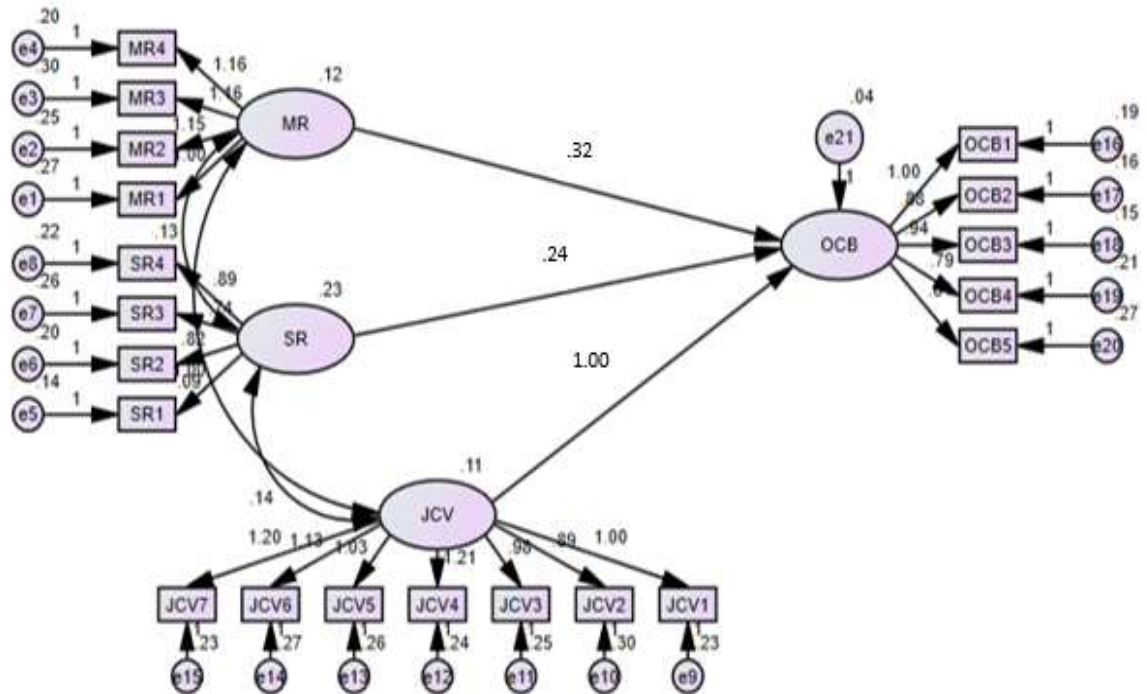
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.387	2.121	2.689	2.433
Saturated model	1.981	1.981	1.981	2.199
Independence model	8.284	7.677	8.927	8.305

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	100	108
Independence model	28	30

B. OUTPUT HASIL ANALISIS FULL MODEL



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB <--- MR	.323	.208	2.554	***	par_17
OCB <--- SR	.236	.142	4.662	.007	par_18
OCB <--- JCV	.997	.184	5.430	***	par_19
MR2 <--- MR	1.154	.177	6.531	***	par_1
MR3 <--- MR	1.161	.196	5.914	***	par_2
MR4 <--- MR	1.156	.173	6.662	***	par_3
MR1 <--- MR	1.000				
SR2 <--- SR	.824	.087	9.434	***	par_4
SR3 <--- SR	.739	.093	7.948	***	par_5
SR4 <--- SR	.889	.095	9.380	***	par_6
SR1 <--- SR	1.000				
JCV5 <--- JCV	1.028	.161	6.397	***	par_7
JCV6 <--- JCV	1.131	.173	6.520	***	par_8
JCV7 <--- JCV	1.205	.174	6.936	***	par_9

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JCV4 <--- JCV	1.212	.173	6.990	***	par_10
JCV3 <--- JCV	.977	.153	6.396	***	par_11
JCV2 <--- JCV	.887	.154	5.761	***	par_12
JCV1 <--- JCV	1.000				
OCB3 <--- OCB	.938	.082	11.486	***	par_13
OCB4 <--- OCB	.794	.084	9.413	***	par_14
OCB5 <--- OCB	.841	.092	9.148	***	par_15
OCB2 <--- OCB	.876	.081	10.761	***	par_16
OCB1 <--- OCB	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MR2 <--- MR	.618
MR3 <--- MR	.788
MR4 <--- MR	.661
MR1 <--- MR	.748
SR2 <--- SR	.663
SR3 <--- SR	.767
SR4 <--- SR	.675
SR1 <--- SR	.786
JCV5 <--- JCV	.751
JCV6 <--- JCV	.681
JCV7 <--- JCV	.639
JCV4 <--- JCV	.633
JCV3 <--- JCV	.740
JCV2 <--- JCV	.669
JCV1 <--- JCV	.861
OCB3 <--- OCB	.779
OCB4 <--- OCB	.660
OCB5 <--- OCB	.638
OCB2 <--- OCB	.750
OCB1 <--- OCB	.762

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MR <--> SR	.132	.023	5.694	***	par_20
SR <--> JCV	.136	.023	5.970	***	par_21
MR <--> JCV	.091	.018	5.020	***	par_22

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MR <--> SR	.807
SR <--> JCV	.865
MR <--> JCV	.814

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MR	.116	.030	3.815	***	par_23
SR	.229	.036	6.350	***	par_24
JCV	.108	.026	4.191	***	par_25
e21	.044	.015	2.887	.004	par_26
e2	.250	.029	8.541	***	par_27
e3	.296	.033	8.882	***	par_28
e4	.200	.024	8.227	***	par_29
e1	.270	.030	9.023	***	par_30
e6	.198	.022	8.829	***	par_31
e7	.264	.028	9.423	***	par_32
e8	.216	.025	8.766	***	par_33
e5	.142	.020	7.243	***	par_34
e13	.262	.027	9.669	***	par_35
e14	.270	.029	9.475	***	par_36
e15	.227	.025	9.205	***	par_37
e12	.236	.025	9.265	***	par_38
e11	.250	.026	9.677	***	par_39
e10	.300	.030	9.855	***	par_40
e9	.234	.024	9.620	***	par_41
e18	.149	.018	8.177	***	par_42
e19	.214	.023	9.268	***	par_43
e20	.269	.029	9.402	***	par_44
e17	.156	.018	8.592	***	par_45
e16	.189	.022	8.466	***	par_46

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OCB	.833
OCB1	.581
OCB2	.563
OCB5	.407
OCB4	.435
OCB3	.606
JCV1	.315
JCV2	.220
JCV3	.292
JCV4	.401
JCV7	.408
JCV6	.338
JCV5	.303
SR1	.618
SR4	.456
SR3	.322
SR2	.440
MR1	.301
MR4	.437
MR3	.346
MR2	.382

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	JCV	SR	MR	OCB
OCB	1.293	.003	.145	.000
OCB1	1.293	.003	.145	1.000
OCB2	1.133	.002	.127	.876
OCB5	1.087	.002	.122	.841
OCB4	1.027	.002	.115	.794
OCB3	1.213	.003	.136	.938
JCV1	1.000	.000	.000	.000
JCV2	.887	.000	.000	.000
JCV3	.977	.000	.000	.000
JCV4	1.212	.000	.000	.000
JCV7	1.205	.000	.000	.000
JCV6	1.131	.000	.000	.000
JCV5	1.028	.000	.000	.000
SR1	.000	1.000	.000	.000
SR4	.000	.889	.000	.000
SR3	.000	.739	.000	.000

	JCV	SR	MR	OCB
SR2	.000	.824	.000	.000
MR1	.000	.000	1.000	.000
MR4	.000	.000	1.156	.000
MR3	.000	.000	1.161	.000
MR2	.000	.000	1.154	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.830	.003	.097	.000
OCB1	.632	.002	.074	.762
OCB2	.622	.002	.073	.750
OCB5	.530	.002	.062	.638
OCB4	.548	.002	.064	.660
OCB3	.646	.002	.075	.779
JCV1	.561	.000	.000	.000
JCV2	.469	.000	.000	.000
JCV3	.540	.000	.000	.000
JCV4	.633	.000	.000	.000
JCV7	.639	.000	.000	.000
JCV6	.581	.000	.000	.000
JCV5	.551	.000	.000	.000
SR1	.000	.786	.000	.000
SR4	.000	.675	.000	.000
SR3	.000	.567	.000	.000
SR2	.000	.663	.000	.000
MR1	.000	.000	.548	.000
MR4	.000	.000	.661	.000
MR3	.000	.000	.588	.000
MR2	.000	.000	.618	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	JCV	SR	MR	OCB
OCB	1.293	.003	.145	.000
OCB1	.000	.000	.000	1.000
OCB2	.000	.000	.000	.876
OCB5	.000	.000	.000	.841
OCB4	.000	.000	.000	.794
OCB3	.000	.000	.000	.938
JCV1	1.000	.000	.000	.000
JCV2	.887	.000	.000	.000
JCV3	.977	.000	.000	.000

	JCV	SR	MR	OCB
JCV4	1.212	.000	.000	.000
JCV7	1.205	.000	.000	.000
JCV6	1.131	.000	.000	.000
JCV5	1.028	.000	.000	.000
SR1	.000	1.000	.000	.000
SR4	.000	.889	.000	.000
SR3	.000	.739	.000	.000
SR2	.000	.824	.000	.000
MR1	.000	.000	1.000	.000
MR4	.000	.000	1.156	.000
MR3	.000	.000	1.161	.000
MR2	.000	.000	1.154	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.830	.003	.097	.000
OCB1	.000	.000	.000	.762
OCB2	.000	.000	.000	.750
OCB5	.000	.000	.000	.638
OCB4	.000	.000	.000	.660
OCB3	.000	.000	.000	.779
JCV1	.561	.000	.000	.000
JCV2	.469	.000	.000	.000
JCV3	.540	.000	.000	.000
JCV4	.633	.000	.000	.000
JCV7	.639	.000	.000	.000
JCV6	.581	.000	.000	.000
JCV5	.551	.000	.000	.000
SR1	.000	.786	.000	.000
SR4	.000	.675	.000	.000
SR3	.000	.567	.000	.000
SR2	.000	.663	.000	.000
MR1	.000	.000	.548	.000
MR4	.000	.000	.661	.000
MR3	.000	.000	.588	.000
MR2	.000	.000	.618	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.000	.000	.000	.000
OCB1	1.293	.003	.145	.000

	JCV	SR	MR	OCB
OCB2	1.133	.002	.127	.000
OCB5	1.087	.002	.122	.000
OCB4	1.027	.002	.115	.000
OCB3	1.213	.003	.136	.000
JCV1	.000	.000	.000	.000
JCV2	.000	.000	.000	.000
JCV3	.000	.000	.000	.000
JCV4	.000	.000	.000	.000
JCV7	.000	.000	.000	.000
JCV6	.000	.000	.000	.000
JCV5	.000	.000	.000	.000
SR1	.000	.000	.000	.000
SR4	.000	.000	.000	.000
SR3	.000	.000	.000	.000
SR2	.000	.000	.000	.000
MR1	.000	.000	.000	.000
MR4	.000	.000	.000	.000
MR3	.000	.000	.000	.000
MR2	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.000	.000	.000	.000
OCB1	.632	.002	.074	.000
OCB2	.622	.002	.073	.000
OCB5	.530	.002	.062	.000
OCB4	.548	.002	.064	.000
OCB3	.646	.002	.075	.000
JCV1	.000	.000	.000	.000
JCV2	.000	.000	.000	.000
JCV3	.000	.000	.000	.000
JCV4	.000	.000	.000	.000
JCV7	.000	.000	.000	.000
JCV6	.000	.000	.000	.000
JCV5	.000	.000	.000	.000
SR1	.000	.000	.000	.000
SR4	.000	.000	.000	.000
SR3	.000	.000	.000	.000
SR2	.000	.000	.000	.000
MR1	.000	.000	.000	.000
MR4	.000	.000	.000	.000

	JCV	SR	MR	OCB
MR3	.000	.000	.000	.000
MR2	.000	.000	.000	.000



LAMPIRAN 8
HASIL ANALISIS SETELAH DITAMBAHKAN VARIABEL
MODERATING

A. Uji Goodness Of Fit

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P
Default model	56	131.2465	136	.079
Saturated model	253	.000	0	
Independence model	22	4347.261	231	.079

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	284.952	.912	.932	.668
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	475.823	.219	.144	.200

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.903	.886	.946	.924	.945
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.853	.770	.806
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	225.974	170.549	289.146
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	4116.261	3905.815	4333.986

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.995	1.066	.804	1.364
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	20.506	19.416	18.424	20.443

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.064	.064	.083	.000
Independence model	.290	.282	.297	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	534.974	548.603	723.206	779.206
Saturated model	506.000	567.577	1356.407	1609.407
Independence model	4391.261	4396.615	4465.209	4487.209

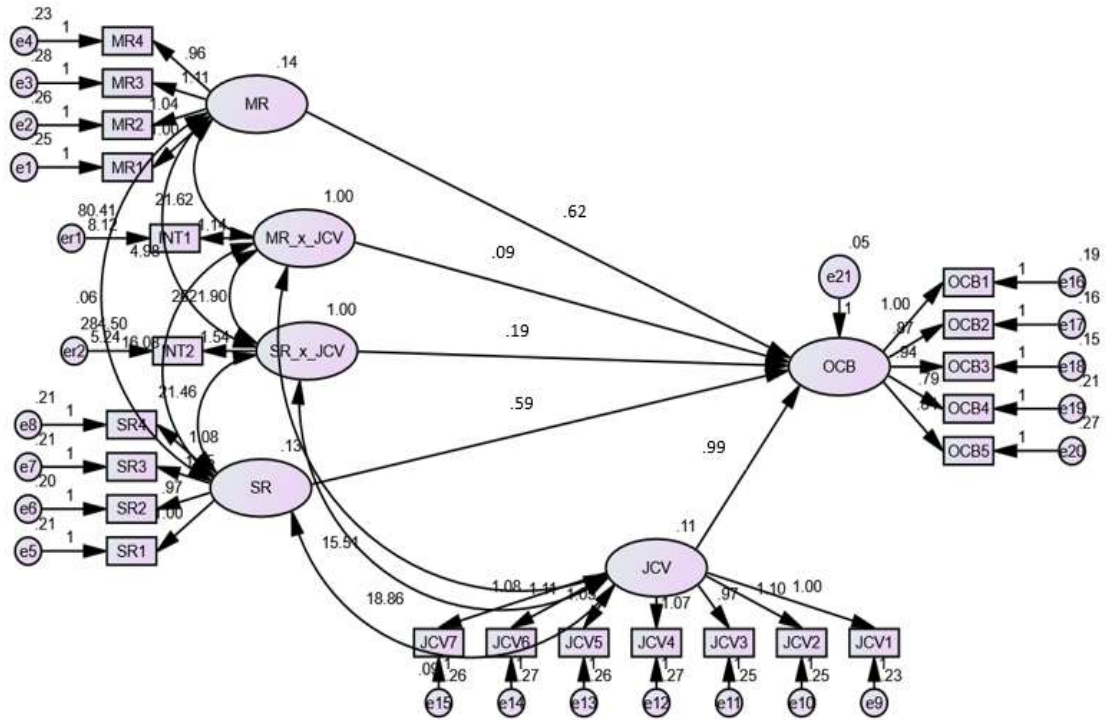
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.523	2.262	2.821	2.588
Saturated model	2.387	2.387	2.387	2.677
Independence model	20.713	19.721	21.740	20.739

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	116	124
Independence model	14	14

B. OUTPUT HASIL ANALISIS FULL MODEL



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB <--- MR	0.619	0.208	3.064	***	par_17
OCB <--- SR	0.582	0.142	2.447	***	par_18
OCB <--- JCV	0.991	0.184	2.493	***	par_19
OCB <--- MR_x_JCV	0.085	0.057	4.480	.009	par_21
OCB <--- SR_x_JCV	0.189	0.059	3.231	.001	par_22
MR2 <--- MR	1.016	.097	10.494	***	par_1
MR3 <--- MR	1.106	.104	10.669	***	par_2
MR4 <--- MR	.948	.090	10.486	***	par_3
MR1 <--- MR	1.000				
SR2 <--- SR	.984	.086	11.466	***	par_4
SR3 <--- SR	1.053	.091	11.613	***	par_5
SR4 <--- SR	1.085	.092	11.747	***	par_6
SR1 <--- SR	1.000				
JCV5 <--- JCV	.975	.165	5.900	***	par_7
JCV6 <--- JCV	1.155	.185	6.248	***	par_8

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JCV7 <--- JCV	1.304	.190	6.857	***	par_9
JCV4 <--- JCV	1.226	.188	6.531	***	par_10
JCV3 <--- JCV	1.022	.161	6.360	***	par_11
JCV2 <--- JCV	.986	.163	6.040	***	par_12
JCV1 <--- JCV	1.000				
OCB3 <--- OCB	.935	.082	11.395	***	par_13
OCB4 <--- OCB	.803	.085	9.461	***	par_14
OCB5 <--- OCB	.845	.092	9.151	***	par_15
OCB2 <--- OCB	.878	.082	10.735	***	par_16
OCB1 <--- OCB	1.000				
INT1 <--- MR_x_JCV	1.142				
INT1 <--- er1	8.121				
INT2 <--- SR_x_JCV	1.535				
INT2 <--- er2	5.244				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MR2 <--- MR	.698
MR3 <--- MR	.616
MR4 <--- MR	.697
MR1 <--- MR	.603
SR2 <--- SR	.664
SR3 <--- SR	.677
SR4 <--- SR	.691
SR1 <--- SR	.659
JCV5 <--- JCV	.606
JCV6 <--- JCV	.676
JCV7 <--- JCV	.670
JCV4 <--- JCV	.621
JCV3 <--- JCV	.747
JCV2 <--- JCV	.706
JCV1 <--- JCV	.744
OCB3 <--- OCB	.810
OCB4 <--- OCB	.710
OCB5 <--- OCB	.685
OCB2 <--- OCB	.788
OCB1 <--- OCB	.797
INT1 <--- MR_x_JCV	.712
INT1 <--- er1	1.000
INT2 <--- SR_x_JCV	.716
INT2 <--- er2	1.000

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MR	<-->	SR	.059	.014	4.140	***	par_20
MR	<-->	MR_x_JCV	21.616	2.459	8.791	***	par_23
SR	<-->	MR_x_JCV	16.083	1.821	8.830	***	par_24
MR	<-->	SR_x_JCV	4.984	1.145	4.354	***	par_25
SR	<-->	SR_x_JCV	21.457	2.424	8.854	***	par_26
MR_x_JCV	<-->	SR_x_JCV	2621.897	227.622	11.519	***	par_27
JCV	<-->	MR_x_JCV	15.509	1.834	8.457	***	par_28
JCV	<-->	SR_x_JCV	18.859	2.379	7.926	***	par_29
SR	<-->	JCV	.086	.015	5.654	***	par_30
MR	<-->	JCV	.075	.013	4.672	***	par_31

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
MR	<-->	SR	.449
MR	<-->	MR_x_JCV	58.189
SR	<-->	MR_x_JCV	45.147
MR	<-->	SR_x_JCV	13.416
SR	<-->	SR_x_JCV	60.232
MR_x_JCV	<-->	SR_x_JCV	2621.897
JCV	<-->	MR_x_JCV	46.874
JCV	<-->	SR_x_JCV	56.997
SR	<-->	JCV	.734
MR	<-->	JCV	.6354

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SR_x_JCV	1.000				
MR_x_JCV	1.000				
MR	.138	.025	5.427	***	par_31
SR	.127	.021	6.080	***	par_32
JCV	.109	.020	5.428	***	par_33
er1	80.410	5.605	14.347	***	par_34
er2	284.501	27.510	10.342	***	par_35
e21	.055	.015	3.718	***	par_36
e2	.257	.021	12.388	***	par_37
e3	.281	.023	12.436	***	par_38
e4	.228	.018	12.372	***	par_39
e1	.248	.020	12.384	***	par_40
e6	.199	.015	12.928	***	par_41
e7	.210	.016	13.013	***	par_42
e8	.208	.016	13.033	***	par_43
e5	.208	.016	12.862	***	par_44
e13	.255	.020	12.968	***	par_45
e14	.274	.021	12.962	***	par_46
e15	.256	.020	12.961	***	par_47
e12	.268	.021	12.897	***	par_48
e11	.250	.020	12.705	***	par_49
e10	.251	.019	13.143	***	par_50
e9	.232	.018	12.927	***	par_51
e18	.149	.018	8.127	***	par_52
e19	.213	.023	9.228	***	par_53
e20	.269	.029	9.383	***	par_54
e17	.158	.018	8.592	***	par_55
e16	.188	.022	8.411	***	par_56

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
OCB	.739
INT2	.000
INT1	.000
OCB1	.527
OCB2	.502
OCB5	.354
OCB4	.382
OCB3	.553
JCV1	.320
JCV2	.347
JCV3	.292
JCV4	.321
JCV7	.333
JCV6	.329
JCV5	.321
SR1	.379
SR4	.414
SR3	.398
SR2	.377
MR1	.357
MR4	.356
MR3	.378
MR2	.367

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	SR_x_JCV	MR_x_JCV	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.001	.001	.863	.035	.256	.000
INT2	1.535	.000	.000	.000	.000	.000
INT1	.000	1.142	.000	.000	.000	.000
OCB1	.001	.001	.863	.035	.256	1.000
OCB2	.001	.001	.751	.031	.223	.870
OCB5	.001	.001	.724	.030	.215	.839
OCB4	.001	.001	.685	.028	.203	.794
OCB3	.001	.001	.809	.033	.240	.937
JCV1	.000	.000	1.000	.000	.000	.000
JCV2	.000	.000	1.105	.000	.000	.000
JCV3	.000	.000	.969	.000	.000	.000
JCV4	.000	.000	1.075	.000	.000	.000
JCV7	.000	.000	1.079	.000	.000	.000
JCV6	.000	.000	1.107	.000	.000	.000
JCV5	.000	.000	1.049	.000	.000	.000
SR1	.000	.000	.000	1.000	.000	.000
SR4	.000	.000	.000	1.077	.000	.000
SR3	.000	.000	.000	1.048	.000	.000
SR2	.000	.000	.000	.974	.000	.000
MR1	.000	.000	.000	.000	1.000	.000
MR4	.000	.000	.000	.000	.957	.000
MR3	.000	.000	.000	.000	1.114	.000
MR2	.000	.000	.000	.000	1.037	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	SR_x_JCV	MR_x_JCV	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.001	.003	.624	.027	.208	.000
INT2	.017	.000	.000	.000	.000	.000
INT1	.000	.016	.000	.000	.000	.000
OCB1	.001	.002	.453	.020	.151	.726
OCB2	.001	.002	.442	.019	.147	.708
OCB5	.001	.002	.371	.016	.124	.595
OCB4	.001	.002	.386	.017	.129	.618
OCB3	.001	.002	.464	.020	.155	.743
JCV1	.000	.000	.566	.000	.000	.000
JCV2	.000	.000	.589	.000	.000	.000
JCV3	.000	.000	.540	.000	.000	.000
JCV4	.000	.000	.566	.000	.000	.000
JCV7	.000	.000	.577	.000	.000	.000
JCV6	.000	.000	.574	.000	.000	.000

	SR_x_JCV	MR_x_JCV	JCV	SR	MR	OCB
JCV5	.000	.000	.566	.000	.000	.000
SR1	.000	.000	.000	.616	.000	.000
SR4	.000	.000	.000	.643	.000	.000
SR3	.000	.000	.000	.631	.000	.000
SR2	.000	.000	.000	.614	.000	.000
MR1	.000	.000	.000	.000	.598	.000
MR4	.000	.000	.000	.000	.597	.000
MR3	.000	.000	.000	.000	.615	.000
MR2	.000	.000	.000	.000	.605	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	SR_x_JCV	MR_x_JCV	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.001	.001	.863	.035	.256	.000
INT2	1.535	.000	.000	.000	.000	.000
INT1	.000	1.142	.000	.000	.000	.000
OCB1	.000	.000	.000	.000	.000	1.000
OCB2	.000	.000	.000	.000	.000	.870
OCB5	.000	.000	.000	.000	.000	.839
OCB4	.000	.000	.000	.000	.000	.794
OCB3	.000	.000	.000	.000	.000	.937
JCV1	.000	.000	1.000	.000	.000	.000
JCV2	.000	.000	1.105	.000	.000	.000
JCV3	.000	.000	.969	.000	.000	.000
JCV4	.000	.000	1.075	.000	.000	.000
JCV7	.000	.000	1.079	.000	.000	.000
JCV6	.000	.000	1.107	.000	.000	.000
JCV5	.000	.000	1.049	.000	.000	.000
SR1	.000	.000	.000	1.000	.000	.000
SR4	.000	.000	.000	1.077	.000	.000
SR3	.000	.000	.000	1.048	.000	.000
SR2	.000	.000	.000	.974	.000	.000
MR1	.000	.000	.000	.000	1.000	.000
MR4	.000	.000	.000	.000	.957	.000
MR3	.000	.000	.000	.000	1.114	.000
MR2	.000	.000	.000	.000	1.037	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	SR_x_JCV	MR_x_JCV	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.001	.003	.624	.027	.208	.000
INT2	.017	.000	.000	.000	.000	.000

	SR_x_JCV	MR_x_JCV	JCV	SR	MR	OCB
INT1	.000	.016	.000	.000	.000	.000
OCB1	.000	.000	.000	.000	.000	.726
OCB2	.000	.000	.000	.000	.000	.708
OCB5	.000	.000	.000	.000	.000	.595
OCB4	.000	.000	.000	.000	.000	.618
OCB3	.000	.000	.000	.000	.000	.743
JCV1	.000	.000	.566	.000	.000	.000
JCV2	.000	.000	.589	.000	.000	.000
JCV3	.000	.000	.540	.000	.000	.000
JCV4	.000	.000	.566	.000	.000	.000
JCV7	.000	.000	.577	.000	.000	.000
JCV6	.000	.000	.574	.000	.000	.000
JCV5	.000	.000	.566	.000	.000	.000
SR1	.000	.000	.000	.616	.000	.000
SR4	.000	.000	.000	.643	.000	.000
SR3	.000	.000	.000	.631	.000	.000
SR2	.000	.000	.000	.614	.000	.000
MR1	.000	.000	.000	.000	.598	.000
MR4	.000	.000	.000	.000	.597	.000
MR3	.000	.000	.000	.000	.615	.000
MR2	.000	.000	.000	.000	.605	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	SR_x_JCV	MR_x_JCV	JCV	SR	MR	OCB
OCB	.000	.000	.000	.000	.000	.000
INT2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
INT1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
OCB1	.001	.001	.863	.035	.256	.000
OCB2	.001	.001	.751	.031	.223	.000
OCB5	.001	.001	.724	.030	.215	.000
OCB4	.001	.001	.685	.028	.203	.000
OCB3	.001	.001	.809	.033	.240	.000
JCV1	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JCV2	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JCV3	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JCV4	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JCV7	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JCV6	.000	.000	.000	.000	.000	.000
JCV5	.000	.000	.000	.000	.000	.000
SR1	.000	.000	.000	.000	.000	.000

