

**KETERIKATAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
ISLAMIC OCB, DUKUNGAN ORGANISASIONAL, DAN
KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF**

**(Studi pada Dosen Generasi Milenial Perguruan Tinggi Swasta
Berbasis Islam di Kota Semarang)**

Penelitian untuk Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi



**NUNIK KUSNILAWATI
14931034**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA

Nama Dra. Nunik Kusnilawati, MM
Nomor Induk Mahasiswa 14931034

Judul Disertasi

KETERIKATAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH *ISLAMIC*
OCB, DUKUNGAN ORGANISASIONAL, DAN KEADILAN
PROSEDURAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF

(Studi pada Dosen Generasi Milenial Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Islam
di Kota Semarang)

NO	NAMA	JABATAN	TANGGAL	TANDA TANGAN
1	Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM	Promotor	10/1/2022	
2	Prof. Dr. Muafi, SE, M.Si	Co-promotor 1	5/1/2022	
3	Dr. Wisnu Prajogo, MBA	Co-promotor 2	4/1/2022	

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang diberikan sehingga penulisan dan penyusunan disertasi ini dapat terselesaikan. Banyak pihak yang membantu penulis dalam upaya menyelesaikan tahapan-tahapan proses penyusunan disertasi ini. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Tim promotor, Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM, (promotor), Prof. Dr. Muafi, SE, M.Si, (co promotor 1), dan Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A., (co promotor 2), yang selalu memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan dan penyusunan disertasi.
2. Tim penguji, Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., Dr. Zainal Mustafa Elqadri, MM, Drs. John Suprihanto, MIM., P.h.D., selaku tim penguji yang telah memberikan masukan dan arahan demi kebaikan disertasi.
3. Yayasan Alumni Undip beserta jajarannya, yang telah mengizinkan penulis untuk studi S3.
4. Rektorat serta Dekanat beserta jajarannya, yang telah membantu penulis sampai dapat menyelesaikan studi.
5. Para dosen/ tenaga pengajar di PDIE UII yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.

6. Para tenaga administrasi yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi di PDIE UII.
7. Pendamping hidup Erwin Dwi Edi Wibowo yang selalu memberikan support dalam menyelesaikan studi.
8. Anak-anak, menantu serta cucu-cucu yang selalu mengingatkan untuk segera menyelesaikan studi.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penulisan dan penyusunan desertasi ini.

Semoga semua kebaikan Bapak/Ibu/Sdr(i) menjadi amal ibadah dan akan selalu diberikan keberkahan dan kesehatan dunia dan akhirat. Amin

Penulis.

Nunik Kusnilawati

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Keterbaruan Penelitian	28
1.3 Rumusan Masalah	28
1.4 Tujuan Penelitian	31
1.5 Manfaat Penelitian	32
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Teori Pertukaran Sosial (<i>SET</i>)	36
2.2 <i>Islamic OCB</i>	43
2.3 Dukungan Organisasi(<i>POS</i>)	62
2.4 Keadilan Prosedural (<i>PJ</i>)	65
2.5 Keterikatan Kerja (<i>WE</i>)	69
2.6 Komitmen Afektif (<i>AC</i>)	77
2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian dan Pengembangan Hipotesis	82

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian	115
3.2 Populasi dan Sampel	116
3.3 Definisi Variabel Penelitian	117
3.4 Metode Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran	124
3.5 Metode Analisis Data	126
3.6 Pengujian Hipotesis	131

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden	133
2. Analisis Deskriptif	139
3. Analisis Inferensial	141
4. Analisis Uji Hipotesis	144
5. Pembahasan	153

BAB V PENUTUP

1 Kesimpulan	173
2 Implikasi Teori	174
3 Implikasi Manajerial	179
4 Saran	180
5 Keterbatasan Penelitian	181
6 Agenda Penelitian Mendatang	182

DAFTAR PUSTAKA	183
----------------	-----

LAMPIRAN	205
----------	-----

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Research Gap	14
Tabel 1.2. Sebaran Dosen Generasi Milenial pada PTS berbasis Islam di Kota Semarang	27
Tabel 2.1. <i>Organizational Citizenship Behavior Based on Islamic Perspective (OCBIP)</i>	60
Tabel 3.1. Definisi operasional dan Indikator Komitmen Afektif	118
Tabel 3.2. Definisi operasional dan Indikator <i>Islamic OCB</i>	119
Tabel 3.3. Definisi operasional dan Indikator Dukungan Organisasi	121
Tabel 3.4. Definisi operasional dan Indikator Keadilan Prosedural	122
Tabel 3.5. Definisi operasional dan Indikator Keterikatan Kerja	123
Tabel 4.1 Usia Responden	133
Tabel 4.2 Gender Responden	134
Tabel 4.3 Pendidikan Responden	135
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	136
Tabel 4.5 Jabatan Fungsional Responden	137
Tabel 4.6 Asal Institusi Responden	138
Tabel 4.7 Status Dosen Tetap Responden	139
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif	140
Tabel 4.9 Hasil Kecocokan Model	143
Tabel 4.9. Output Hasil Estimasi <i>Direct Effect</i>	144

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Grafis Penelitian	114
Gambar 3.1 Metode <i>Variance Accounted For</i> (VAF)	132
Gambar 4.1. Perhitungan pengaruh langsung <i>OCBIP</i> terhadap <i>Affective commitment</i>	147
Gambar 4.2. Perhitungan pengaruh tidak langsung <i>OCBIP</i> terhadap <i>Affective commitment</i>	148
Gambar 4.3. perhitungan pengaruh langsung <i>POS</i> terhadap <i>Affective commitment</i>	149
Gambar 4.4. Perhitungan pengaruh tidak langsung <i>POS</i> terhadap <i>Affective commitment</i>	149
Gambar 4.5. perhitungan pengaruh langsung <i>procedural justice</i> terhadap <i>Affective commitment</i>	150
Gambar 4.6. perhitungan pengaruh tidak langsung <i>procedural justice</i> terhadap <i>Affective commitment</i>	151

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Output WarpPLS	205
Lampiran 2. Kuesioner	214
Lampiran 3. Tabulasi Data	220

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan telaah pada berbagai rujukan dapat dikemukakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dosen. Diantara faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dosen, salah satunya adalah komitmen dosen terhadap lembaga atau organisasinya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya. Hal demikian disebut dengan komitmen pada organisasi (Harmen & Amanah, 2013). Menurut Robert Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi adalah cerminan seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Hal ini merupakan sikap kerja yang penting karena anggota organisasi yang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan kesediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bergabung dengan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan- tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Penulis lain, Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki

tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dengan memahami beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Meyer dan Allen (1991) mengingatkan bahwa tidak semua bentuk komitmen sama dan bahwa agar organisasi yang bersangkutan dapat mempertahankan karyawan dengan memperkuat komitmen maka harus berhati-hati dalam mempertimbangkan sifat komitmen yang ditanamkan pada karyawan (Meyer *et al.* 1993). Selanjutnya Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen *affective* tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normative* yang tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Komitmen terhadap organisasi merupakan bagian perilaku kerja atau sikap kerja dan nilai kerja. Menurut Robbins & Judge (2011) sikap kerja atau perilaku kerja ini mempunyai dampak secara langsung terhadap produktivitas kerja. Terciptanya komitmen pada organisasi yang kuat diharapkan dapat

mendorong terciptanya tujuan organisasi. Salah satu jenis komitmen terhadap organisasi adalah komitmen afektif dalam organisasi. Seperti yang disampaikan Meyer *et al.* bahwa komitmen afektif menunjukkan keinginan anggota organisasi untuk tetap bergabung dengan organisasi yang disebabkan bukan karena membutuhkan organisasi dan/ atau bukan karena mereka harus melakukannya (Meyer *et al.* 1993). Menurut Colquitt (2013) komitmen afektif adalah *emotion-based*, komitmen kontinyu adalah *cost-based*, dan komitmen normatif adalah *obligation-based*. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional individu dengan organisasi, identifikasi terhadap organisasi, dan keterlibatan individu dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Seorang individu yang memiliki komitmen seperti ini akan mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasinya yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati perannya dalam organisasi. Selain itu, seorang individu yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan tingkat keterikatannya dengan organisasi termasuk keyakinan, kemauan, dan keinginan tentang prestasi tujuan organisasi yang memiliki hubungan erat dengan karakteristik pribadi, usia, jenis kelamin, jabatan, dan karakteristik organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dalam organisasi adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

Dalam penelitian ini, responden yang digunakan adalah dosen yang terkategori generasi milenial. Dosen sebagai tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan mahasiswa diharapkan dalam tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap lembaga atau organisasi tempatnya bekerja. Terlebih dosen yang berusia relatif muda dan termasuk kategori generasi milenial. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian generasi adalah 1). sekalian orang yang kira-kira sama waktu hidupnya, angkatan, turunan; 2). masa orang-orang satu angkatan hidup (<https://kbbi.web.id/generasi>). Smith dan Nicols (2015) menyatakan bahwa generasi adalah kelompok yang dapat diidentifikasi berdasarkan tahun kelahiran usia, lokasi dan peristiwa yang membentuk kepribadian mereka. Generasi terjadi akibat fenomena sosial yang memiliki beberapa kesamaan, seperti umur, pola pemikiran dan pola pengalaman. Individu akan digolongkan menjadi generasi sama apabila memiliki kesamaan dalam tahun kelahiran dalam kurun waktu 20 tahun (Pilcher, 2017). Karenanya yang dimaksud dosen generasi milenial adalah dosen berusia relatif muda yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000 (Buzza, 2017).

Bagi kalangan usia muda yang sering dipersepsikan secara umum memiliki kondisi emosional yang cenderung labil dan sedang mencari identitas diri, maka dimensi komitmen organisasi yang menarik untuk dikaji lebih lanjut terkait dengan generasi milenial adalah komitmen afektif. Hal ini dikarenakan komitmen afektif menyangkut keterikatan emosional individu dengan

organisasi, dan identifikasi terhadap organisasi serta keterlibatan dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Ketiga hal tersebut lekat dengan generasi milenial. Namun temuan Hauw dan Vos (2010) perlu dicermati, karena menyatakan bahwa generasi milenial cenderung mencari peluang peningkatan karier di lembaga lain manakala apa yang diinginkannya tidak tersedia di lembaga tempatnya bekerja. Dari temuan tersebut maka dapat dipersepsikan bahwa pada generasi milenial peran komitmen afektif lebih dominan dibanding komitmen kontinyu dan komitmen normatif.

Peneliti mengaitkan faktor komitmen afektif ini dengan faktor-faktor lain yang mempengaruhi. Antara lain seperti *Islamic organizational citizenship behavior*, yang oleh peneliti pertama yaitu Kamil (2014) disebut sebagai *islamic organizational citizenship behavior (OCBIP)*, kemudian dukungan organisasional dan keadilan prosedural yang merupakan bagian dari keadilan organisasi. Perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang turut membentuk perilaku seseorang (dosen generasi milenial) yang kemudian tercermin pada tindakan dan tingkah lakunya dalam melakukan pekerjaan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dalam penelitian ini yang dimaksud *OCB* adalah *OCB* dalam persepektif Islam. Organ (1997) mengutip Adams (1965) dan Blau (1964) mendukung penggunaan teori pertukaran sosial untuk memberikan landasan teoritis bagi *OCB*. Teori pertukaran sosial mengusulkan bahwa dalam situasi tertentu, orang akan

membalas perilaku dan membantu sumber daya kepada yang menguntungkan mereka. Blau berpendapat bahwa perilaku yang dianggap sukarela mengandung banyak perkembangan kewajiban sosial. Dari hasil penelitian Podsakoff, *et al* (2000) tentang pengaruh *OCB* terhadap kinerja organisasi, salah satu kesimpulannya adalah *OCB* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan argumentasi : *pertama*, seorang karyawan yang mengerjakan tugas karyawan yang tidak hadir dan atau membantu karyawan yang memiliki beban berat, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja; *kedua*, karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabelitas kinerja pada unit kerja.

Sloat (1999) berpendapat bahwa *OCB* adalah istilah yang dipakai untuk melakukan identifikasi perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut dapat disebut sebagai karyawan yang baik. Aldag & Resckhe (1997) mengartikan *OCB* adalah perilaku dari karyawan dalam organisasi formal, yang terdiri dari perilaku suka membantu orang lain, menjadi sukarelawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku tersebut menunjukkan nilai tambah karyawan dan menggambarkan salah satu perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Menurut Robbins (2001) *OCB* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Markoczy & Xin (2002) berpendapat bahwa organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau

tidak dapat bertahan tanpa ada anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizen*”. Dalam perusahaan akan menguntungkan sekali jika diketahui tingkat *OCB* karyawan sehingga tugas-tugas pimpinan juga akan lebih ringan. Diharapkan jika organisasi atau perusahaan memiliki karyawan dengan *OCB* tinggi, maka produktivitas dan kesuksesan dirinya akan meningkat. Salah satu faktor yang dapat menciptakan *OCB* pada diri seseorang (karyawan) adalah komitmen organisasional. Meyer and Allen (2007) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaannya. Karyawan yang memiliki komitmen adalah karyawan yang mempunyai keinginan kuat untuk menjadi anggota utama organisasinya, mempunyai kemauan yang kuat untuk bekerja dan berusaha bagi kepentingan organisasi, dan mempunyai kepercayaan serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerjasama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap beradadalam kelompok. Selama masyarakat tersebut memahami bahwa kelompok tersebut bernilai, *OCB* akan tetap berlanjut. Paradigma ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasional dan *OCB*.

OCB perspektif Islam menurut Kamil, *et al* (2014) ada 4 dimensi/komponen yaitu: *Altruism* (Altruisme), *Civic Virtue* (Kebajikan masyarakat), *Advocating high moral standards* (dakwah) dan *Removal of harm* (menghilangkan bahaya/ menghapus kerugian). Selanjutnya Kamil, *et al* menyatakan bahwa *OCB* dalam perspektif Islam merupakan tindakan sukarela

dari individu yang sesuai dengan syariah Islam dan hanya mengharapkan falah atau ridha Allah. Sedangkan menurut Wibowo (2016) *OCB Islamic Perspective* memiliki hukum sunnah, dalam artian jika para pekerja menunjukkan sikap *OCB* Islaminya maka mereka berkeyakinan akan mendapat ganjaran pahala dari Allah, karena konsep *OCB Islamic perspective* adalah semata-mata hanya untuk mendapatkan ridho Allah SWT. Tetapi apabila pekerja tidak melakukannya, maka tidak akan menerima hukuman maupun dosa. Dengan demikian maka konsep *OCB Islamic perspective* selalu mengarah pada konsep persaudaraan (*ukuwah*).

Komitmen afektif dalam penelitian ini juga dikaitkan dengan dukungan organisasional (*perceived organizational support*), karena dukungan organisasional merupakan salah satu kekuatan yang mempengaruhi perilaku seseorang (Rhoades & Eisenberger, 2002; Tumwesigye, 2010), termasuk perilaku dosen generasi milenial untuk berbuat atau bekerja lebih baik. Oleh karena itu, apapun kebijakan organisasi atau lembaga jika dipersepsikan dosen generasi milenial cukup atau baik untuk mendukung dan menunjang dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Demikian pula, apabila dosen generasi milenial memiliki dukungan organisasional yang baik, maka akan memperkuat keyakinannya untuk tetap tinggal di dalam organisasi atau lembaga tersebut. Hal ini dikarenakan dukungan organisasional mempunyai implikasi penting bagi berbagai aspek dalam perilaku organisasi seperti komitmen terhadap organisasi. Yih (2011) membuktikan dalam penelitiannya bahwa dukungan organisasional

mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Celep & Yilmazturk (2012) menyatakan bahwa semakin baik dukungan organisasional maka semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi. Beberapa penelitian lain juga menemukan yang sama bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional khususnya komitmen afektif (Han, dkk., 2012). Dukungan organisasional memberikan kontribusi secara signifikan terhadap komitmen afektif (Gokul, *et.al.*, 2012). Dukungan organisasional mempunyai hubungan positif terhadap komitmen afektif (Marique, *et.al.*, 2012). Komitmen afektif dapat diprediksi oleh dukungan organisasional yang dipersepsikan individu (Arshadi & Hayavi, 2013). Untuk meningkatkan komitmen individu pada organisasi dapat diupayakan melalui dukungan organisasional (Baheshtifar & Herat, 2013). Dukungan organisasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif karyawan (Puspaatmaja & Satrya, 2016). Terdapat pengaruh positif signifikan dukungan organisasional terhadap komitmen afektif karyawan (Murniasih & Sudarma, 2016). Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi (Fahrizal & Utama, 2017; Vitria, 2017). Dukungan organisasional mempunyai dampak positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi (Wijaya & Yuniawan, 2017). Dukungan organisasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif untuk berubah (Santoso & Mangundjaya, 2018). Dukungan organisasional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan (Dewa & Salendu, 2018). Dukungan organisasional terbukti mampu

meningkatkan komitmen organisasional pegawai (Metria & Riana, 2018). Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan (Azhar, *et al.* 2019).

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasional dapat mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi khususnya komitmen afektifnya. Namun kenyataannya hasil penelitian-penelitian di atas berbeda dengan hasil penelitiannya Pradesa, dkk. (2013) yang menemukan bahwa dukungan organisasional kenyataannya tidak ditemukan berpengaruh terhadap komitmen pada organisasi khususnya komitmen afektif. Demikian pula Megawati & Syahna (2018) menemukan bahwa dukungan organisasional memiliki pengaruh yang tidak kuat/lemah terhadap komitmen individu terhadap organisasi. Hal ini membuktikan bahwa masih ada perbedaan atau gap penelitian mengenai pengaruh dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional khususnya komitmen afektif, sehingga membuka peluang dilakukannya penelitian yang berdasar pada masih adanya riset gap tersebut.

Selain *OCB* dan dukungan organisasional, faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen afektif individu adalah keadilan prosedural yang merupakan bagian dari keadilan organisasional (Hidayat & Dara, 2015). Keadilan organisasional adalah persepsi individu terhadap keadilan perlakuan yang dia terima di organisasi atau lembaga tempat dia bekerja. Perlakuan tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu yang selanjutnya sangat berdampak pada keberhasilan organisasi. Moorman (1991) menyatakan

bahwa keadilan organisasional terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Sedangkan Colquitt *et al.* (2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasional terdiri atas empat tipe, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Tipe keadilan organisasional menurut Moorman dan Colquitt masing-masing mempunyai keunggulannya. Dalam penelitian ini dipilih keadilan prosedural untuk dikaitkan dengan komitmen afektif, dikarenakan keadilan prosedural adalah persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi hasil-hasil, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut (Hidayat & Fatimah, 2019). Keadilan prosedural merupakan keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditunjukkan kepada pegawainya. Keadilan, dalam hal ini dikatakan ada apabila pegawai merasa imbalan yang mereka terima sama dengan apa yang pegawai lain terima dengan pekerjaan yang sama. Ketidakadilan dapat terjadi apabila imbalan yang diberikan organisasi atau lembaga tidak sesuai dengan apa yang pegawai lakukan, dan apa yang pegawai lakukan tidak mendapatkan hasil yang sepadan dengan apa yang pegawai lain lakukan dengan tugas dan pekerjaan yang sama yang telah organisasi atau lembaga berikan. Keadilan bukan berarti sama rata, tetapi sesuai antara pengorbanan dengan penghasilan. Semakin tinggi pengorbanan yang telah dilakukan maka semakin tinggi pula penghasilan yang diharapkan oleh pegawai

(Widiastuti & Aisyah, 2016). Anggapan adil atau tidak adil khususnya mengenai proses dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi atau lembaga menunjukkan tingkat tinggi atau rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan.

Dengan demikian apabila aturan-aturan dilaksanakan dengan baik oleh organisasi atau lembaga maka pegawai akan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya. Keadilan prosedural yang dipersepsikan oleh pegawai secara baik akan mendorong keinginan pegawai agar tetap tinggal atau berada di dalam organisasi yang keadilan prosedurnya ditentukan oleh organisasi tersebut (Hidayat & Fatimah, 2019). Beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan keadilan prosedural dengan komitmen organisasional atau komitmen afektif telah diteliti oleh beberapa peneliti, diantaranya adalah hasil penelitiannya Hwei & Santosa (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak lebih besar pada komitmen organisasional (afektif, kontinuan, normatif) dibandingkan dengan keadilan jenis lain. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (afektif, kontinuan, normatif) (Rachman, 2014). Selain itu komitmen afektif dapat diprediksi melalui keadilan prosedural (Masrukhin, 2014). Masih ada sejumlah penelitian lain dengan topik serupa yang hasil penelitiannya sebagai berikut : terdapat pengaruh keadilan organisasi (distributif, prosedural, interaksional) terhadap komitmen organisasional (afektif, kontinuan, normatif) (Nurmaladita & Warsindah, 2015); terdapat pengaruh positif antara keadilan prosedural terhadap komitmen

afektif (Hidayat & Dara, 2015); komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural (Asrofiah, 2016); terdapat pengaruh positif signifikan antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif (Irawan & Sudarma, 2016); dan keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Wulansari, dkk., 2017). Sehingga berdasarkan telaah pada hasil beberapa penelitian tersebut, yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural merupakan jenis keadilan organisasional yang lebih dominan mempengaruhi komitmen organisasional, maka penelitian ini menggunakan keadilan prosedural sebagai salah satu independen variabel.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural yang diberikan organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada organisasi termasuk komitmen afektif. Namun demikian, hasil penelitian-penelitian di atas berbeda dengan hasil penelitiannya Lewis (2013) yang menemukan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan pada komitmen karyawan/pegawai. Demikian pula Wiwiek & Sondakh (2015) juga menemukan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Oleh karena masih ditemukannya riset gap maka penelitian ini mencoba kembali meneliti keterkaitan antara keadilan prosedural dengan komitmen afektif.

Setelah melakukan telaah terhadap berbagai rujukan tersebut di atas yang membahas keterkaitan antara komitmen afektif dengan beberapa variabel lain yaitu *OCB* dan *Islamic OCB*, dukungan organisasional, serta keadilan prosedural, maka masih ditemukan adanya kesenjangan penelitian/ riset gap

yang terkait dengan topik penelitian tersebut. Perbedaan pada hasil penelitian tersebut membuka peluang perlunya dilakukan penelitian ini. Nantinya akan dapat diketahui apakah hasil penelitian ini sama atau berbeda dengan mayoritas penelitian-penelitian terdahulu. Berikut adalah tabel hasil perbedaan penelitian atau *research gap* yang ditemukan.

Tabel 1.1.
Research Gap

Gap	Peneliti	Temuan
Terdapat perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional.	Ariani (2011); Yih (2011); Celep & Yilmazturk (2012); Han, dkk. (2012); Gokul, <i>et.al.</i> (2012); Marique, <i>et.al.</i> (2012); Arshadi & Hayavi (2012); Baheshtifar & Herat (2013); Puspaatmaja & Satrya (2016); Murniasih & Sudarma (2016); Wijaya & Yuniawan (2017); Santoso & Mangundjaya (2018); Dewa & Salendu (2018); Metria & Riana (2018)	Dukungan organisasional yang dipersepsikan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional atau komitmen afektif.
	Pradesa, dkk. (2013); Megawati & Syahna (2018)	Dukungan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional atau komitmen afektif.
Terdapat perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional.	Hwei & Santosa (2012); Tjahjono, H.K (2014); Rachman (2014); Masrukhin (2014); Tjahjono, H.K, <i>et al</i> (2015); Nurmaldita & Warsindah (2015); Hidayat (2015); Palupi, M & Tjahjono, H.K (2016); Irawan & Sudarma (2016); Wulansari, dkk. (2017); Tjahjono, H.K, <i>et al</i> , M (2019)	Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional atau komitmen afektif.
	Lewis (2013); Wiwiek & Sondakh (2015)	Keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional atau komitmen afektif.

Sumber: Berbagai sumber penelitian yang dirujuk

Hasil penelitian-penelitian yang telah disebutkan membuktikan bahwa masih terdapat perbedaan hasil penelitian antara dukungan organisasional dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional atau komitmen afektif.

Oleh sebab itu perbedaan ini perlu diselesaikan dengan memasukkan variabel mediasi untuk menyelesaikan kontroversi atau gap tersebut. Variabel mediasi yang diusulkan dalam penelitian ini adalah keterikatan karyawan atau dalam hal ini keterikatan dosen generasi milenial dalam organisasi. Dasar dimasukkannya keterikatan karyawan atau dosen generasi milenial sebagai variabel mediasi adalah bahwa dukungan organisasional yang baik dan adanya keadilan terhadap prosedur dalam organisasi, ternyata belum tentu dapat menjamin seorang individu memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya, apabila tidak ada keterikatan individu tersebut pada organisasi, sehingga keterikatan individu karyawan ini, atau dalam hal ini keterikatan dosen generasi milenial terhadap lembaga atau organisasi adalah penting untuk dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Selain itu, hal tersebut juga didukung dari hasil penelitian- penelitian empiris yang berkaitan dengan keterikatan karyawan dan persepsi dukungan organisasi maupun keadilan prosedural, yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan atau pegawai dapat dipengaruhi oleh dukungan organisasional yang dipersepsikan dan keadilan organisasi secara prosedural. Sebagaimana hasil penelitiannya Kurniasari & Izzati (2013) menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara dukungan organisasional dengan keterikatan karyawan. Ini sejalan dengan hasil penelitiannya Alvi & Abasi (2014) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional menjadi prediktor dari keterikatan karyawan. Mujiasih (2015) menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara dukungan organisasional dan keterikatan karyawan. Terdapat

pengaruh positif dari dukungan organisasional terhadap keterikatan karyawan (Ariarni & Afrianty, 2017). Adanya hubungan yang signifikan antara dukungan organisasional dengan keterikatan karyawan (Muslikah & Darun, 2018). Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan dalam bekerja (Atieq, 2018). Dukungan organisasional dapat meningkatkan keterikatan karyawan dalam organisasi. Ada hubungan positif signifikan antara dukungan organisasional dan keterikatan karyawan dalam organisasi (Chass & Balu I, 2018). Keterikatan karyawan dalam organisasi dapat memediasi pengaruh dukungan organisasional terhadap komitmen afektif karyawan pada organisasi (Panuju & Mangundjaya, 2018). Keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasi, karena keadilan organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap keterikatan karyawan (Alvi & Abbasi, 2012). Keadilan prosedural dari organisasi sebagai prediktor pada keterikatan karyawan (Margaretha & Elisabeth, C.S, 2012). Keadilan prosedural dari organisasi memiliki hubungan positif dengan keterikatan karyawan (Biswas, *et.al.*, 2013). Keadilan organisasi memiliki dampak positif terhadap keterikatan karyawan (Ghosh, *et.al.*, 2014). Keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural (Pratiwi & Syahrizal, 2019).

Penelitian lain yang berkaitan dengan keterikatan karyawan juga telah diteliti oleh Khalid, *et.al.* (2015) yang menemukan bahwa terdapat hubungan antara keterikatan karyawan dengan komitmen karyawan pada organisasi. Demikian pula Putri & Setianan (2017) juga menemukan bahwa keterikatan

karyawan dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Keterikatan karyawan dalam organisasi dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan pada organisasi (Panuju & Mangundjaya, 2018). Berdasarkan hasil penelitian-penelitian dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi atau dalam hal ini dosen generasi milenial dapat meningkat apabila ada keterikatan yang kuat dari dosen generasi milenial terhadap organisasinya. Dengan keterikatan dosen generasi milenial yang kuat terhadap organisasinya, maka diharapkan pula pengaruh dukungan organisasional dan keadilan prosedural secara tidak langsung di dalam organisasi dapat meningkatkan komitmen dosen generasi milenial, khususnya komitmen afektifnya dalam organisasi.

Sudah banyak penelitian sebelumnya yang mengkaji tentang komitmen afektif, namun masing masing tentu memiliki karakteristik tersendiri terkait tema penelitian tersebut. Selain itu juga terdapat perbedaan pada setiap penelitian sebelumnya yang menyangkut obyek yang diteliti, tahapan penelitian, rumusan masalah yang dikaji, hingga keterbatasan penelitiannya. Hasil kajian pada penelitian sebelumnya, terutama yang menggunakan obyek penelitian organisasi/lembaga pendidikan, secara umum semuanya memilih mengumpulkan data dari responden yang berprofesi sebagai staf pengajar tanpa menetapkan karakteristik spesifik pada kualifikasi respondennya, tetapi hanya menggunakan karakteristik yang bersifat umum. Sebagian diantara penelitian terdahulu hanya menggunakan karakteristik obyek penelitian berdasarkan jabatan fungsional akademiknya, pada latar belakang keilmuan yang dimiliki,

pengalaman yang diukur dengan rentang masa kerja, serta jenjang pendidikan formalnya.

Akbar *et al* (2018) menggunakan karakteristik responden berdasarkan gender, pengalaman/masa kerja dan jenjang pendidikan formalnya. Sementara itu Nazari *et al* (2012) memilih menggunakan karakteristik yang berupa karakteristik personal, pengalaman kerja, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik struktural. Sedangkan Daif dan Yusof (2011) hanya menggunakan karakteristik responden dengan menggunakan perbedaan dosen senior dan junior, serta dosen yang telah mulai bekerja sebelum atau pada tahun 2008. Celep dan Yilmazturk (2012) bahkan sama sekali tidak menetapkan karakteristik obyek penelitiannya, melainkan hanya menetapkan obyek penelitiannya adalah staf pengajar dari lembaga pendidikan negeri. Hal tersebut juga dilakukan oleh Koul (2016) yang meneliti staf pengajar lembaga pendidikan milik pemerintah tanpa karakteristik yang spesifik. Claudia (2017) menggunakan sampel dengan karakteristik unit kerja, gender, kualifikasi pendidikan, jabatan fungsional akademik, dan masa kerja. Sedangkan Planer (2019) menggunakan kualifikasi gender, usia, pendidikan, jenis pekerja (tetap atau tidak tetap), *fulltime* atau *part time*, institusi swasta atau pemerintah.

Dari telaah di atas dapat diketahui bahwa pada penelitian terdahulu belum digunakan karakteristik responden yang spesifik terkait dengan kelompok generasi yang ditempatkan sebagai kelompok usia yang memiliki potensi dan kebutuhan berbeda dengan generasi sebelumnya. Pada penelitian ini digunakan karakteristik responden yang terkait dengan generasi. Generasi tersebut

dikenal sebagai generasi milenial atau generasi Y yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000. Purba dan Ananta (2018) menyatakan generasi milenium telah ditandai oleh kemakmuran ekonomi, kemajuan teknologi komunikasi instan melalui internet, jejaring sosial, dan globalisasi. Generasi milenial atau biasa disebut generasi Y saat ini sedang menjadi perbincangan yang hangat, mereka merupakan generasi penerus saat ini yaitu generasi X. Generasi milenial, merupakan generasi yang lahir antara tahun 80 an hingga tahun 2000 (Yuswohady, 2016) sehingga saat ini merupakan generasi pencari kerja atau generasi yang sedang memasuki dunia kerja. Karakteristik yang terbentuk pada generasi *millenial* adalah kecanduan internet, percaya diri dan harga diri tinggi dan lebih terbuka dan bertoleransi terhadap perubahan (Kilber et al, 2014). Penelitian dari Huybers (2011) memperlihatkan gaji, pemberian pengakuan untuk individu, jadwal kerja yang fleksibel, *career advancement* sebagai faktor yang penting bagi generasi *millennial*. Kepuasan kerja generasi *millennial* ditentukan oleh faktor intrinsik seperti kesempatan untuk kepemilikan organisasi, pemberian pelatihan, persepsi atas dukungan supervisor, pekerjaan yang bervariasi dan bermakna, dan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan. (Solnet dan Hood, 2008).

Menurut Yuswohady dalam artikel *Millennial Trends* (2016) Generasi milenial (*Millennial Generation*) adalah generasi yang lahir dalam rentang waktu awal tahun 1980 hingga tahun 2000. Mereka disebut generasi milenial karena merekalah generasi yang hidup di pergantian milenium. Secara bersamaan di era ini teknologi digital mulai merasuk ke segala sendi

kehidupan. Berdasarkan hasil penelitian dari Lancaster & Stillman (2002) Generasi Y dikenal dengan sebutan generasi millennial atau milenium. Ungkapan generasi Y mulai dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Agustus 1993. Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, instant messaging dan media sosial seperti *facebook* dan *twitter*, *IG* dan lain-lain, sehingga dengan kata lain generasi Y adalah generasi yang tumbuh pada era *internet booming*. Berdasarkan penelitian *Alvara Research Center* (2014) bahwa 1 dari 3 penduduk Indonesia adalah milenial, sedangkan 8 dari 10 generasi milenial terkoneksi dengan internet. Beberapa perilaku milenial (penelitian ARC): 1. Kecanduan internet (7 jam/hari), 2. Mudah berpaling ke lain hati, 3. Dompot tipis, 4. Kerja cepat dan cerdas. 5. Bisa apa saja. 6. Liburan kapan saja dan dimana saja. 7. Cuek dengan politik dan 8. Suka berbagi.

Penelitian Buzza (2017) menemukan hasil bahwa *millennial* menganggap kemajuan adalah penting ketika mereka mempertimbangkan pekerjaan, dan hanya keseimbangan kehidupan kerja yang membuat mereka terpengaruh. Organisasi dapat menggunakan informasi ini untuk merekrut talenta milenial dengan tepat dan menggunakan sumber daya yang tepat untuk menarik kelompok talenta ini. Ng & Gossett (2013) menyatakan bahwa generasi milenial memiliki sifat karakter yang unik dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Grup ini didefinisikan sebagai lahir antara tahun 1980-2000, dan tumbuh selama boom teknologi pada awal tahun milenium. Secara khusus, milenial perlu diteliti dengan benar untuk lebih memahami generasi

ini. Generasi milenial di stereotip sebagai tidak loyal kepada pemberi kerja dan terlalu bersikap santai di tempat kerja. (Thompson dan Gregory, 2012). Dalam aspek bekerja, Gallup (2016) menyatakan para *milenials* dalam bekerja memiliki karakteristik yang jauh berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, diantaranya adalah; 1. Para milenial bekerja bukan hanya sekedar untuk menerima gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuatu yang sudah dicita-citakan sebelumnya).2. Milenial tidak terlalu mengejar kepuasan kerja, namun yang lebih milenial inginkan adalah kemungkinan berkembangnya diri mereka di dalam pekerjaan tersebut (mempelajari hal baru, *skill* baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang, dan sebagainya).3. Milenial tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol.4. Milenial tidak menginginkan *review* tahunan, milenial menginginkan *on going conversation*.5. Milenial tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, milenial lebih berpikir untuk mengembangkan kelebihanannya.6. Bagi milenial, pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja adalah bagian dari hidup mereka. Dengan demikian maka menggunakan karakteristik obyek penelitian generasi milenial adalah menarik dan saat ini belum ditemukan penelitian di lembaga pendidikan tinggi yang secara spesifik meneliti staf pengajar dari generasi milenial.

Pada lembaga pendidikan tinggi, pelaksana utama kegiatan pendidikan tinggi adalah seorang dosen. Sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 14 Pasal 1 ayat 2 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen,

dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Pasal 1 Tahun 2009 Tentang Dosen, berbunyi bahwa "Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat". Regulasi ini memberikan penekanan bahwa keberadaan dosen menjadi point utama untuk menentukan kualitas pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi (Rosa, MJ, 2014). Dosen memegang peranan yang sangat strategis bagi kemajuan sebuah perguruan tinggi. Dosen adalah pendidik profesional yang dapat menetapkan apa yang baik bagi mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesionalnya, sehingga merupakan salah satu penentu utama dalam menjaga kelangsungan serta menjamin adanya suasana yang kondusif bagi institusinya. Keberadaan dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi, disamping secara umum menunjukkan kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosen berkinerja dan bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen berkinerja dan bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Oleh karenanya untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu tinggi. Dengan memiliki dosen yang profesional dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termodern sehingga dapat menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa (Miswan, 2012).

Demikian strategisnya fungsi dan peran dosen dalam perguruan tinggi, maka setiap dosen termasuk yang terkategori generasi milenial perlu meningkatkan kinerja dalam melakukan pekerjaan. Demikian halnya dengan perguruan tinggi sebagai lembaga yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, akan sangat ditunjang oleh adanya kinerja yang diberikan oleh dosen dalam melakukan proses pembelajaran kepada peserta didik. Depdiknas (2004) menyatakan bahwa kinerja dosen adalah kemampuan seorang dosen untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan. Menarik untuk dicermati bahwa berdasarkan penelitian Huybers (2011) dimana generasi milenial salah satunya dikatakan menyukai jadwal kerja yang fleksibel, sedangkan tugas utama dosen adalah wajib melakukan tridharma perguruan tinggi sehingga memunculkan pertanyaan apakah kaum generasi milenial cocok atau sesuai dengan tugas tersebut yang menuntut keterikatan tridharma serta adanya tugas administratif.

Dari telaah rujukan, diketahui bahwa penelitian terdahulu yang mengkaji komitmen afektif dan *OCB* telah banyak dilakukan para peneliti terdahulu. Namun mayoritas *OCB* yang dikaji bersifat umum, belum ditemukan yang mengkaji keterkaitan komitmen afektif dengan *OCB* yang spesifik terkait dengan keyakinan (religi) tertentu, apalagi yang menggunakan tempat penelitian lembaga pendidikan tinggi berbasis Islam di Indonesia yang tentu memiliki budaya tersendiri. Penelitian terdahulu yang mengkaji komitmen afektif dan *OCB*, lebih banyak yang menempatkan *OCB* sebagai variabel dependen, di antaranya Planer (2019) yang mengkaji komitmen organisasi dan

OCB di sektor pemerintah dan swasta menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)* adalah kegiatan yang bersifat sukarela, melampaui kewajiban formal karyawan, dan secara signifikan mempengaruhi efisiensi seluruh organisasi. Hasil yang didapat dari penelitian tersebut adalah secara umum, ada frekuensi serupa dari OCB di sektor publik dan swasta. Di lembaga publik, bagaimanapun, OCB dalam dimensi interpersonal lebih sering, sementara di lembaga-lembaga swasta mereka lebih sering muncul dalam dimensi organisasi. Sekalipun tidak banyak tetapi terdapat beberapa penelitian terdahulu yang juga menempatkan OCB sebagai variabel independen. Beberapa peneliti telah menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif pada kinerja dan kesejahteraan organisasi (Borman & Motowidlo, 1997; Podsakoff dan Mackenzie, 1994; Podsakoff *et.al.*, 1997). Selain itu, studi di tingkat individu telah menunjukkan hubungan positif antara OCB dan kepuasan kerja karyawan (Bateman dan Organ, 1983), motivasi (Rioux dan Penner, 2001) dan persepsi keadilan (Folger & Cropanzano, 1998). Dari kajian Hasani, Kaveh *et al* (2013) diketahui bahwa variabel independen adalah dimensi OCB dan variabel dependen dimensi komitmen organisasi. Analisis statistik dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semua hipotesis alternatif yang meliputi ada hubungan yang signifikan antara OCB dan afektif komitmen, ada hubungan yang signifikan antara OCB dan kelanjutan komitmen, ada hubungan yang signifikan antara OCB dan normatif komitmen, semua adalah didukung/signifikan.

Dari telaah terhadap penelitian terdahulu, juga ditemukan beberapa penelitian yang mengkaji *OCB* pada lembaga/organisasi berbasis Islam, seperti Muhdar HM (2015) yang menyimpulkan bahwa kecerdasan spiritual memiliki implikasi positif dan signifikan terhadap *OCB*. *OCB* berimplikasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan spiritual berimplikasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*. Kemudian Kamil *et al* (2014) hasil penelitiannya menyatakan bahwa validitas konstruk *OCBIP (Islamic OCB)* melalui *Chartered Financial Analyst (CFA)* menyebabkan temuan utama; model pengukuran *Islamic OCB* dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan oleh empat komponen: *Altruisme, Civic virtue, Advokasi moral* yang tinggi standar dan Penghapusan kerusakan. Kajian Ahmad, Zulaiha *et al* (2017) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa religiusitas, upaya, dan kewajiban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan *OCB*. Namun, secara kolektif tidak terkait dengan *OCB*. Hal ini direkomendasikan untuk penelitian masa depan. *Islamic OCB* yang ditempatkan sebagai independen variabel dan dikaitkan dengan komitmen afektif belum dikaji oleh para peneliti terdahulu. Keterkaitan tersebut akan dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini sebagaimana direkomendasikan dari hasil kajian terdahulu. Menempatkan generasi milenial dalam karakteristik obyek penelitian dan *Islamic OCB* sebagai variabel independen dari komitmen afektif, merupakan sebuah kebaruan dalam penelitian pada lembaga pendidikan tinggi swasta berbasis Islam di Indonesia. Hal tersebut juga menunjukkan sebuah orisinalitas karya penelitian ini.

Bertitik tolak dari uraian tersebut maka penelitian ini berfokus meneliti tentang komitmen afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang, Peneliti mengaitkan faktor komitmen ini dengan faktor-faktor lain yang mempengaruhi. Antara lain seperti *Islamic OCB*, dukungan organisasional dan keadilan prosedural yang merupakan bagian dari keadilan organisasi. Perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang turut membentuk perilaku seseorang (dosen generasi milenial) yang kemudian tercermin pada tindakan dan tingkah lakunya dalam melakukan pekerjaan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dlm penelitian ini yang dimaksud *OCB* adalah *OCB* dalam persepektif Islam (*Islamic OCB*).

Mengacu pada uraian tersebut, dan adanya indikasi bahwa komitmen dosen generasi milenial masih rendah, maka perlu dilakukan penelitian mengenai komitmen dosen generasi milenial, khususnya komitmen afektif dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya *Islamic OCB*, dukungan organisasional, keadilan prosedural, dan keterikatan dosen generasi milenial dalam organisasi. Oleh karena itu maka penelitian ini berjudul: “Keterikatan kerja sebagai pemediasi pengaruh *Islamic Organizational Citizenship Behavior* , Dukungan organisasional dan Keadilan prosedural pada Komitmen afektif (Studi pada Dosen Generasi milenial Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Kota Semarang)”. Alasan penelitian dilakukan di Perguruan Tinggi

Swasta berbasis Islam adalah karena topik penelitian secara tidak langsung berkaitan dengan budaya Islam. Peneliti berasumsi bahwa pada setiap lembaga yang berbasis Islam telah terbentuk dan berlaku budaya Islam sehingga kondusif bagi keberadaan *Islamic OCB*.

Untuk mengetahui lebih lanjut keberadaan dosen dengan kategori generasi milenial diperlukan data mengenai sebaran dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam yang ada di Semarang, yang dapat dilihat pada tabel 1.2. berikut ini.

Tabel 1.2.
Sebaran Dosen Generasi Milenial pada Perguruan Tinggi Swasta
Berbasis Islam di Kota Semarang

	NAMA PTS	JUMLAH DOSEN	JENIS KELAMIN		PENDIDIKAN		JABATAN FUNGSIONAL			
			L	P	S2	S3	P	AA	L	LK
1	UNISSULA	198	69	129	190	8	87	92	19	-
2	UNIMUS	119	39	80	115	4	58	44	17	-
3	UNWAHAS	93	54	39	88	5	44	29	20	-
4	STIA WS	14	10	4	14	-	7	5	2	-
5	AIS MUHAMMADIYAH	4	1	3	4	-	4	-	-	-
J U M L A H		428	173	255	411	17	200	170	58	-

Sumber :Forlap Dikti / PDDIKTI 2019

Tabel 1.2. menunjukkan bahwa jumlah dosen generasi milenial yang ber pendidikan S3 (program doktor) baru 4%, serta sebagian besar masih belum memiliki jabatan fungsional (47%). Hal ini dapat diasumsikan bahwa komitmen dosen generasi milenial belum optimal. Apabila dikaitkan dengan telaah karakteristik generasi milenial maka komitmen dosen generasi milenial

masih potensial untuk dapat dioptimalkan melalui pemberdayaan variabel-variabel yang mempengaruhinya.

1.2. Keterbaruan Penelitian

Seperti yang telah secara *implisit* tertuang dalam sub-bab latar belakang penelitian di atas, bahwa penelitian ini memiliki keterbaruan yang dapat disebutkan sebagai berikut :

- 1) Salah satu kajian dalam penelitian ini adalah keterkaitan *OCB* yang spesifik yaitu *Islamic OCB* sebagai variabel independen dengan komitmen afektif sebagai variabel dependen, dan menempatkan variabel keterikatan sebagai mediasi. Sub-model penelitian tersebut belum ditemui pada telaah beberapa penelitian terdahulu.
- 2) Penelitian ini menggunakan responden dosen generasi milenial pada lembaga pendidikan tinggi swasta berbasis Islam di Indonesia dengan karakteristik budaya yang spesifik. Responden dengan spesifikasi demikian belum ditemui pada telaah beberapa penelitian terdahulu yang memiliki topik penelitian komitmen afektif.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, dengan mengaitkan kajian teori dan empiris maka dapat dinyatakan bahwa terdapat masalah pada komitmen afektif dosen generasi milenial di Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang sehingga menarik untuk dikaji lebih

mendalam. Kesenjangan pada komitmen afektif tersebut nampak pada fenomena berikut :

- 1) Kajian teori : perbedaan hasil penelitian pada rujukan yang digunakan dimana masih ditemukan adanya beberapa perbedaan hasil penelitian-penelitian yang mengaitkan antara komitmen afektif dengan *OCB*, dukungan organisasional dan keadilan prosedural, sehingga *gap* ini perlu ditindak-lanjuti dengan melakukan penelitian dengan kajian yang agak berbeda. Dalam penelitian ini ditempatkan variabel mediasi yakni keterikatan kerja (*work engagement*).
- 2) Kajian empirik : sebagian besar dosen generasi milenial di PTS berbasis Islam di Kota Semarang masih berpendidikan formal sesuai standart minimal dosen (S2) dan sebagian terbesar (47%) belum memiliki jabatan akademik, *gap* ini mengindikasikan adanya masalah pada komitmen dosen generasi milenial.

Bertitik tolak dari uraian tersebut maka rumusan masalah yang pokok dalam penelitian ini adalah terdapat kesenjangan komitmen afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang, yang diduga dipengaruhi oleh *Islamic OCB*, dukungan organisasional dan keadilan prosedural melalui mediasi keterikatan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Islamic Organizational Citizenship Behavior (Islamic OCB)* berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?

2. Apakah Dukungan Organisasional berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?
3. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?
4. Apakah *Islamic OCB* berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?
5. Apakah Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?
6. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?
7. Apakah Keterikatan Kerja dosen generasi milenial berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?
8. Apakah *Islamic OCB* berpengaruh terhadap Komitmen Afektif melalui Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?

9. Apakah Dukungan Organisasional berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial melalui Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?
10. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial melalui Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Islamic OCB* terhadap Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Islamic OCB* terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.

5. Menguji dan menganalisis pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh Keterikatan Kerja dosen generasi milenial terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.
8. Menguji dan menganalisis pengaruh *Islamic OCB* terhadap Komitmen Afektif melalui Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.
9. Menguji dan menganalisis pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial melalui Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.
10. Menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif dosen generasi milenial melalui Keterikatan Kerja dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori yang berkaitan dengan Komitmen dosen generasi milenial, *Islamic OCB*, Dukungan organisasional, Keadilan Prosedural, dan Keterikatan dosen generasi milenial pada organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat menambah referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang variabel-variabel tersebut.

1.4.2. Manfaat Praktis

1.4.2.1. Bagi Dosen generasi milenial

Penelitian ini diharapkan dapat membantu para dosen generasi milenial untuk meningkatkan komitmen mereka dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja dengan cara memberikan *OCB Islami* yang baik serta persepsi yang baik terhadap dukungan organisasional, dapat mentaati aturan-aturan organisasi sehingga terjadi keadilan yang prosedural, dan dapat memperkuat keterikatan mereka pada organisasi.

1.4.2.2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat membantu peneliti untuk memberikan kontribusi ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen yang berkaitan dengan komitmen, *OCB Islami*, dukungan

organisasional, keadilan prosedural, dan keterikatan pada organisasi.

1.4.2.3. Bagi Lembaga

Penelitian ini dapat membantu lembaga khususnya Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang untuk menentukan kebijakan dalam meningkatkan intensitas keterikatan dosen generasi milenial dalam setiap kegiatan di perguruan tinggi yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen mereka dalam rangka peningkatan kinerja.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah positivistik kuantitatif sehingga tinjauan pustaka dan kerangka konseptual dalam menyusun hipotesis penelitian menjadi penting. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dikarenakan adanya sekelompok manusia yang menjalankan organisasi tersebut yang biasa disebut sebagai sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan penggerak semua kegiatan operasional organisasi dalam rangka mencapai tujuan visi dan misi. Kedudukan sumber daya manusia demikian strategis sehingga beberapa ahli menyebutnya sebagai modal manusia (*human capital*). Konsep modal manusia (*human capital*) diperkenalkan oleh Theodore W. Schulz melalui pidatonya yang berjudul "*Investment in Human Capital*", dihadapan para ekonom Amerika pada tahun 1960. Seperti dijelaskan oleh Amstrong (2014) bahwa modal manusia adalah manusia yang dapat dipekerjakan di segala aspek yang dimiliki oleh organisasi. Modal manusia adalah komponen yang sangat penting di dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya apabila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Ada enam (6) komponen dari modal manusia, yakni: (1) modal intelektual, (2) modal emosional, (3) modal sosial, (4) modal ketabahan, (5) modal moral, dan (6) modal kesehatan. Keenam komponen tersebut akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimal apabila disertai oleh modal organisasi yang dapat memberikan wahana kerja yang mendukung. Sedangkan modal organisasi adalah terdiri dari pengetahuan yang dimiliki oleh

organisasi, dan bukan oleh individu anggota organisasi termasuk pengetahuan bagaimana organisasi dapat mendukung anggota yang ada di dalam organisasi, dan bagaimana organisasi dapat memberikan keadilan kepada setiap anggota yang ada di dalam organisasi (Amstrong (2014). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang ada di organisasi dapat diturunkan menjadi beberapa variabel berdasarkan modal manusia dan modal organisasi. Variabel-variabel tersebut diantaranya adalah *Islamic OCB*, dukungan organisasional, keadilan prosedural, keterikatan kerja pada organisasi, dan komitmen pada organisasi. Diperlukan adanya suatu teori yang dapat digunakan sebagai landasan dalam melakukan analisis terhadap variabel-variabel tersebut. Organ (1997) mengutip Adams (1963) dan Blau (1964) menyatakan mendukung penggunaan teori pertukaran sosial untuk memberikan landasan teoritis bagi *OCB*. Teori pertukaran sosial mengusulkan bahwa dalam situasi tertentu, orang akan membalas perilaku sumber daya dan membantu kepada mereka yang menguntungkan. Blau (1964) berpendapat bahwa perilaku yang dianggap sukarela mengandung banyak perkembangan kewajiban sosial. Sedangkan Homans (1974) menjelaskan bahwa teori pertukaran dan berbagai proposisi dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku sosial.

2.1. *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial)

Pada penelitian ini teori utama yang dipergunakan adalah teori pertukaran sosial atau *Social Exchange Theory*. Teori inilah yang memberi tahu bahwa anggota organisasi akan berkontribusi lebih banyak ketika ada semacam

motif (atau penghargaan) intrinsik atau ekstrinsik yang terlibat. Ini menunjukkan hubungan antara kepuasan seseorang dengan suatu hubungan (yaitu, dengan jaringan pembelajaran) dan komitmen seseorang terhadap hubungan itu (yaitu, kesediaannya untuk berpartisipasi secara aktif). Teori pertukaran sosial adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam organisasi perilaku. Terlepas dari kegunaannya, ambiguitas teoretis dalam *Social Exchange Theory* tetap ada. Teori ini menyangkut interaksi antara dua pihak yang berkepentingan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang tidak dapat mereka capai secara terpisah, melalui serangkaian tindakan yang menghasilkan kewajiban, baik berwujud maupun tidak berwujud. Sebagai konsekuensi, pengujian model, serta aplikasinya, cenderung bergantung pada serangkaian ide yang tidak ditentukan secara lengkap. Para penulis mengatasi kesulitan konseptual dan menyoroti area yang membutuhkan penelitian tambahan. Dengan demikian, mereka memberikan perhatian khusus pada empat masalah: (a) akar dari ambiguitas konseptual, (b) norma dan aturan pertukaran, (c) sifat sumber daya yang dipertukarkan, dan (d) pertukaran sosial hubungan. Teori pertukaran telah menjadi salah satu perspektif teoretis utama di bidang psikologi sosial sejak tulisan awal Homans (1961), Blau (1964) dan Emerson (1962, 1976). Orientasi teoretis ini didasarkan pada orientasi filosofis dan psikologis sebelumnya berasal dari utilitarianisme di satu sisi dan behaviorisme di sisi lain. Sisa-sisa dari kedua landasan teoretis ini tetap terbukti dalam versi teori pertukaran yang saat ini. Dalam penelitian ini berfokus terutama pada kontribusi teoretis dalam

memahami proses pertukaran tingkat mikro pada sebuah institusi. Berdasarkan teori ini, orang terlibat ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain dikarenakan dari hubungan tersebut orang akan memperoleh imbalan. Dapat juga dikatakan bahwa hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan. Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*). Imbalan merupakan sesuatu yang didapatkan melalui pengorbanan, pengorbanan merupakan semua hal yang dilakukan, dan keuntungan adalah imbalan dikurangi pengorbanan. Sehingga perilaku sosial merupakan pertukaran antara dua atau lebih orang berdasarkan perhitungan untung-rugi. Perilaku seseorang dimunculkan karena berdasarkan perhitungannya akan menguntungkan bagi dirinya, demikian pula sebaliknya jika diperhitungkan akan merugikan maka perilaku tersebut tidak ditampilkan. Teori pertukaran sosial menjelaskan mengenai hubungan sukarela yang terjadi antara kedua belah pihak dengan saling mempengaruhi atau saling memuaskan.

Teori pertukaran sosial mengusulkan bahwa perilaku sosial adalah hasil dari proses pertukaran. Tujuan dari pertukaran ini adalah untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya. Menurut teori ini, yang dikembangkan oleh sosiolog George Homans, orang menimbang potensi manfaat dan risiko dari hubungan sosial. Ketika risiko lebih besar daripada imbalannya, orang akan mengakhiri atau meninggalkan hubungan itu. Teori pertukaran sosial adalah sebuah teori psikologi sosial. Teori pertukaran sosial memiliki akar dari ilmu ekonomi, psikologi, antropologi, dan sosiologi.

Beberapa tokoh dengan latar belakang disiplin ilmu yang berbeda telah mengembangkan teori pertukaran sosial, yaitu George Homans (1958), Thibaut & Kelley (1959), Peter M. Blau (1964), berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Homans (1974) menekankan bahwa yang dominan adalah perilaku individu para aktor dalam interaksi satu sama lain. Tujuan utamanya adalah untuk menjelaskan proses dasar perilaku sosial (kekuasaan, konformitas, status, kepemimpinan, dan keadilan) dari bawah ke atas. Homans percaya bahwa tidak ada yang muncul dalam kelompok sosial yang tidak dapat dijelaskan oleh proposisi tentang individu sebagai individu, bersama-sama dengan kondisi tertentu yang mereka alami berinteraksi. Dalam upayanya untuk merangkul bentuk reduksionisme ini, dia berpisah dengan sangat jelas dengan karya Peter Blau (1964) yang membangun teorinya tentang pertukaran sosial dan sosial struktur analisis dari sistem sosial.

George Homans (1958) memandang teori pertukaran sosial dari sudut pandang sosiologi. Menurutnya, yang dimaksud dengan pertukaran sosial adalah pertukaran kegiatan antara dua atau lebih orang atau pihak, bisa menguntungkan atau merugikan. Homans menitikberatkan pada perilaku individu dalam interaksinya dengan orang lain. Homans (1974) mendefinisikan pertukaran sosial sebagai pertukaran aktivitas, berwujud atau tidak berwujud, dan lebih atau kurang bermanfaat atau mahal, antara setidaknya dua orang. Homans menjelaskan perilaku sosial dan bentuk-bentuk organisasi sosial yang dihasilkan oleh interaksi sosial dengan menunjukkan bagaimana perilaku A memperkuat perilaku B (dalam hubungan dua pihak antara aktor A dan B), dan

bagaimana perilaku B memperkuat perilaku A sebagai balasannya. Ini adalah dasar eksplisit untuk melanjutkan interaksi sosial yang dijelaskan di *sub-institusional* tingkat. Kondisi historis dan struktural yang ada diambil sebagai yang diberikan. Nilai ditentukan oleh sejarah penguatan aktor dan dengan demikian juga dianggap sebagai sesuatu yang diberikan saat masuk ke dalam suatu hubungan pertukaran. Fokus utama Homans adalah perilaku sosial yang muncul sebagai akibat dari proses sosial saling memperkuat (dan kurangnya itu). Hubungan juga bisa berakhir atas dasar kegagalan penguatan. Biaya adalah dilihat terutama dalam hal kegiatan alternatif atau peluang yang hilang oleh para aktor terlibat. Prinsip-prinsip penguatan berasal dari jenis behaviorisme yang populer di awal enam puluhan (misalnya, karya B. F. Skinner) digunakan oleh Homans untuk menjelaskan kegigihan hubungan pertukaran. Perilaku adalah fungsi dari hadiah, apakah hadiah itu disediakan oleh lingkungan bukan manusia atau oleh manusia lain. Emerson (1976) kemudian mengembangkan dasar psikologis untuk pertukaran berdasarkan prinsip-prinsip penguatan yang sama. Sementara itu Thibaut & Kelley (1959) menitik beratkan studinya pada konsep-konsep teori psikologi dan kelompok kecil. Thibaut dan Kelley melalui model pertukaran sosial memandang hubungan interpersonal sebagai suatu transaksi dagang. Orang berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu yang memenuhi kebutuhannya (Rakhmat, 2011).

Tokoh lain yang mengembangkan teori pertukaran sosial adalah Peter M. Blau (1964) yang memandang teori pertukaran sosial dari sudut pandang

ekonomi dan lebih menekankan pada analisis teknis ekonomis. Menurut Blau, jika kita terlalu fokus pada aspek individu sebagaimana yang dinyatakan dalam sudut pandang psikologi dalam teori pertukaran sosial, maka kita tidak dapat melihat aspek lain yang penting yaitu pertukaran sosial. Blau memandang pertukaran sosial sebagai proses yang sangat penting dalam kehidupan sosial dan sebagai mendasari hubungan antar kelompok maupun antar individu. Blau berfokus terutama pada pertukaran timbal balik dari manfaat ekstrinsik dan bentuk-bentuk asosiasi dan struktur sosial yang muncul yang diciptakan oleh interaksi sosial semacam ini. Blau, menulis pada waktu yang hampir bersamaan, membingkai teori pertukaran mikronya dalam hal imbalan dan juga biaya, tetapi mengambil pandangan perilaku yang jelas lebih ekonomis dan utilitarian daripada membangun prinsip-prinsip penguatan yang berasal dari analisis perilaku eksperimental. Perbedaan utama antara dua perspektif luas ini, seperti yang ditunjukkan Heath (1976), adalah apakah melihat peran ke depan atau ke belakang dalam penentuan tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya. Utilitarianisme umumnya melihat ke depan, sehingga untuk bertindak dalam hal imbalan yang diantisipasi yang menguntungkan mereka, mereka cenderung memilih tindakan alternatif yang memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya (Molm, Takahashi, & Peterson, 2000). Biaya melibatkan hal-hal yang anda anggap negatif seperti harus mengeluarkan uang, waktu, dan usaha ke dalam suatu hubungan. Misalnya, jika seseorang memiliki teman yang selalu harus meminjam uang darinya, maka ini akan dianggap sebagai biaya yang tinggi. Manfaatnya adalah hal-hal yang kita dapatkan dari

hubungan seperti kesenangan, pertemanan, persahabatan, dan dukungan sosial. Teman anda mungkin sedikit *freeloader*, tetapi membawa banyak kesenangan dan kegembiraan dalam hidup. Saat seseorang menentukan nilai persahabatan, orang tersebut mungkin memutuskan bahwa manfaatnya lebih besar daripada potensi biayanya. Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa kita pada dasarnya mengambil manfaat dan mengurangi biaya untuk menentukan berapa nilai suatu hubungan. Hubungan positif adalah hubungan di mana manfaatnya lebih besar daripada biayanya, sedangkan hubungan negatif terjadi ketika biayanya lebih besar daripada manfaatnya. Analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) memainkan peran utama dalam proses pertukaran sosial, seperti yang banyak diharapkan. Ketika orang menimbang manfaat terhadap biaya, mereka melakukannya dengan menetapkan tingkat perbandingan yang sering dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu. Jika individu selalu memiliki persahabatan yang buruk, tingkat perbandingan seseorang di awal hubungan akan lebih rendah daripada orang yang selalu memiliki teman yang mendukung dan peduli.

Teori ini melihat ke belakang dengan peran menilai apa yang telah memberi penghargaan kepada mereka di masa lalu. Teori pertukaran tingkat mikro dalam karya Blau adalah embrio dan terbelakang meskipun itu adalah salah satu upaya pertama untuk menerapkan utilitarianisme yang diturunkan dari ekonomi ke perilaku sosial. Menurut Blau (1964) pertukaran sosial mengacu pada tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh imbalan yang diharapkan mereka bawa dan biasanya memang mereka bawa dari orang lain.

Sebaliknya pertukaran sosial dan ekonomi menekankan pada fakta bahwa hal itu lebih mungkin terjadi dalam pertukaran sosial untuk sifat kewajiban yang terlibat dalam pertukaran tetap, yang awalnya tidak ditentukan. Pertukaran sosial, melibatkan prinsip bahwa satu orang memperlakukan orang lain sebagai mendukung, dan sementara ada harapan umum dari beberapa imbalan di masa depan, sifat pastinya tidak ditentukan sebelumnya (Blau, 1986). Salah satu prinsip dasar teori pertukaran sosial adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi saling percaya, setia, dan komitmen bersama. Untuk melakukannya, para pihak harus mematuhi aturan pertukaran tertentu. Peraturan dari pertukaran membentuk definisi normatif dari situasi yang terbentuk di antara atau diadopsi oleh peserta dalam hubungan pertukaran (Emerson, 1976). Dengan cara ini, aturan dan norma pertukaran merupakan pedoman dari proses pertukaran. Dengan demikian, penggunaan teori pertukaran sosial dalam model perilaku organisasi dibingkai berdasarkan aturan atau bergantung pada prinsip pertukaran peneliti. Sebagian besar penelitian manajemen berfokus pada harapan timbal balik, namun, sejumlah aturan pertukaran lainnya telah diuraikan dalam teori pertukaran sosial.

2.2. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Islamic Organizational Citizenship Behavior (Islamic OCB)

Konsep *Islamic Organizational Citizenship Behavior (Islamic OCB)* atau yang diperkenalkan oleh Kamil (2014) sebagai *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP)*, tidak dapat terlepas dari konsep

Organization Citizenship Behavior (OCB), karena konsep *Islamic OCB* atau *OCBIP* sedikit banyak masih memiliki relevansi dengan konsep *OCB*. Oleh karena hal tersebut maka sebelum membicarakan *Islamic OCB* atau *OCBIP*, perlu dibahas dan ditelaah terlebih dahulu *OCB*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. *OCB* ini melibatkan beberapa perilaku, antara lain menolong orang lain, menjadi relawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan ‘nilai tambah karyawan’ dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997).

Organ (1997) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa *OCB* ditemukan sebagai alternatif penjelasan hipotesis kepuasan berdasarkan *performance*. Sementara itu Van Dyen & LePine, (1998) yang mengusulkan konstruksi dari *extra-role behavior (ERB)* yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Organ (1997) menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup, peran pekerjaan bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim peran tersebut. Definisi teori peran ini menempatkan *OCB* atau *ERB* dalam

realisme fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subyektif. Definisi ini juga menganggap bahwa intensitas aktor adalah untuk menguntungkan organisasi. Borman dan Motowidlo (1993) mengkonstruksi *contextual behavior* tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga fungsi teknisnya berfungsi. Definisi ini tidak dibayangi istilah sukarela, *reward* atau niat sang aktor melainkan perilaku seharusnya mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis lebih dari sekedar inti teknis.

Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan : Pertama, perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi; kedua, perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal; dan ketiga, tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pertama kali diajukan oleh Organ pada tahun 1988, yang mengemukakan lima dimensi primer dari *OCB*, yaitu :

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

- 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 standar minimum.
- 4) **Courtesy**, adalah perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitandengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- 5) **Sportmanship**, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Organ (2003) menyimpulkan bahwa komitmen merupakan salah satu faktor pendorong yang memiliki kaitan yang erat dengan perilaku (*OCB*). Seorang dengan komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan lebih dari tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya dengan sukarela, dedikasi yang sifatnya *extra effort*. Beberapa pengukuran tentang *OCB* seseorang telah dikembangkan. Skala Morrison 1995 merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997). Skala ini mengukur kelima dimensi *OCB* sebagai berikut:

Dimensi 1 : *Altruism* : perilaku membantu orang tertentu.

- a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- b. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*.
- c. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
- d. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
- e. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan- permasalahan pekerjaan.

- f. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- g. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.

Dimensi 2 : *Civic Virtue* : Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi.

- a. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi.
- b. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- c. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 3 : *Conscientiousness* : perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya

- a. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
- b. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya.
- c. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon.
- d. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.
- e. Datang segera jika dibutuhkan
- f. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

Dimensi 4 : *Courtesy* : perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

- a. Menghindari konflik dengan rekan kerja.
- b. Memberikan informasi tentang pekerjaan.

- c. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Dimensi 5: *Sportmanship* : berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak citra organisasi.

- a. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
- b. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.
- c. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Manfaat OCB dalam Perusahaan

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi, Podsakoff, dkk. (2000), dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan pelatihan terbaik ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer memperoleh saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

- b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a. Jika karyawan saling menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, hal ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- 4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kedekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota

kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

- b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik berkurang.

5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinir kegiatan-kegiatan kelompok kerja

- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kedekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
- b. Memberi contoh kepada karyawan lain dengan menampilkan perilaku

sportmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

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

8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

- a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar, dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
- b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Keberadaan *OCB* mendorong Al-Attas menulis buku pada tahun 2001 yang diberi judul *Prolegomena to the metaphysics of Islamic*, dengan maksud mendimensikan berbagai perilaku manusia sesuai dengan Islam. Di dalam buku tersebut tidak dituliskan sekedar konsep duniawi, tetapi semuanya dipandang sesuai ajaran Islam. Sebagai misal disebutkan bahwa kehidupan di dunia hanyalah kehidupan sementara, kehidupan yang kekal sesungguhnya adalah di akhirat. Dapat dikatakan bahwa kehidupan dunia adalah persiapan menuju kehidupan akhirat. Al-Attas (2001) lebih lanjut menulis bahwa segala sesuatu dalam Islam pada akhirnya difokuskan pada aspek akhirat tanpa menyiratkan sikap mengabaikan atau kelalaian terhadap aspek dunia. Pernyataan Al-Attas ini membawa kita kepada keyakinan bahwa seorang muslim harus melihat dunia ini sebagai tempat tinggal sementara, dan dalam segala tindakannya, visi seorang muslim harus berupa wawasan yang luas tentang perbaikan akhirat dengan menggunakan dunia ini sebagai sarana untuk mencapai itu penglihatan. Dalam perspektif Islam, konsep *OCB* yang berkembang dengan latar belakang budaya barat harus disesuaikan dengan ajaran, tuntunan dan budaya agama Islam. Nilai-nilai agama menjadi pendorong bagi pemeluknya untuk berperilaku baik terhadap sesama dan bertanggung jawab atas segala perbuatannya serta giat berusaha untuk memperbaiki diri, masyarakat dan organisasi tempat bergabung dan berkarya agar menjadi lebih baik. Sistem nilai barat hanya memproyeksikan urusan duniawi, sedangkan pandangan agama Islam tidak hanya berorientasi dunia tetapi juga akhirat. Setiap muslim meyakini bahwa dunia adalah tempat

sementara untuk hidup dan semua perbuatan baik adalah ibadah. Keyakinan ajaran Islam ini harus diimplementasikan pada semua kehidupan muslim termasuk *OCB*. Terkait dengan hal ini, dapat dikemukakan bahwa konsep *OCB* dan anteseden yang diyakini oleh para peneliti Barat kontemporer tidak cukup sesuai dengan pandangan dunia Islam. (Al-Attas, 2001).

OCB diartikan sebagai perilaku memberikan kontribusi atau performa lebih kepada orang lain diatas diri sendiri (Smith *et.al*, 1983). Menurut pandangan Islam, deskripsi tersebut merupakan satu dari sekian banyak karakteristik seorang muslim, seperti yang tertuang dalam sebuah hadist, bahwa Rasulullah SAW berkata:“Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.”(HR. Thabrani dan Daruquthni). Hadist tersebut mencerminkan bahwa Rasulullah menganjurkan kepada umatNya untuk berbuat baik kepada sesama manusia dan makhluk yang lain, hal ini berkaitan erat dengan apa yang dimaksud dengan *OCB*. Dalam Islam, *OCB* yang baik berkaitan dengan konsep kebaikan perilaku internal manusia. Islam telah menggarisbawahi perilaku yang baik sebagai Iman (keyakinan kepada Allah), yang dirumuskan sebagai iman di hati orang yang beriman. Iman menekankan pada tindakan individu di mana tindakan dan keyakinan menggambarkan kepribadian individu dalam masyarakat (Kamil *et al*, 2014). Penafsiran ini telah didukung oleh mayoritas cendekiawan Muslim, termasuk Ibnu Taimiyah (1980). Hal ini dirinci dalam bukunya al-fatawa dan menjelaskan bahwa prinsip dasar iman tetap di hati orang yang beriman, sedangkan cabang-cabang iman akan menandakan interpretasi setiap orang

beriman terhadap apa yang telah mereka capai berdasarkan lima rukun. Islam. Dipahami bahwa iman dalam ajaran Islam mengacu pada penegasan dan bukan hanya sekedar keyakinan. Oleh karena itu, penegasan terdiri dari kata-kata hati, dan itu berarti keyakinan dan tindakan hati dan ketaatan. Dalam perspektif Islam *OCB* dimaknai dengan istilah *hablumminannas* (hubungan antar manusia), Allah SWT telah memerintahkan manusia untuk saling tolong-menolong dalam kebaikan. Kebaikan harus dimaknai sebagai saling membantu tanpa pamrih untuk bersama-sama meraih tujuan. Hal ini tertuang dalam Q.S Al Maidah ayat 2 yang artinya: “Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”. Dalam sejarah Islam tercatat sikap saling menolong yang merupakan ciri khas umat muslim sejak masa Rasulullah SAW, pada masa itu tidak ada seorang muslim pun membiarkan muslim yang lainnya kesusahan. Misalnya ketika terjadinya hijrah umat muslim dari Mekkah ke Madinah. Sama-sama kita ketahui saat itu bahwa kaum Ansor atau Muslim Madinah menerima dengan baik kedatangan mereka yang seiman dengan sambutan yang meriah. Selain itu di dalam Al-Qur’an juga telah ditegaskan bahwa dalam setiap yang seorang muslim lakukan termasuk dalam mengerjakan sholat dan ibadah, bahkan hidup dan mati setiap muslim hanya untuk Allah Tuhan semesta alam. “*Katakanlah: sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam*” (QS. Al-An‘am: 162).

Dalam *Islamic OCB* yang digunakan untuk menggambarkan tindakan individu adalah mengikuti Syariah, di mana setiap individu melakukan kebaikan semata-mata untuk mendapatkan keridhaan Allah (Azizah, 2016). *Islamic OCB* merupakan bentuk kesadaran diri muslim yang bekerja dalam suatu organisasi. Bekerja tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description* tetapi untuk meringankan beban pekerjaan organisasi dengan melakukan kegiatan yang bermanfaat dan mencegah organisasi dari sukarela kehilangan. Perilaku ini ditandai dengan membantu orang lain secara sukarela. Islam telah menekankan hal ini perilaku dengan tujuan untuk kemakmuran individu dan masyarakat (Hadi et al., 2014). Menurut Azizah (2016), Islam adalah agama yang sempurna yang memiliki tatanan sosial dan cara hidup yang bertujuan untuk menghasilkan kepribadian yang unik dan budaya yang berbeda bagi masyarakat. *Islamic OCB* digunakan untuk menggambarkan tindakan individu mengikuti Syariah, di mana setiap individu melakukan kebaikan semata-mata untuk mendapatkan keridhaan Allah. Kualitas spiritualitas didasarkan pada ajaran Islam yang terdiri dari keyakinan, ritual, perilaku sehari-hari dan pengetahuan tentang kepatuhan terhadap seperangkat Islam ritual dan menjadi lebih dekat dengan Tuhan dan menemukan nilai pribadi (Khodayarifard et al., 2013).

Dari beberapa telaah diatas maka dapat disimpulkan bahwa *OCB* adalah perilaku positif yang dikembangkan anggota organisasi dan dilakukan secara sukarela di luar *job description (extra role)* yang berdampak pada peningkatan efektifitas organisasi secara keseluruhan. *Islamic OCB*

merupakan tindakan sukarela individu yang sesuai dengan syari'at Islam dan hanya mengharapkan *falah* atau *ridha* Allah (Kamil, *et al.*, 2014). *Islamic OCB* hukumnya *sunnah*, artinya jika para karyawan menunjukkan sikap *OCB* Islaminya, maka akan mendapat pahala dari Allah, karena konsep *OCB* Islami ini adalah hanya mengharapkan *ridho* dari Allah SWT, dan jika karyawan tidak melakukannya, maka tidak ada hukuman atau dosa. Karyawan akan dihargai karena kepedulian dan empatinya terhadap sesama (Wibowo, 2014) dan Diana (2012). Pendapat lain menyatakan bahwa *Islamic OCB* mengarah ke konsep persaudaraan, (*Ukhuwah*) hubungan yang baik dengan rekan kerja dengan cara *Ta'awun* (*Altruism*), yaitu saling membantu dengan rekan kerja (Wibowo dan Dewi, 2016). *Islamic OCB* menganut perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam. Implementasi *OCB* dari perspektif Islam antara lain adalah *Altruism* (*Taawun*), yaitu sikap saling membantu secara sukarela terhadap sesama manusia atau rekan kerja; *Sportmanship*, yaitu bersikap positif seperti tidak sakit hati disaat orang lain tidak mengikuti sarannya, tidak menolak sebuah ide dari orang lain, dan mau mengorbankan kepentingan pribadi demi organisasi; *Courtesy* (persaudaraan), yaitu sikap membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu masalah yang akan muncul, atau setidaknya membantu mengurangi tingkat permasalahan yang ada supaya masalah tersebut tidak menjalar kemana mana; *Civic Virtue*, yaitu sikap atau perilaku seseorang yang menunjukkan bahwa dia ikut andil, berpartisipasi, terlibat, dan bertanggung jawab dengan sebuah organisasi; dan *Conscientiousnes* (*Mujahadah*), yaitu sikap selalu

mengerjakan kewajiban atau tugas melebihi ekspektasi yang diharapkan organisasi, seperti sikap bersungguh-sungguh dalam hal yang baik tanpa pamrih sedikitpun. (Diana,2012).

Empat komponen untuk mengukur *Islamic OCB* adalah *Altruisme (Al Eethaar)*, Kebajikan kewarganegaraan (*Qayam al-muwatwanah*), Advokasi standar moral tinggi (*Dakwah*) dan Penghapusan harm (*Raf'al haraj*) (Kamil *et al.*, 2014; Marfuatun & Muafi, 2021). Melanjutkan yang dilakukan Kamil, studi oleh Hadi *et al* (2014) menambahkan empat faktor baru *Islamic OCB*, yaitu: kriteria pendukung, partisipasi organisasi, rasa memiliki perusahaan, dan interpersonal. Menurut Wibowo & Dewi (2016) konsep *Islamic OCB* merupakan penjabaran dari sikap *ukhuwah Islamiyah* (persaudaraan) yang menunjukkan perilaku ekstra peran dalam bekerja, dengan dimensi 1. dimensi *Ta'awuf*, yaitu dimensi yang menunjukkan saling menjaga silaturahmi (hubungan) antar sesama umat Islam. 2. dimensi *Tafahum* yaitu dimensi yang mengembangkan sikap *ukhuwah* yang menunjukkan sikap saling memahami sesama umat Islam. 3. dimensi *Ta'awun* yaitu dimensi yang menunjukkan sikap saling membantu sesama umat Islam dalam masalah-masalah kehidupan. Dan 4. dimensi *Takaful* yaitu dimensi yang menunjukkan sikap rela berkorban demi nama baik muslim dan agamanya. Secara operasional *OCBIP* dapat didefinisikan sebagai tindakan fleksibel berdasarkan hukum Islam (*Syariah*), serta dengan tujuan hukum Islam (*Maqasid*) di mana individu bekerja dan bertindak untuk mencari keridhaan Allah (*Ridhallah*), dan akhirnya hidup dalam kebahagiaan dan kesejahteraan (*falah*) (Kamil, *et*

al, 2014). Lebih lanjut, *Islamic OCB* dikategorikan menjadi dua kriteria: perilaku tersebut ditujukan langsung kepada individu karyawan dalam suatu organisasi, dan ini dikenal sebagai *Islamic OCB*. Sebaliknya ketika tindakan tersebut secara sengaja ditujukan kepada organisasi sebagai target utama, maka tindakan tersebut ditetapkan sebagai *Islamic OCB-O*. Menurut Podsakoff et al. (2009), *OCB* yang diarahkan pada individu (*OCB-I*) telah dikonseptualisasikan ke dalam beberapa dimensi (Williams & Anderson, 1991), antara lain altruisme, kesopanan, pemandu sorak, penjaga perdamaian, membantu rekan kerja, bantuan antar pribadi, keharmonisan antar pribadi dan hubungan antar pribadi. fasilitasi. Kumar et al (2019) menunjukkan hasil bahwa beban kerja yang tinggi akan berdampak negatif pada *OCBI* (*Organizational Citizenship Behavior Individual*) tetapi positif berpengaruh terhadap *OCBO* (*Organizational Citizenship Behavior Organization*) artinya karyawan memiliki beban kerja yang berlebihan sehingga perilaku membantu pekerjaan rekan kerja menurun (*OCB-I*) tetapi perilaku untuk membantu perusahaan mereka sangat tinggi (*OCB-O*). Sedangkan penelitian Dwomoh (2019) menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap indikator altruisme dan loyalitas karyawan, artinya karyawan yang memiliki beban kerja tinggi, *OCB* dalam indikator membantu rekan kerja mereka (altruim) dan mereka loyalitas meningkat.

Namun, dalam Islam, apa pun yang dilakukan oleh Muslim di dunia ini harus dipertanggungjawabkan dan berdasarkan ajaran Islam, yaitu Al-Qur'an dan Sunnah. Junaidah (2009) Setiap manajer dan pemimpin dalam

suatu organisasi bertanggung jawab dan akuntabel terhadap keberhasilan organisasi, tetapi biasanya mereka bertanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa (Junaidah, 2009). Dengan demikian, sembilan dimensi *OCB-1* (Posakoff *et al*, 2009) dari perspektif Islam harus diintegrasikan dengan hukum dan ajaran Islam di mana dimensi dijelaskan dan dibenarkan sebagai: (1) berusaha membantu meringankan kesulitan; dan (2) berusaha menghilangkan bahaya dari rekan kerja dan umat manusia pada umumnya (Kamil *et al*, 2014). Selain itu, menurut *OCB-O*, seperti yang dikonseptualisasikan oleh Podsakoff *et al.*, (2009) dan William dan Anderson (1991), target utamanya adalah mengembangkan organisasi. Mereka meresmikan *OCB-O* ke dalam beberapa lingkup yang mencakup kepatuhan, kebajikan sipil, dan sportivitas, loyalitas organisasi, mendukung, membela tujuan organisasi, dedikasi pekerjaan, dan perilaku suara, mengambil alih dan mempromosikan citra perusahaan. Di sisi lain, Islam adalah agama yang bertujuan tidak hanya untuk ketertiban sosial tetapi Islam dianggap sebagai cara hidup yang secara intensif menciptakan kepribadian yang unik dan perbedaan budaya bagi masyarakat (Metle, 2002). Karenanya maka *OCB-O* dalam perspektif Islam menunjuk pada tindakan diskresi individu berdasarkan syariat Islam. *OCB-O* dalam perspektif Islam menanamkan tujuan akhir di mana individu mengejar ridha Allah dengan menjunjung tinggi dan menjaga standar moral yang tinggi di lingkungan kerja atau berperan sebagai *Khalifah* Allah di dunia ini. Semua ini dimaksudkan untuk melindungi *maqashid* (tujuan) syariah, yang mencakup

lima *daruriyat* (kebutuhan) untuk melindungi agama, kekayaan, kehidupan, akal/intelek dan keturunan, *hajiyat* (pujian) dan *tahsiniyat* (perhiasan) (Kamil, *et al*, 2014). Lebih jauh lagi, Islam mendorong umat Islam untuk memainkan peran penting dengan standar moral yang tinggi untuk mematuhi OCB di tempat kerja. Oleh karenanya diyakini bahwa semua pengukuran OCB-O cocok untuk perspektif Islam ketika dielaborasi mengikuti setiap definisi seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Islamic Organizational Citizenship Behavior

<i>Individual</i>	<i>Altruism</i> <i>Civic Virtue</i> <i>Interrpersonal helping/ helping co-workers</i> <i>Aleviate hardship (Daf'a Darar)</i> <i>Advocating High Moral Standards (Da'wah)</i> <i>Remove harm (Raf'al Haraj)</i>
<i>Organization</i>	<i>Compliance</i> <i>Courtesy Civic Virtue</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Organizational Loyalty Job</i> <i>Dedication</i> <i>Voice behavior</i> <i>Advocating High Moral Standards (Da'wah)</i>

Sumber: Kamil and Ahmad (2014)

Sedangkan menurut Hosseini *et al* (2015) *Islamic OCB* menekankan dua hal yaitu, tindakan suka rela dan pendekatan moral manusia. Dari hasil pendekatan kualitatif menggunakan 35 pakar (*experts*), ditemukan 5 dimensi OCB Islami yaitu: (Hosseini *et al*, 2015)

1. *supporting criteria* (kriteria mendukung), perilaku ini menunjukkan minat dalam kehidupan organisasi, dan sebagian besar waktu yang perlu digunakan untuk mendukung anggota lain.
2. *organizational partipatoo* (partisipasi organisasi), Bentuk partisipasi dalam organisasi seperti terlibat dalam pengelolaan organisasi, termasuk kemampuan untuk menghadiri pertemuan, untuk berbagi ide-ide mereka dengan orang lain dan kesadaran tentang isu-isu saat ini dalam organisasi.
3. *cooporate belongings* (rasa bergabung dengan perusahaan), Organisasi merupakan kumpulan kepentingan individu, kelompok dan organisasi itu sendiri, adanya rasa bergabung dengan perusahaan berarti individu menganggap dirinya adalah merupakan bagian dari suatu organisasi, oleh karena itu individu harus mampu melebur diri untuk memajukan organisasi.
4. *altruisme* (peduli), Perilaku ini mengarah untuk membantu dan kerjasama dengan mitra lainnya. Menurut kriteria ini, staf saling membantu dalam kesulitan.
5. *interpersonal* (hubungan antar pribadi). Dimensi ini menunjukkan rasa empati, kerjasama, dan koordinasi serta rasa tanggung jawab individu terhadap organisasi.

Ke lima dimensi tersebut juga selaras dengan dimensi *OCB*.

2.3. Dukungan Organisasional (POS)

Secara sederhana persepsi dapat diartikan sebagai sudut pandang. Persepsi adalah mengandung nilai-nilai yang subjektif. Karena itu, setiap orang bisa berbeda persepsi (sudut pandang) terhadap objek yang dilihat, didengar, dan dirasakan. Ketika orang melihat, mendengar, atau merasakan sesuatu objek maka muncul penafsiran-penafsiran tentang suatu nilai (*value*) misalnya baik-buruk, senang-tidak senang, indah-jelek, dan sebagainya.

Dukungan organisasional adalah penilaian pegawai terhadap organisasinya sejauh mana organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi mereka, sejauh mana kesesuaian terhadap imbalan/penghargaan yang diberikan organisasi, serta sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Pegawai menganggap kerja adalah suatu bentuk pertukaran dengan kebutuhan-kebutuhannya sehingga mereka selalu melakukan penilaian apakah organisasi mempunyai perhatian terhadap segala jerih payah yang telah disumbangkan dan mampu memberikan imbalan yang memadai, atau dengan kata lain, jika pegawai bekerja secara ekstra, apakah organisasi akan memberikan imbalan yang lebih pula (Shannock, 2006).

Rhoades & Eisenberger (2002) mengungkapkan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap pegawai mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Keyakinan ini dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan

sumber daya, interaksi dengan supervisor organisasinya, dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasional adalah asumsi untuk meningkatkan perasaan memiliki pegawai terhadap organisasinya dan harapannya pada usaha terbaik kepada organisasi untuk mencapai tujuan akan memperoleh penghargaan (Eisenberger, Hungtington, Hutchison, dan Sowa, 1986).

Dukungan organisasional adalah sesuatu yang dinilai oleh pegawai sebagai anggapan kebutuhan emosi sosial, memberikan indikasi dari kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan kerja pegawai, dan mengindikasikan kecenderungan organisasi dalam menyiapkan bantuan saat dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang efektif (Fuller *et.al.*, 2003). Penilaian pegawai terhadap organisasi juga dilakukan dengan memperhatikan frekuensi, kesungguhan dan ketulusan organisasi dalam memberikan pernyataan penghargaan dan pengakuan terhadap hasil usaha mereka. Pemberian penghargaan atau penciptaan kondisi kerja yang menyenangkan, apabila dilakukan karena kemauan organisasi sendiri akan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap dukungan organisasi dibandingkan dengan jika diberikan karena tekanan dari luar (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Terdapat beberapa penghargaan dan kondisi kerja yang dapat meningkatkan dukungan organisasional, yakni pemberian gaji dan promosi, keamanan pekerjaan, otonomi atau delegasi kepercayaan. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) bahwa organisasi yang dapat memberikan wewenang terhadap pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi pegawai

erhadap dukungan organisasi. Dukungan organisasional juga dapat dilihat sebagai keyakinan pegawai dimana pegawai percaya bahwa organisasi akan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta membantu pegawai dalam situasi menekan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasional adalah persepsi atau penilaian yang muncul pada diri pegawai sebagai hasil evaluasi terhadap organisasinya sampai sejauh mana organisasinya memberikan penghargaan atas kontribusi dan kinerja yang dilakukan pegawai. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), terdapat tiga (3) dimensi yang membentuk dukungan organisasional yang dipersepsikan, yakni persepsi dukungan atasan, persepsi *reward*/penghargaan dan kondisi kerja, serta persepsi keadilan. Sedangkan indikator-indikator dari dukungan organisasional menurut Rhoades & Eisenberger (2002) adalah sebagai berikut:

- a. Kesejahteraan adalah organisasi peduli pada kesejahteraan pegawai.
- b. Tugas adalah organisasi mau membantu menyelesaikan tugas yang dianggap berat bagi pegawai.
- c. Respon atasan adalah atasan mau membantu pegawai yang sedang ditimpa masalah.
- d. Kedekatan adalah hubungan antar orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Kerjasama adalah rekan mau mendengarkan masalah antar sesama.
- f. Organisasi bangga
- g. Organisasi perhatian
- h. Menghargai kontribusi

- i. Peduli dengan kesejahteraan

2.4. Keadilan Prosedural (PJ)

Sejarah keadilan organisasional adalah berawal dari teori keadilan yang menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan dengan rasio yang sama dari yang lain (Adams, 1963). Keadilan organisasional adalah berkaitan dengan cara di mana pegawai menentukan apakah organisasi telah memperlakukan pegawai tersebut secara adil dalam pekerjaan (Mooman & Nierhoff, 1993). Chegini (2009) memberikan pendapat bahwa keadilan organisasional adalah kepuasan yang dirasakan atas kegiatan dalam organisasi dan sikap serta perilaku masing-masing individu dalam organisasi. Chen *et al.* (2008) mendefinisikan keadilan organisasional adalah sebagai keadilan dalam alokasi sumber daya baik berupa imbalan maupun hukuman yang dibuat oleh organisasi. Kemudian Cropanzano *et al.* (2007) mengatakan bahwa keadilan organisasional merupakan evaluasi pribadi tentang etika dan moral perilaku manajerial yang berarti dalam menghasilkan keadilan organisasional mengharuskan manajemen untuk mengerti perspektif seorang pegawai. Baldwin (2006) bahwa keadilan organisasional adalah sejauh mana pegawai merasa prosedur tempat kerja, interaksi, dan hasil yang didapatkan bersikap adil. Dari beberapa pendapat, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan keadilan yang diberikan oleh organisasi berupa

pemberian imbalan, prosedur, dan interaksi yang diberikan secara adil terhadap pegawai dalam organisasi tersebut.

Keadilan organisasional menurut Baldwin (2006), Cropanzano *et.al.* (2007), dan Ardakani (2012) terbagi menjadi tiga jenis, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Namun dalam hal ini, yang difokuskan adalah keadilan prosedural. Alasannya adalah keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Dua penjelasan teoritis yang dikemukakan oleh para peneliti berkaitan dengan proses-proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural adalah kontrol proses dan perhatian relasional (Taylor *et.al.*, 1995). Taylor juga menjelaskan bahwa perspektif kontrol adalah proses bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil jika individu-individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan untuk menawarkan masukan dalam proses penetapan keputusan. Jadi keadilan prosedural berkaitan dengan kesempatan pekerja untuk menyampaikan pendapat, usulan sebelum suatu keputusan dibuat, dan ini penting bagi pegawai dan organisasi.

Greenberg (1990) menjelaskan bahwa teori keadilan Adams dilengkapi dengan penelitian-penelitian lanjutan yang terkait dengan metode yang digunakan organisasi untuk menentukan imbalan yang diterima pegawai, yang saat ini telah dikenal dengan istilah keadilan prosedural (Noe *et.al.*, 2011; Loi, R *et.al.*, 2012). Keadilan prosedural adalah menunjuk pada keadilan yang

diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan- keputusan (Chi & Han, 2008). Menurut Simpson & Karminski (2007) bahwa keadilan prosedural adalah menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan pegawai atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan. Keadilan prosedural adalah berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan manfaat, membuat prosedur ini mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dan prosedur tersebut. Prosedur yang adil ditentukan oleh beberapa hal, yaitu: 1) terdapat konsistensi, yang menjamin beberapa kasus diperlakukan serupa, 2) terdapat kenetralan, 3) terdapat pihak yang menjadi objek terwakili suaranya dalam proses keputusan yang dibuat, dan 4) implementasi harus transparan (Hwei & Santosa, 2012).

Keadilan prosedural adalah hasil persetujuan melalui prosedur tertentu dan mempunyai sasaran utama peraturan-peraturan, hukum-hukum, undang-undang. Prosedur ini tidak bisa lepas dari upaya legitimasi tindakan. Jika terdapat keadilan prosedural yang adil akan mampu menghindarkan penyalahgunaan kekuasaan atau kontrol yang semena-mena (Haryatmoko, 2002). Keadilan prosedural adalah persepsi yang ditujukan oleh pegawai ketika melihat manajemen/organisasi dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. Apabila aturan dilaksanakan dengan baik oleh pihak manajemen/organisasi

maka pegawai merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya. Luthans (2011) juga menyatakan bahwa keadilan prosedural sebagai sebuah perhatian dengan keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Jadi, keadilan prosedural berkaitan dengan kewajaran dalam prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Jika individu mempersiapkan prosedurnya tergolong wajar maka ia akan mempersepsikan ada keadilan prosedural dan sebaliknya. Pendapat lainnya mengenai keadilan prosedural dikemukakan oleh Noe *et.al.* (2008) sebagai berikut, yaitu suatu konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan hasil yang diterima. Jadi dapat diketahui bahwa keadilansangat terkait dengan metode yang digunakan untuk menentukan hasil yang akan diterima oleh pegawai. Jika metode yang digunakan bersifat otoriter, maka pegawai akan memiliki persepsi bahwa ada ketidakadilan prosedural. Sebaliknya, jika metode yang digunakan bersifat partisipatif, maka pegawai akan memiliki persepsi bahwa ada keadilan prosedural. Terkait dengan itu, maka mereka menyatakan pegawai yang merasa kehilangan atau dirugikan akan memiliki kemarahan yang minimum jika prosedur-prosedur yang digunakan hingga sampai pada suatu keputusan bersifat konsisten, tidak bias, akurat, dapat dikoreksi, representatif, dan etis.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi pekerja atas metode atau prosedur yang digunakan untuk membuat suatu keputusan yang berkaitan dengan jumlah dan alokasi manfaat yang diterimanya. Dengan kata lain, keadilan prosedural adalah berhubungan dengan persepsi bawahan atau pegawai mengenai seluruh

proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan (McFarlin & Sweeney, 1992). Sedangkan indikator-indikator dari keadilan prosedural menurut Cohen & Spector (2001) adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian yang adil dikaitkan dengan pendidikan dan jabatan, bukan pertemanan.
- b. Evaluasi kinerja wajar, karena mencerminkan apa yang telah dilakukan.
- c. Tekanan dari luar tidak mempengaruhi evaluasi kinerja.
- d. Standar kinerja digunakan untuk mengevaluasi kerja.
- e. Selama periode evaluasi berlangsung, pegawai dan supervisor saling berkomunikasi.

2.5. Keterikatan Kerja (WE)

Konsep keterikatan pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990), yang menyatakan bahwa keterikatan adalah sebagai ungkapan atau ekspresi seorang pegawai atau karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya bekerja di organisasi. Pegawai atau karyawan menjadi terlibat dalam tugas-tugas, baik sendiri maupun dengan orang lain, sekaligus menunjukkan apa yang mereka pikirkan dan rasakan. Keterikatan pegawai atau karyawan adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu atas

pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins & Judge, 2015). Pendapat serupa dikemukakan oleh Saragih & Margaretha (2013), yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai atau karyawan adalah sebagai keterlibatan dan kepuasan individu serta juga rasa antusias untuk bekerja. Keterikatan pegawai atau karyawan dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya.

Keterikatan pegawai atau karyawan adalah dianggap sebagai salah satu antecedent atau faktor pemicu komitmen afektif organisasi (Posthuma, *et.al.*, 2013). Dalam hal ini keterikatan pegawai atau karyawan menggambarkan komitmen seorang pegawai atau karyawan terhadap organisasi dan mempengaruhi performa serta masa kerja. Keterikatan pegawai atau karyawan merupakan kondisi individu secara emosional dan intelektual yang berkomitmen pada organisasi, yang dapat diukur melalui 3 perilaku, yaitu *say* (individu secara konsisten mengatakan hal-hal yang positif tentang organisasinya), *stay* (keinginan individu untuk menetap di dalam organisasi), dan *strive* (individu melakukan usaha lebih yang mendukung keberhasilan organisasi) (Hewitt, 2004).

Berdasarkan uraian dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai atau karyawan merupakan keterlibatan, gairah, atau antusiasme karyawan atau pegawai terhadap pekerjaan, dedikasi dan dorongan untuk menyelesaikan tugas-tugas, yang menyebabkan pegawai atau karyawan bekerja dengan fokus atau penuh konsentrasi bahkan tenggelam dalam pekerjaannya. Sedangkan

indikator-indikator dari keterikatan pegawai atau dalam hal ini dosen generasi milenial, menurut Schaufeli & Bakker (2003) adalah sebagai berikut:

- a. *Vigor* (semangat) sebagai level energi dan ketahanan mental yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk memberi usaha pada pekerjaan, dan selalu berusaha walaupun menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication* (dedikasi) sebagai keterlibatan individu dalam suatu pekerjaan dan memiliki antusias, inspirasi, dan kebanggaan dalam pekerjaan.
- c. *Absorption* (penghayatan) sebagai perilaku yang mampu berkonsentrasi dan senang terlibat dengan pekerjaan tersebut.

Keterikatan menjadi hal penting dalam sumber daya manusia dan hangat dibicarakan saat ini. Keterikatan mampu memberikan efek positif terhadap keberhasilan usaha karena karyawan yang *engaged* lebih produktif dalam kinerja, lebih loyal terhadap perusahaan, memberikan layanan terbaik bagi *customer*, lebih sedikit jumlah angka ketidakhadiran dibandingkan karyawan yang *disengaged*. Menurut Kahn (1990) Keterikatan merupakan *Personal Engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi dalam melakukan peran pekerjaan mereka. Dalam pekerjaannya, orang akan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional dengan penuh peran dan tanggung jawab selama melakukan kinerjanya. Menurut May, Gilson & Harter (2004) keterikatan memiliki 3 dimensi utama, yaitu komponen fisik yang berupa energi dalam melaksanakan pekerjaannya, komponen emosi dapat berupa dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya, dan komponen pikiran yaitu berupa keadaan dimana karyawan larut dalam pekerjaannya sehingga

melupakan hal-hal disekelilingnya. Dari uraian-uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa keterikatan merupakan sebuah terminologi mengenai keterikatan dan keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi, dengan adanya rasa keterlibatan dan keterikatan tersebut seorang karyawan dapat memberikan kinerja terbaik, dan melakukan sesuatu diluar batas kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi. Terbentuknya keterikatan tidak terjadi begitu saja, perlu adanya usaha dalam sebuah organisasi supaya karyawan merasa *engaged* dengan organisasi tersebut.

Beberapa elemen keterikatan dari penelitian Development Dimensions International Inc (2010) antara lain:

a. Nilai Individu

Karyawan akan merasa terikat atau *engaged* dalam sebuah organisasi ketika karyawan merasa kemampuannya berguna dan sesuai dengan apa yang dikerjakan, adanya kesempatan dalam pengembangan diri, dan pemberdayaan dari organisasi. Hal-hal ini adalah faktor yang mempengaruhi menentukan karyawan untuk tetap tinggal di suatu organisasi.

b. Dukungan Karyawan

Lingkungan yang kooperatif, dan keadaan yang nyaman membuat karyawan merasa *engaged*. Nyaman merupakan kondisi dimana sesama karyawan saling percaya satu sama lain, dapat menyelesaikan masalah yang timbul dalam organisasi, dan saling mendukung satu sama lain dalam pekerjaan. Pentingnya sebuah komunikasi dan interaksi antarkaryawan

dalam grup atau antar departemen dalam pekerjaan, hal ini menjadi penting dalam membangun karyawan yang *engaged*.

c. Fokus Pada Kerja

Pekerjaan yang memiliki arahan yang jelas, dan lingkungan kerja yang efisien akan membuat karyawan merasa *engaged*. Dengan disertai motivasi dan dorongan pribadi maka karyawan akan mengerti bagaimana mereka harus fokus pada pekerjaannya. Tanpa strategi yang jelas, petunjuk dari pimpinannya, maka karyawan akan kehilangan waktu yang bernilai dalam kontribusi kesuksesan organisasi. Seorang karyawan akan kehilangan rasa loyal ketika sebuah organisasi atau perusahaan memberikan pekerjaan yang secara berlebihan dan tidak efektif. Misalnya melakukan sesuatu yang tidak penting dan mengikuti meeting yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaannya.

Berbagai kondisi yang dapat mempengaruhi keterikatan menurut Maylett dan Riboldi (2007) dari Decision wise, Inc yaitu:

a. Termotivasi

Karyawan akan merasa tergerak dalam pekerjaannya, ketika kehadiran karyawan tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, tujuan yang jelas apa yang harus dilakukan dan memiliki otonomi dalam bertindak.

b. Kepuasan

Kesempatan berkembang, lingkungan kerja yang nyaman, dukungan yang positif dalam pekerjaan dan hubungan yang baik antar

rekan kerja serta adanya keterbukaan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya dan tidak merasa beban bagi karyawan.

c. Efektivitas

Hal ini berbicara mengenai komunikasi karyawan yang jelas, tugas dan tanggung jawab yang sesuai, kesesuaian kerja yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, dan otoritas dalam mengambil keputusan.

Karyawan yang *engaged* akan menginvestasikan dirinya lebih total pada pekerjaannya. Mereka akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan dorongan energi yang besar dan antusiasme yang kuat (Kahn, 1990; Saks, 2006; Macey & Schneider, 2008). Karyawan yang *engaged* akan memiliki energi yang efektif dalam aktivitas kerja mereka. Karyawan akan merasa dirinya mampu dalam menghadapi tuntutan dalam pekerjaan mereka. Keterikatan merupakan suatu keadaan dimana dipenuhi pikiran yang positif ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), keasyikan (*absorption*), dan dedikasi (*dedication*). Semangat mencerminkan kesiapan dalam mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, adanya usaha dalam bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi kesulitan atau kegagalan dalam bekerja. Dedikasi ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi, dan kebanggaan. Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha untuk mencapai tujuan. Sedangkan keasikan ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa begitu cepat, dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002).

Karyawan yang tidak *engaged* akan hadir secara fisik dalam pekerjaannya, tetapi mereka tidak memiliki hasrat dan semangat dalam bekerja. Pekerjaannya yang dilakukan hanya sebatas mengikuti kegiatan rutin yang telah ada. Karyawan yang seperti ini hanya memiliki keterikatan emosional yang sangat kecil terhadap perusahaan dan tanggung jawabnya, tidak peduli terhadap tujuan perusahaan dan tidak menikmati pekerjaannya. Beberapa model dari Keterikatan antara lain:

- a. Gallup (1993-1998). Berdasarkan model terdapat 4 dimensi dalam Keterikatan. Dalam hal ini menggambarkan dimensi perilaku yang berpotensi menumbuhkan *Employee Engagement*. Hal ini berkaitan dari atasan dalam mengelola kemampuan dan mempertemukan kebutuhan emosi setiap karyawannya dan lingkungan kerja, yang diterjemahkan dalam 4 pernyataan sebagai berikut:
 1. *How can we grow*, merupakan kesempatan dalam berkembang dan tumbuh dalam 6 bulan terakhir.
 2. *Do I Belong*, mempunyai teman baik, rekan kerja yang komitmen dalam kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, dan memperhitungkan pendapat karyawan.
 3. *What Do I Give*, dorongan untuk maju dan adanya pengakuan atas prestasi kerja yang dilakukan dalam 6 hari terakhir, atasan yang perhatian.
 4. *What Do I Get*, kondisi kerja dan peralatan yang mendukung dan karyawan mengetahui apa yang perusahaan inginkan dari dirinya.

b. Hewitt (2005) menyatakan *Employee Engagement* dalam terminologi yang lebih spesifik dan menerjemahkannya dalam 3 kunci perilaku yaitu *say*, *stay*, dan *strive*.

1. *Say* : Karyawan yang *engaged* akan konsisten mengatakan dan menyampaikan hal-hal positif tentang organisasinya kepada koleganya, karyawan sesama rekan kerja dan customernya
2. *Stay* : Karyawan yang *engaged* mempunyai hasrat dan keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasinya
3. *Strive* : Karyawan yang *engaged* akan dengan sukarela melakukan kerja ekstra demi mencapai tujuan perusahaan.

c. Kahn (2002) *engagement* merupakan gagasan multidimensi. Karyawan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees*, di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson, 2002). Hal-hal yang dapat menghilangkan *Engagement* karyawan menurut Schiemann, W. A. (2011) adalah:

1. Kekhawatiran dalam keamanan kerja seperti keamanan financial berupa benefit atau kompensasi
2. Perlakuan yang tidak adil, berdasarkan literatur keadilan organisasi, mencakup masalah persamaan gaji atau promosi
3. Kompensasi yang cukup, berbentuk gaji, benefit atau penghasilan tambahan lain yang memungkinkan karyawan dapat memenuhi standar

hidup yang diinginkan. Jika hal ini tidak sesuai menyebabkan karyawan menjadi tidak loyal.

4. Diperlakukan dengan penuh hormat dan bermartabat, merupakan salah satu elemen kepuasan terkuat oleh karyawan. Perlakuan yang tidak baik membuat karyawan menjadi tidak loyal dan hanya sekedar saja dalam melakukan pekerjaannya.
5. Faktor-faktor yang berhubungan dengan stress, seperti permasalahan menyeimbangkan pekerjaan dengan tuntutan keluarga, pekerjaan yang berlebihan, standar yang tidak realitas, dan konflik kerja yang jelas menyebabkan kepuasan menjadi rendah.

Berdasarkan berbagai pengertian dan teori mengenai *employee engagement* bahwa *employee engagement* membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

2.6. Komitmen Afektif (AC)

Seseorang yang menunjukkan keterlibatan yang tinggi sebagai pegawai dalam suatu organisasi dapat dikatakan pegawai tersebut memiliki komitmen pada organisasi (Basriani, 2016). Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki komitmen pada organisasi. Mereka yang memiliki komitmen yang tinggi

pada organisasi cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk dan perilakunya pada organisasi.

Komitmen organisasional adalah dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Seorang individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasinya mencapai tujuannya. Menurut Meyer & Allen (2007) bahwa komitmen organisasional dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, individu berupaya dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan diorganisasi tersebut.

Robbins (2011) mengemukakan bahwa komitmen pada organisasi, sebagai suatu keadaan yang mana seorang pegawai memihak pada organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Sesuai dengan pendapat tersebut Gibson *et al.* (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai lingkup identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh individu terhadap organisasinya. Dalam pendekatan sikap komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu pernyataan dimana seorang pegawai diidentifikasi dengan sebuah organisasi tertentu dan tujuan- tujuannya. Pegawai tersebut ingin tetap menjadi anggota organisasi dalam rangka memfasilitasi organisasi yang bersangkutan dalam rangka mencapaitujuannya.

Pendapat lain mengenai komitmen organisasional telah dikemukakan oleh Goleman (2013) bahwa komitmen organisasional adalah menyelaraskan

diri dengan sasaran individu, kelompok ataupun organisasi yang siap berkorban demi sasaran organisasi yang lebih besar dan merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar. Selain itu menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan serta aktif mencari peluang guna memenuhi misi kelompok. Komitmen organisasional adalah sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. (Mathis & Jackson, 2006). Komitmen organisasional adalah seperangkat perasaan dan keyakinan bahwa individu memiliki atau menerima organisasinya secara keseluruhan, yaitu level komitmen bisa dimulai dari sangat tinggi sampai sangat rendah, dan bisa mempunyai sikap tentang berbagai aspek dari organisasinya (Harmen & Amanah, 2013).

Menurut pendapat Meyer & Allen (2007) bahwa terdapat tiga komponen model dari komitmen yang merupakan karakteristik komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*), didefinisikan sebagai emosi positif yang melingkupi pada organisasi. Dengan kata lain, komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan akan nilai-nilainya, atau komitmen afektif adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian

dari organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif yang kuat memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan sendiri untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

- b. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*), didefinisikan sebagai komitmen individual pada organisasi karena mereka merasa akan kehilangan biaya yang tinggi jika meninggalkan organisasinya, termasuk biaya ekonomi dan biaya sosial. Dengan kata lain, komitmen kontinuan merupakan nilai ekonomi yang dirasakan bila bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut, atau komitmen kontinuan adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terikat dengan meninggalkan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen kontinuan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai terpaksa menjadi anggota organisasi tersebut karena menghindari kerugian finansial dan keinginan lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidakmaksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut kurang/tidakdapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi. Pegawai ini memiliki komitmen pada organisasinya karena mereka membutuhkannya.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*), didefinisikan sebagai komitmen individu terhadap organisasi karena merasa suatu kewajiban.

Perasaan ini mungkin berasal dari berbagai sumber. Dengan kata lain, komitmen normatif merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan moral atau etis, atau komitmen normatif adalah merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bergantung sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan obligasi, dimana komitmen sebagai norma normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

Dalam penelitian ini hanya difokuskan pada komitmen afektif, dimana komitmen afektif adalah berkaitan dengan keterikatan emosional pada organisasi, identifikasi pada organisasi, dan keterlibatan individu di dalam organisasi (Meyer & Allen, 2007). Individu yang mempunyai komitmen afektif ini memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati perannya dalam organisasi (Pangestuti, 2018). Selain itu, seorang individu yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan tingkat keterikatan dia dengan organisasi termasuk

keyakinan, kemauan, dan keinginan tentang prestasi tujuan organisasi yang memiliki hubungan erat dengan karakteristik pribadi, usia, jenis kelamin, jabatan, dan karakteristik organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dalam organisasi adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi. Sedangkan indikator- indikator dari komitmen afektif, menurut Meyer & Allen (2007) adalah sebagai berikut: 1) keterikatan emosional pada organisasi, 2) identifikasi pada organisasi, dan 3) keterlibatan individu di dalam organisasi.

2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian dan Pengembangan Hipotesis

Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa komitmen dosen generasi milenial perlu diteliti, komitmen dosen generasi milenial khususnya komitmen afektif dosen generasi milenial. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif dosen generasi milenial tersebut, diantaranya adalah *Islamic OCB*, dukungan organisasional, keadilan prosedural, dan keterikatan dosen generasi milenial.

2.7.1 Pengaruh *Islamic OCB* terhadap Keterikatan Kerja (*WE*)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat

kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. *OCB* ini melibatkan beberapa perilaku, antara lain menolong orang lain, menjadi relawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan ‘nilai tambah karyawan’ dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997). *Islamic OCB* menurut hasil penelitian Kamil, *et al* (2014) ada 4 dimensi/komponen yaitu: *Altruism* (Altruisme), *Civic Virtue* (Kebajikan masyarakat), *Advocating high moral standarts* (dakwah) & *Removal of harm* (menghilangkan bahaya/ menghapus kerugian). Penelitian Kamil *et al* (2014) tersebut, menempatkan *Taqwa* sebagai faktor anteseden dalam *Islamic OCB*. Menurut Kamil (2014), *Islamic OCB* merupakan tindakan sukarela dari individu yang sesuai dengan Syariah Islam dan hanya mengharapkan falah atau ridha Allah. Dalam Islam, *OCB* yang baik berkaitan dengan konsep kebaikan perilaku internal manusia. Islam telah menggaris bawahi perilaku yang baik sebagai Iman (keyakinan kepada Allah), yang dirumuskan sebagai iman di hati orang yang beriman. Iman menekankan pada tindakan individu di mana tindakan dan keyakinan menggambarkan kepribadian individu dalam masyarakat (Kamil & Ahmad, 2014). Penafsiran ini telah didukung oleh mayoritas cendekiawan Muslim, termasuk Ibnu Taimiyah (1978). Hal ini dirinci dalam bukunya al-fatawa dan menjelaskan

bahwa prinsip dasar iman tetap berada di hati orang beriman, sedangkan cabang-cabang iman akan menandakan interpretasi setiap orang beriman terhadap apa yang telah mereka capai berdasarkan lima rukun. Islam. Dipahami bahwa iman dalam ajaran Islam mengacu pada penegasan dan bukan hanya sekedar keyakinan. Oleh karena itu, penegasan terdiri dari kata-kata hati, dan itu berarti keyakinan dan tindakan hati dan ketaatan.

Pengembangan konsep *Islamic OCB* bersumber dari ajaran agama Islam, yang menggunakan acuan dari Al Quran dan Hadist. Setiap muslim idealnya akan selalu berpedoman pada *fid dunya wal akhirah*, yaitu demi kebaikan dunia dan akhirat dalam melakukan segala sikap dan tindakan. *Islamic OCB* memberikan arah kepada perilaku setiap muslim agar sesuai dengan konsep Islam yang mengajarkan bahwa setiap umat Islam dianjurkan untuk saling menolong dalam kebajikan dan taqwa, serta melarang umat Islam untuk saling menolong dalam dosa dan pelanggaran (Al-Qur'an, surat Al Maidah:2). Karena itu setiap muslim diwajibkan untuk selalu berpikir bagaimana agar selalu mendapatkan kebaikan dan keberkahan di akhirat. Nabi Muhammad Shallallahu'alaihi Wasallam bersabda, bahwa sebaik baiknya manusia adalah yang bermanfaat untuk orang lain (HR. Ahmad). Dengan menyitir Hadits tersebut dapat diketahui bahwa Nabi Muhammad Shallallahu'alaihi Wasallam menganjurkan kepada setiap muslim untuk selalu melakukan hal baik kepada sesama manusia dan juga kepada makhluk yang lain.

Mengaplikasikan *OCB Islamic perspective* (Diana, 2012) adalah melalui *Altruism (Taawun)*, berupa sikap saling menolong antar sesama manusia dengan sukarela termasuk rekan kerja; *Sportmanship*, berupa selalu memiliki sikap positif misalnya tidak mempermasalahkan sewaktu memberi masukan tetapi tidak diterima, menerima gagasan dan masukan orang lain, dan mengedepankan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi; *Courtesy* (persaudaraan), berupa kesediaan menolong orang lain dalam rangka langkah preventif mencegah munculnya masalah, atau menolong meminimalisir permasalahan yang sudah muncul agar tidak menjadi semakin kompleks; *Civic Virtue*, berupa sikap atau perilaku yang mengaktualisasikan peran sertanya, partisipasi, keterlibatan, dan tanggung jawab organisasi; serta *Conscientiousnes (Mujahadah)*, berupa sikap untuk selalu melakukan dan mengerjakan sesuatu melebihi standart atau ekspektasi yang diharapkan organisasi, dengan kesungguhan tanpa berharap imbalan atau kontra prestasi apapun.

Islamic OCB diasumsikan berpengaruh terhadap keterikatan kerja (*work engagement*). *Work engagement* ditandai dengan adanya perasaan positif, adanya motivasi dalam bekerja, yang berhubungan dengan keadaan psikologis yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi dan penghayatan. *Work engagement* adalah kondisi kesejahteraan atau kepuasan terhadap pekerjaan yang dapat dikenali melalui adanya tingkat energi optimal dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan (Schaufeli &

Bakker, 2003). Sedangkan Bakker dan Leiter (2010) mengartikan *work engagement* merupakan konsep motivasi, sehingga pekerja yang *engaged* mendapatkan dorongan untuk menyelesaikan setiap tantangan pekerjaan, serta memiliki komitmen dalam menghadapi sasaran, dan pada akhirnya memiliki *antusias* untuk mengerahkan tenaga dan pikirannya untuk pekerjaannya. *Work engagement* adalah *power* yang mampu mengarahkan motivasi karyawan untuk dapat unjuk kinerja optimal, kekuatan tersebut ditunjukkan dengan adanya komitmen, rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi, serta pengorbanan yang lebih (waktu dan tenaga), disertai minat dan semangat melaksanakan pekerjaan (Wellins dan Concelman, 2005).

Menggunakan teori pertukaran sosial yang antara lain muncul sebagai akibat adanya hasrat atau keinginan untuk terpuaskan atas interaksi antar manusia, maka *Islamic OCB* maupun keterikatan kerja dimungkinkan terkait karena kedua-duanya menyangkut interaksi antar manusia/karyawan. Karyawan beranggapan bahwa rasa lelah se usai bekerja tidak dikategorikan sebagai beban, melainkan sebagai hal yang menyenangkan karena berhubungan dengan prestasi yang positif (Scaufeli, Salanova, Gonzalezrom dan Bakker, 2002). Sikap seperti itu menunjukkan adanya keterikatan pada organisasi karena adanya motivasi berprestasi. Sangat dimungkinkan bahwa seorang karyawan yang mengaplikasikan *Islamic OCB* sekalipun tidak mengharapkan *reward* tetapi mendapatkan kepuasan spiritual atas interaksi antar karyawan.

Demikian juga dengan terbentuknya keterikatan yang tentu terkait dengan pola hubungan yang dikembangkan diantara karyawan. Karenanya teori pertukaran sosial yang antara lain menyasar pada kepuasan hubungan antar manusia serta keberadaan *reward* dapat menjadi landasan untuk menganalisis hubungan antara *Islamic OCB* dengan keterikatan kerja, sekalipun bentuk *reward*-nya berbeda, *Islamic OCB* terkait dengan kebutuhan spiritual, sedangkan keterikatan terkait dengan kontra prestasi. Asumsi paling mendasar dari teori pertukaran sosial adalah bahwa setiap orang termotivasi oleh *self-interest* (Thibaut dan Kelley, 1959)

Dari telaah tersebut dapat diduga bahwa apabila pemahaman dan pelaksanaan *OCB Islamic perspective* dalam suatu organisasi dikategorikan berlangsung dengan baik maka akan dapat mempengaruhi dan meningkatkan keterikatan kerja anggota organisasinya. Dengan mengacu telaah di atas maka penelitian ini mengajukan hipotesis 1 seperti berikut :

Hipotesis 1 : *OCBIP* berpengaruh terhadap *Work Engagement*

2.7.2 Pengaruh Dukungan Organisasional (POS) terhadap Keterikatan Kerja (WE)

Untuk memahami interaksi antara *POS* dan hubungannya dengan keterikatan kerja, perlu mengacu pada teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) (Blau, 1964). Teori pertukaran sosial dianggap sebagai salah satu kerangka kerja konseptual yang paling dominan untuk

memahami perilaku di tempat kerja (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Prinsip dasar teori pertukaran sosial adalah bahwa kewajiban dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak- pihak yang berada dalam keadaan timbal balik saling ketergantungan. Cropanzano dan Mitchell (2005) mengusulkan tiga jenis sikap yang berbeda kepada pihak lain, yaitu: (1) kemandirian, (2) ketergantungan, dan (3) saling ketergantungan. Penulis tersebut mencatat bahwa kemandirian total dan ketergantungan penuh tidak menunjukkan situasi pertukaran sosial. Dengan demikian, pertukaran membutuhkan transaksi dua arah, yaitu sesuatu harus diberikan sebagai imbalan atas sesuatu, yang sesuai dengan deskripsi keterlibatan, sebagai hubungan dua arah antara majikan dan karyawan (Robinson *et.al.*, 2004). Disarankan bahwa prinsip-prinsip dasar teori pertukaran sosial berada dalam kenyataan bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi kepercayaan, loyalitas dan komitmen yang saling menguntungkan, asalkan para pihak mematuhi aturan tertentu dari permainan (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Dukungan organisasional (*perceived organizational support*) merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan pegawai atau karyawan. *Perceived Organizational Support (POS)* mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan atau *perceived organizational support* adalah tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai

kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Robbins & Judge, 2008). Sedangkan menurut Krishnan & Mary (2012), *Perceived Organizational Support* diartikan sebagai sensitivitas dan pendapat karyawan mengenai sejauh mana keterlibatan mereka dihargai dan diakui oleh organisasi mereka.

Sedangkan *work engagement* diinterpretasikan sebagai positivitas, pemenuhan, serta pekerjaan dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan. *Work engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi yang tinggi dan ketangguhan dalam bekerja. *Dedication* ditandai dengan kuat keterlibatan dalam pekerjaan seseorang serta rasa signifikansi dan antusiasme. *Absorption* adalah keadaan konsentrasi penuh diperlakukan dan dengan senang hati asyik dengan pekerjaan seseorang (Schaufeli, *et.al*, 2002).

POS telah ditemukan memiliki konsekuensi penting terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan. Sebagaimana hasil penelitiannya Kurniasari & Izzati (2013) menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara dukungan organisasional dengan keterikatan karyawan. Ini sejalan dengan hasil penelitiannya Alvi, *et.al*. (2014) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional menjadi prediktor dari keterikatan karyawan. Mujiasih (2015) menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara dukungan organisasional dan keterikatan

karyawan. Terdapat pengaruh positif dukungan organisasional terhadap keterikatan karyawan (Ariarni & Afrianty, 2017). Adanya hubungan yang signifikan antara dukungan organisasional dengan keterikatan karyawan (Muslikah, 2018). Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan dalam bekerja (Atieq, 2018). Dukungan organisasional dapat meningkatkan keterikatan karyawan dalam organisasi (Tindige, *et.al.*, 2018). Ada hubungan positif signifikan antara dukungan organisasional dan keterikatan karyawan dalam organisasi (Chass & Balu I, 2018). Karyawan cenderung menukar keterlibatan mereka di tempat kerja untuk sumber daya seperti *POS* dan manfaat yang ditawarkan oleh majikan mereka (Saks, 2006). Akibatnya, ketika karyawan menerima dukungan organisasi, mereka cenderung membalas dengan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, sedangkan *POS* akan mendorong kewajiban dan komitmen untuk berkontribusi pada pertumbuhan, pengembangan dan efisiensi umum organisasi (Eisenberger et al., 2001; Eisenberger *et.al.*, 1986). Oleh karena itu, karyawan yang merasa didukung oleh organisasinya akan merasa berkewajiban untuk membalas perilaku organisasi yang positif dan perlakuan yang mereka terima. Ini mungkin diwujudkan melalui pengembangan sikap dan perilaku yang menguntungkan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan keterlibatan kerja di antara pekerja.

Berdasarkan hasil telaah tersebut dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai atau karyawan menjadi kuat apabila pegawai

tersebut mendapatkan dukungan yang kuat pula dari organisasi atau lembaganya, sehingga karyawan juga akan memiliki persepsi yang baik terhadap dukungan organisasional. Oleh karena itu penelitian ini mengajukan hipotesis 2 seperti berikut :

Hipotesis 2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Work Engagement*

2.7.3. Pengaruh Keadilan Prosedural (PJ) terhadap Keterikatan Kerja (WE)

Keadilan prosedural menyangkut keadilan dan transparansi dalam proses pembuatan keputusan, dan mungkin kontras dengan keadilan distributif (keadilan dalam pembagian hak atau sumber daya), dan keadilan retributif (keadilan dalam hukuman kesalahan). Mendengar semua pihak sebelum mengambil keputusan dibuat adalah salah satu langkah yang akan dianggap layak untuk diambil agar suatu proses dapat dicirikan sebagai prosedural yang adil. Beberapa teori keadilan prosedural berpendapat bahwa prosedur yang adil mengarah pada keadilan hasil, bahkan jika persyaratan keadilan distributif atau restoratif tidak bertemu (Dworkin, 1985). Selanjutnya Dworkin menyarankan bahwa ini adalah hasil dari kualitas interaksi interpersonal yang lebih tinggi yang sering ditemukan dalam proses peradilan prosedural, yang telah terbukti lebih kuat dalam mempengaruhi persepsi keadilan selama konflik resolusi.

Keadilan prosedural juga merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi keterikatan pegawai atau karyawan. Persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural, yang dipandang sebagai komponen utama keadilan organisasional dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu kegiatan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; Tjahjono, 2010). Keadilan prosedural akan lebih kuat daripada keadilan distributif dalam memprediksi *outcomes* organisasional (Tjahjono, 2015). Selaras dengan hal tersebut dikemukakan oleh Bies dan Moag (1986) bahwa ketika seorang pekerja akan menentukan bagaimana bereaksi dengan organisasi atau sistem, maka akan menggunakan persepsi keadilan prosedural. Sementara itu ada pandangan bahwa keadilan prosedural menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan pekerja secara adil. Dengan demikian, persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan *outcomes* organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi (Sweeney dan Mc Farlin, 1993). Dengan demikian, titik pandang keadilan prosedural adalah pada perhatian pekerja menyangkut prosedur pembuatan keputusan sehingga dapat diselesaikan. Keadilan prosedural berfokus pada keadilan dalam proses membuat keputusan, sedangkan keadilan distributif lebih lekat dengan keadilan dalam pengalokasian sumber penghasilan. Keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari

beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan (Simpson & Kaminski, 2007).

Sedangkan keterikatan karyawan mengacu pada investasi simultan energi fisik, kognitif, dan emosional dalam kinerja terkait pekerjaan sebagai sarana ekspresi diri (Kahn 1990). Keterikatan karyawan merupakan prediktor penting dari kinerja pekerjaan karyawan, baik dalam hal kinerja *in-role* maupun *extra-role* (Christian *et al.* 2011). Penelitian Ozer, Ugurluoglu, dan Saygili (2017) menjelaskan tentang *Effect of Organizational Justice*, yaitu persepsi keadilan organisasi meningkat secara statistik dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Sehubungan dengan keterlibatan kerja, maka efek paling signifikan diciptakan oleh keadilan prosedural yang diikuti oleh keadilan distributif dan keadilan interaksional. Keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasi, karena keadilan organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap keterikatan karyawan (Alvi & Abbasi, 2014). Persepsi keadilan pekerja pada berbagai macam hasil kerja dimungkinkan sebagian terbentuk dari adanya *employee engagement*. Dapat dikatakan bahwa pada saat para pekerja memiliki persepsi tentang keadilan dalam organisasi mereka baik, maka para pekerja merasa memiliki tanggung jawab untuk berbuat adil dalam berperan serta dengan memberikan kontribusi yang lebih besar sehingga melebihi tingkat *engagement* yang diharapkan. Penelitian lain

menyatakan bahwa : menempatkan keadilan prosedural dari organisasi sebagai prediktor pada keterikatan karyawan (Margaretha & Elisabeth, C.S, 2012); Keadilan prosedural dari organisasi memiliki hubungan positif dengan keterikatan karyawan (Biswas, *et.al.*, 2013); Keadilan organisasi memiliki dampak positif terhadap keterikatan karyawan (Ghosh, *et.al.*, 2014); Keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural (Pratiwi & Syahrizal, 2019).

Berdasarkan telaah pada hasil penelitian-penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai atau karyawan, dalam hal ini dosen generasi milenial dapat kuat apabila pegawai atau dosen generasi milenial tersebut diperlakukan secara adil dalam menjalankan aturan-aturan yang ada di dalam organisasi dan sebaliknya. Sehingga penelitian ini mengajukan hipotesis 3 seperti berikut :

Hipotesis 3: *Procedural Justice* berpengaruh terhadap *Work Engagement*

2.7.4. Pengaruh *Islamic OCB* terhadap Komitmen Afektif

(AC)

Hampir semua penelitian dengan topik *Organizational Citizenship Behavior* selalu menggunakan tatanan sistem nilai dunia barat dan hingga sekarang masih sangat terbatas sekali yang berlandaskan sudut pandang nilai-nilai yang terkandung dalam agama Islam. Sistem nilai dunia barat cenderung menelaah *OCB* yang terkait dengan masalah

duniawi, hal ini dikarenakan falsafah *materialism* sangat substantif dalam kehidupan di dunia barat. Sebaliknya pada sistem nilai yang terkandung dalam ajaran agama Islam terdapat keseimbangan substansi antara dunia dan akhirat. *OCB* diartikan sebagai perilaku memberikan kontribusi atau performa lebih kepada orang lain diatas diri sendiri (Smith *et.al*, 1983). Bila dikaitkan dengan ajaran Islam, maka deskripsi tersebut menunjukan sebagian karakteristik yang dimiliki seorang muslim ideal, sesuai dengan yang terdapat dalam sebuah hadist, Nabi Muhammad SAW bersabda bahwa “Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.”(HR. Thabrani dan Daruquthni)”

Dalam Penelitian ini digunakan dimensi *islamic organizational citizenship behavior* yang dirumuskan serta dikembangkan oleh Kamil (2014), yaitu yaitu *Altruism*, *Civic Virtue*, *Advocating high moral standards* (Dakwah), dan *Removal of harm* (mencegah kerusakan). Menurut Kamil, *OCB* dalam perspektif Islam merupakan tindakan sukarela dari individu yang sesuai dengan Syariah Islam dan hanya mengharapkan falah atau ridha Allah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kamil, peneliti lain Hadi *et. al.* (2014) menambahkan empat faktor baru *Islamic OCB*, yaitu: kriteria pendukung, partisipasi organisasi, rasa memiliki perusahaan, dan interpersonal.

Sedangkan komitmen Organisasional menjadi penting bagi organisasi dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan

tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Kartika, 2011). Salah satu perspektif pendekatan pada Komitmen Organisasional adalah berdasarkan pada ikatan afektif karyawan terhadap organisasinya yang mana sudut pandang komitmen organisasional ini terkarakteristikan pada sebuah kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas tujuan dan nilai yang dimiliki organisasi oleh karyawan; keinginan untuk menggunakan usaha yang lebih dengan mengatasnamakan organisasi; dan keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi (Steers, 1977). Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Seorang individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasinya mencapai tujuannya. Menurut Meyer & Allen (2007) bahwa komitmen organisasional dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, individu berupaya dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Terdapat beberapa rujukan yang mengkaitkan antara *OCB* dengan komitmen. Terjadinya *OCB* itu sendiri dapat dipertimbangkan dalam dua

dimensi yaitu frekuensi dan intensitas. Dimensi frekuensi terkait dengan berapa banyak dan seberapa sering karyawan yang menunjukkan perilaku ini. Intensitas dipertimbangkan melalui dimensi kualitatif, yaitu derajat komitmen karyawan dalam *OCB* dan jenis perilaku tersebut (Nezakati, H. *et al.* 2010). Dunia ilmiah juga telah mencurahkan banyak perhatian pada anteseden *OCB*. Dikatakan bahwa ini perilaku terkait erat dengan sikap kerja (kepuasan kerja, persepsi keadilan dan organisasi) komitmen), variabel tugas dan perilaku kepemimpinan (Meyer and Allen, 1997). Banyak anteseden telah dipelajari dalam kaitannya dengan *OCB*. Banyak peneliti menunjukkan empat kategori utama anteseden *OCB*: karakteristik individu (karyawan), karakteristik tugas, karakteristik organisasi, dan perilaku kepemimpinan (Podsakoff, P.M. *et al.*, 2000; Peyrat-Guillard, D.; Glinska-Newe's, 2010). Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa *OCB* sangat berkorelasi dengan sikap pekerjaan, variabel tugas, dan perilaku kepemimpinan. Kepuasan kerja, persepsi keadilan dan komitmen organisasi pada khususnya membuat karyawan ingin terlibat dalam *OCB*. Ketika mempertimbangkan fitur tugas, peneliti dengan suara bulat menekankan hubungan kuat mereka dengan manifestasi *OCB*. (Podsakoff, P.M. *et al.*, 1990).

Berdasarkan telaah acuan tersebut maka perilaku *extra role* karyawan/dosen generasi milenial yang bersifat sukarela tanpa pamrih atau tanpa mengharapkan kontra prestasi diduga akan dapat berpotensi memperkuat keberadaan komitmen terhadap organisasi sehingga akan

mengarahkannya dalam unjuk kinerja. Penelitian ini mengajukan hipotesis seperti berikut :

Hipotesis 4: *OCBIP* berpengaruh terhadap *Affective Commitment*

2.7.5. Pengaruh Dukungan Organisasional (*POS*) terhadap

Komitmen Afektif (*AC*)

Dukungan organisasional dapat mempengaruhi komitmen organisasional atau komitmen afektif. Hal ini dikarenakan dukungan organisasional mempunyai implikasi penting bagi berbagai aspek dalam perilaku organisasi seperti komitmen terhadap organisasi (Ariani, 2011). Yih (2011) membuktikan dalam penelitiannya bahwa dukungan organisasional pada organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Celep & Yilmazturk (2012) menyatakan bahwa semakin baik dukungan organisasional terhadap organisasi maka semakin tinggi komitmen dia terhadap organisasi.

Dukungan organisasional (*POS*) menyangkut sejauh mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi mereka dan bahwa perusahaan peduli dengan kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). *POS* berkembang melalui berbagai interaksi antara karyawan dan majikan mereka (Stamper & Johlke, 2003). Persepsi dukungan organisasional yang positif telah ditemukan berhubungan positif dengan kehadiran karyawan (Eisenberger, *et.al*, 1986), spontanitas peran dalam organisasi dan kinerja (Eisenberger, *et*

al., 1986), komitmen afektif organisasi (Eisenberger, *et al.*, 1986; Farh, *et al.*, 2007), perilaku ekstra-peran (Chen, *et.al.*, 2009), dan keselamatan di tempat kerja (Eder & Eisenberger, 2008). Meskipun dukungan organisasional dan hubungannya dengan sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan telah didokumentasikan, sedikit yang benar-benar diketahui tentang apakah hubungan antara *POS* dan reaksi karyawan yang menguntungkan melampaui sampel yang berbasis di Amerika Serikat (Farh, *et al.*, 2007). Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen afektif organisasi sebagai keterikatan emosional untuk karyawan, dengan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan yang berkomitmen secara emosional adalah hal yang penting bagi sumber daya organisasi, karena karyawan tersebut telah ditemukan organisasi dan menawarkan banyak manfaat untuk pekerjaan mereka. Dinyatakan bahwa ikatan emosional karyawan dengan organisasi menciptakan rasa identifikasi dan memiliki serta memperkuat keterlibatan karyawan tersebut dalam aktivitas pro-organisasi (Meyer & Allen, 1990; Mowday, Steers, & Porter, 1982). Penelitian yang ada telah menemukan bahwa karyawan yang berkomitmen secara afektif menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih sedikit ketidakhadiran, dan mengurangi kemungkinan berhenti dari pekerjaan mereka (Benkhoff, 1997; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1990; Mowday, *et.al.*, 1982).

Beberapa penelitian lain juga menemukan yang sama bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional khususnya komitmen afektif (Han, *et.al.*, 2012). Dukungan organisasional memberikan kontribusi secara signifikan terhadap komitmen afektif (Gokul, *et.al.*, 2012). Dukungan organisasional mempunyai hubungan positif terhadap komitmen afektif (Marique, *et.al.*, 2012). Komitmen afektif dapat diprediksi oleh persepsi individu terhadap dukungan organisasional (Arshadi & Hayavi, 2012). Untuk meningkatkan komitmen individu pada organisasi dapat diupayakan melalui persepsi dia terhadap dukungan organisasionalnya (Baheshtifar & Herat, 2013). Dukungan organisasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif karyawan (Puspaatmaja & Satrya, 2016). Terdapat pengaruh positif signifikan dukungan organisasional terhadap komitmen afektif karyawan (Murniasih & Sudarma, 2016). Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi (Fahrizal & Utama, 2017; Vitria, 2017). Dukungan organisasional mempunyai dampak positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi (Wijaya & Yuniawan, 2017). Dukungan organisasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif untuk berubah (Santoso & Mangundjaya, 2018). Dukungan organisasional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan (Dewa & Salendu, 2018). Dukungan organisasional terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasional pegawai (Metria & Riana, 2018).

Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan (Azhar, 2019). Bukti dari Amerika Serikat mendukung hubungan positif antara dukungan organisasi dan komitmen afektif organisasi (Eisenberger, *et al.*, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Menggunakan sampel Cina, Farh *et al.* (2007) melaporkan temuan serupa: dukungan organisasi yang dirasakan berkorelasi secara positif, dan signifikan, dengan komitmen afektif, terlepas dari kenyataan bahwa hubungan kerja orang Cina sebagian besar berbeda dari yang Amerika (Hui, Lee, & Rousseau, 2004). Dengan asumsi bahwa karyawan (terlepas dari latar belakang nasional mereka), membalas kepedulian organisasi dengan ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi mereka.

Berdasarkan kajian tersebut di atas maka dapat dinyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh POS terhadap komitmen afektif. Dugaan tersebut didukung dengan teori pertukaran sosial, sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis 5 seperti berikut :

Hipotesis 5: *Perceived Organizational Support*

berpengaruh terhadap *Affective Commitment*.

2.7.6. Pengaruh Keadilan Prosedural (PJ) terhadap Komitmen Afektif (AC)

Untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif sangat dimungkinkan menggunakan teori pertukaran

sosial sebagai dasar penalarannya. Transaksi atau pertukaran terjadi antara keadilan prosedural yang diberikan oleh organisasi, dengan komitmen afektif yang diberikan oleh karyawan. Nampak bahwa dalam transaksi tersebut tidak selalu terkandung unsur *financial*. Hal ini selaras dengan pengakuan para ahli pertukaran sosial bahwa tidak setiap pertukaran sosial selalu semata-mata karena motif ekonomi.

Keadilan prosedural adalah menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan (Chi & Han, 2008). Beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan keadilan organisasi khususnya keadilan prosedural dengan komitmen organisasional atau komitmen afektif telah diteliti oleh beberapa peneliti, diantaranya adalah hasil penelitiannya Hwei & Santosa (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak lebih besar pada komitmen organisasional (afektif, kontinuan, normatif) dibandingkan dengan keadilan jenis lain. Secara umum, keadilan distributif dan prosedural masih memainkan peran penting dalam menjelaskan komitmen afektif (Tjahjono, H.K, 2014). Keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (afektif, kontinuan, normatif) (Rachman, 2014). Komitmen afektif dapat diprediksi melalui keadilan prosedural (Masrukhin, 2014). Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Tjahjono, H.K, *et al*, 2015). Terdapat pengaruh keadilan organisasi (distributif, prosedural, interaksional) terhadap

komitmen organisasional (afektif, kontinuan, normatif) (Nurmaladita & Warsindah, 2015). Terdapat pengaruh positif antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif (Hidayat & Dara, 2015). Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Palupi, M, *et al*, 2016). Komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural (Asrofiah, 2016). Terdapat pengaruh positif signifikan antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif (Irawan & Sudarma, 2016). Keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Wulansari, *et.al*, 2017). Keadilan prosedural memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi (Tjahjono, H.K, *et al*, 2019). Komitmen kelompok mengacu pada sejauh mana anggota tim menerima tujuan tim dan mengidentifikasi diri dengan tim. Ini adalah komponen kunci dari konseptualisasi Hackman (1987) tentang efektivitas kelompok dan paling relevan dengan model keadilan relasional. Meskipun komitmen kelompok jarang diperiksa dalam domain keadilan, komitmen organisasional adalah di antara hasil yang paling sering diteliti (Greenberg, 1990b).

Hubungan antara keadilan prosedural dan komitmen organisasional kuat dan membentuk bagian dari dasar untuk pandangan bahwa prosedur keadilan sangat penting untuk evaluasi sistem (Folger & Konovsky, 1989; Sweeney & McFarlin, 1993). Kaitan antara keadilan prosedural dan komitmen kelompok juga konsisten dengan model sistem agen, serta hasil Masterson *et al.* (2000). Hasil penelitian

McFarlin & Sweeney (1992) dan Sweeney & McFarlin (1993) menjelaskan bahwa keadilan prosedural dibandingkan dengan keadilan distributif jauh lebih dominan dalam menjelaskan komitmen organisasi.

Dengan mendasarkan pada kajian tentang teori pertukaran sosial, keadilan prosedural, dan komitmen afektif serta mengaitkannya. maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis 6 seperti berikut :

Hipotesis 6: *Procedural Justice* berpengaruh terhadap
Affective Commitment

27.7. Pengaruh Keterikatan Kerja (WE) terhadap Komitmen Afektif (AC)

27.8. *Work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja (Kahn, 1990). *Work engagement* diartikan sebagai sebagai positività, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikan (Schaufeli,dkk, 2008). *Work engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor , diantaranya adalah budaya di tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Work engagement* juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya (Lockwood, 2007)

Sedangkan *affective commitment* dapat juga disamakan sebagai perwujudan loyalitas pekerja, yang merupakan sebuah tingkatan pada tataran mana seorang pekerja mengidentifikasikan diri terhadap organisasi dan berminat untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut (Newstrom, 2007). *Affective commitment* merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang pekerja terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat maka akan selalu loyal terhadap organisasi tempat bekerja.

Keterikatan karyawan atau dosen generasi milenial adalah dianggap sebagai salah satu anteseden atau faktor pemicu komitmen afektif organisasi (Posthuma, *et.al.*, 2013). Dalam hal ini keterikatan pegawai atau karyawan menggambarkan komitmen seorang pegawai atau karyawan terhadap organisasi dan mempengaruhi performa serta masa kerja. Penelitian yang berkaitan dengan keterikatan karyawan dan komitmen karyawan pada organisasi telah diteliti oleh Khalid, *et.al.* (2015) yang menemukan bahwa terdapat hubungan antara keterikatan karyawan dengan komitmen karyawan pada organisasi. Demikian pula Putri & Setianan (2017) juga menemukan bahwa keterikatan karyawan dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Keterikatan karyawan dalam organisasi dapat mempengaruhi

komitmen afektif karyawan pada organisasi(Panuju & Mangundjaya, 2018).

Berdasarkan hasil telaah tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat dugaan bahwa komitmen karyawan atau dosen generasi milenial pada organisasi khususnya komitmen afektif dapat meningkat dengan baik apabila ada keterikatan karyawan atau dosen generasi milenial tersebut dengan kuat. Karena hal tersebut maka penelitian ini mengajukan hipotesis seperti berikut :

Hipotesis 7: *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Affective Commitment*

2.7.8.Pengaruh *Islamic OCB* terhadap Komitmen Afektif (AC) melalui Keterikatan Kerja (WE)

Perilaku-perilaku yang menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997). Organ (1988) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa *OCB* ditemukan sebagai alternatif penjelasan hipotesis kepuasan berdasarkan *performance*. *Islamic OCB* dapat dipersepsikan mendekati istilah *hablumminannas* (hubungan antar manusia), dimana Allah SWT telah memerintahkan manusia

untuk saling tolong-menolong dalam kebaikan. Dalam hal memaknai kebaikan ini adalah saling membantu tanpa pamrih untuk bersama-sama meraih tujuan. Dalam perspektif Islam *OCB* merupakan tindakan sukarela dari individu yang sesuai dengan Syariah Islam dan hanya mengharapkan falah atau ridha Allah SWT. Dari hasil review pada beberapa literatur dan hasil penelitian maka dimensi *OCB* yang berperspektif Islam adalah dimensi *Ta'awun* (saling tolong menolong), dimensi *Mujahaddah* (sungguh-sungguh), dimensi *Al-Eathaar* (Suci, ikhlas), dimensi *Da'wah* (menyeru dan mengajak kebaikan), dimensi *Raf' al haraj* (menghilangkan kesukaran/kerugian), dimensi Jujur dalam bekerja, dimensi *qona'ah* (rela menerima, tidak mengeluh), dimensi *muru'ah* (menjaga harga diri). Pekerja yang mengaplikasikan *Islamic OCB* selalu menunjukkan sikap *ukhuwah Islamiah* yang menerapkan dan menjalankan ajaran dalam syariat Islam sehingga proses berorganisasi akan berjalan damai, tenteram dan membawa ketenangan bagi seluruh anggota organisasi.

Komitmen afektif merupakan perasaan cinta pada suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasinya dikarenakan telah menjadi anggota organisasi. *Affective Commitment* (komitmen afektif) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional

terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi. Hal ini akan semakin baik apabila didukung oleh perilaku ekstra dari para karyawan/dosen generasi milenial terlebih lagi ada keterikatan dosen generasi milenial. Keterikatan dosen generasi milenial adalah dianggap sebagai salah satu anteseden atau faktor pemicu komitmen afektif organisasi (Posthuma, *et.al.*, 2013). *Affective Commitment* dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional) (Boon, *et al* , 2006). Dalam konteks ini dapat dipersepsikan bahwa pekerja dengan *Affective Commitment* akan memiliki nilai lebih bagi organisasi dikarenakan adanya kelibatan faktor emosional sehingga pekerja dengan *Affective Commitment* akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam organisasi kerja.

Wellins, Bernthal, and Phelps (2011) menyatakan *Work Engagement* adalah sejauh mana seorang pekerja menikmati dan percaya pada apa yang mereka kerjakan dan merasa dihargai saat mereka melakukannya. Pekerja yang memiliki *Engagement* tinggi akan bekerja lebih dari kategori cukup baik, bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku diri sendiri untuk memastikan apa yang dilakukan benar

dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan (Thomas, 2009). Bakker & Leiter (2010) menjelaskan bahwa pekerja yang memiliki *Work Engagement* yang tinggi memiliki tiga keuntungan. Pertama, pekerja menjadi lebih senang dan antusias, sehingga bisa menghasilkan *job resources* yang akan berdampak pada penyelesaian *task performance* dengan hasil yang lebih baik. Kedua, pekerja akan lebih sehat baik secara fisik maupun psikologis, sehingga pekerja bisa bekerja lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketiga, pekerja akan menyalurkan *Work Engagement* kepada pekerja yang lain, sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik.

Berdasarkan kajian tersebut, maka dapat diasumsikan dan diduga bahwa *Islamic OCB* berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui keterikatan dosen generasi milenial. Oleh karena itu penelitian ini mengajukan hipotesis seperti berikut:

Hipotesis 8: *Islamic OCB* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* melalui *Work Engagement*

2.7.9. Pengaruh Dukungan Organisasional (POS) terhadap

Komitmen Afektif (AC) melalui Keterikatan Kerja (WE)

Pekerja dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana

organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan *Perceived Organizational Support* (POS). *Perceived Organizational Support* (POS) yang dimaksud dapat berupa penghargaan kontribusi pekerja, mendengarkan keluhan, perasaan bangga akan hasil kinerja atau prestasi pekerja serta memenuhi kebutuhan pekerja. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) mencerminkan kepercayaan pekerja terhadap seberapa banyak organisasi mendukung kerja dan kesejahteraan pekerja. Proses tersebut menguntungkan bagi organisasi dan pekerja. Bagi pekerja prosesnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan mental positifnya. Bagi organisasi, prosesnya dapat meningkatkan *Affective Commitment* pekerja, meningkatkan produktivitas pekerja sehingga dapat mengurangi tingkat *turn-over* pekerja.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan pegawai atau karyawan (Kurniasari & Izzati, 2013; Alvi, *et.al.*, 2014; Mujiasih, 2015; Ariarni & Afrianty, 2017; Muslikah, 2018; Atieq, 2018; Tindige, *et.al.*, 2018; Chass & Balu I, 2018; Panuju & Mangundjaya, 2018). Sisi lain beberapa penelitian juga menyatakan bahwa keterikatan pegawai atau karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen

organisasional atau komitmen afektif pegawai atau karyawan (Posthuma, *et.al.*, 2013; Khalid, *et.al.*, 2015; Putri & Setianan, 2017). Keterikatan karyawan dalam organisasi dapat memediasi pengaruh dukungan organisasional terhadap komitmen afektif karyawan pada organisasi (Panuju & Mangundjaya, 2018).

Dengan berlandaskan teori pertukaran sosial harus dipahami bahwa semua teori pertukaran sosial memiliki unsur dasar yang sama dalam pertukaran, yaitu aktor, sumber daya, struktur, dan proses. Aktor sebutan bagi partisipan pertukaran (individu dan organisasi), sumber daya adalah kekayaan atau kecakapan perilaku yang dimiliki seorang aktor dan dihargai oleh aktor-aktor lain, struktur merupakan relasi ketergantungan timbal balik pertukaran dengan berbagai bentuk, dan proses merupakan gambaran terjadinya interaksi di dalam struktur pertukaran. (Ritzer, 2011).

Berdasarkan telaah dan hasil penelitian-penelitian tersebut dapat diasumsikan dan diduga bahwa dukungan organisasional dapat berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai atau dosen generasi milenial melalui keterikatan kerja dosen generasi milenial. Oleh karena itu penelitian ini mengajukan hipotesis seperti berikut :

Hipotesis 9: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* melalui *Work Engagement*

2.7.10. Pengaruh Keadilan Prosedural (*PJ*) terhadap Komitmen Afektif (*AC*) melalui Keterikatan Kerja (*WE*)

Teori pertukaran sosial biasa digunakan untuk menganalisis fenomena hubungan sosial seorang manusia atau sekelompok manusia. Dalam melakukan interaksi sosial manusia selalu membandingkan antara *cost* (biaya / pengorbanan) dengan *reward* (penghargaan / manfaat) yang muncul sebagai akibat dari adanya interaksi. Dimungkinkan terjadi bila *cost* tidak sebanding dengan *reward*, maka interaksi akan diberhentikan oleh pihak yang merasa tidak puas, sehingga hubungan sosial tersebut akan diakhiri.

Procedural Justice berkaitan dengan penilaian keadilan melalui kebijakan dan tata cara yang diambil dalam pembuatan keputusan (Greenberg, 1990a; Hauenstein *et al.*, 2001). Persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan *outcomes* organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi (Tjahjono, 2008). Keadilan prosedural adalah bentuk dari asas-asas normatif yang dirasakan seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran upah, konsisten terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan, dan etika (Badawi, 2012).

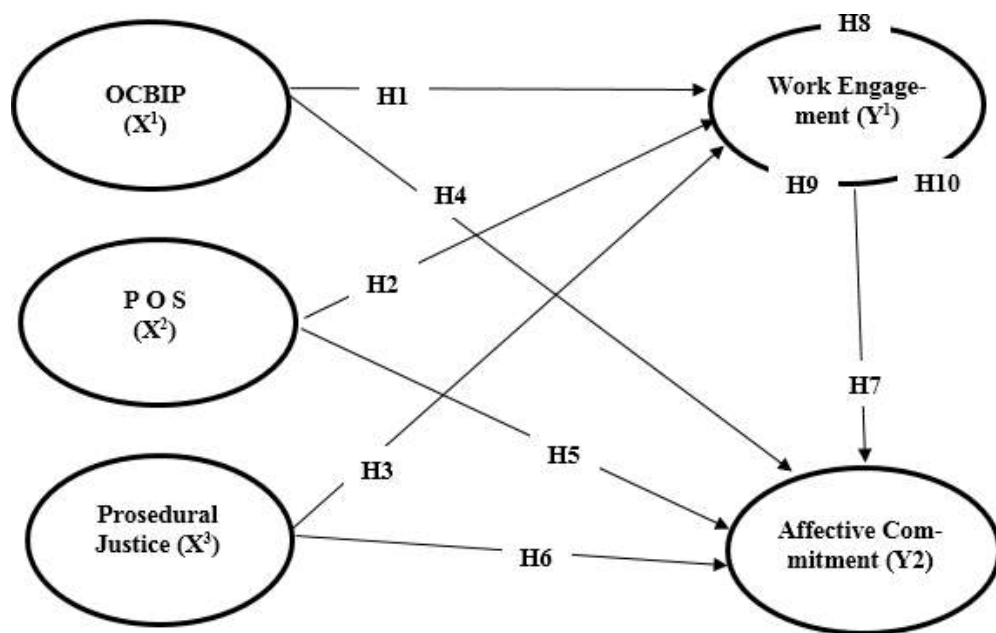
Beberapa penelitian membuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai atau karyawan (Alvi & Abbasi, 2012; Margaretha & Elisabeth, C.S, 2012;

Biswas, *et.al.*, 2013; Ghosh, *et.al.*, 2014;Pratiwi & Syahrizal, 2019). Sisi lain beberapa penelitian juga menyatakan bahwa keterikatan pegawai atau karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional atau komitmen afektif pegawai atau karyawan (Posthuma, dkk., 2013; Khalid, *et.al.*, 2015; Putri & Setianan, 2017). Berdasarkan hasilpenelitian-penelitian tersebut di atas dapat diasumsikan bahwa keadilan prosedural dapat berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai atau dosen generasi milenial melalui keterikatan pegawai atau dosen generasi milenial.

Berdasarkan kajian tersebut, maka dapat diasumsikan dan diduga bahwa *Procedural Justice* mempengaruhi *Affective Commitment* melalui *Work Engagement*. Karena itu diajukan hipotesis seperti berikut :

Hipotesis 10: *Procedural Justice* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* melalui *Work Engagement*

Apabila keseluruhan kerangka pikir dituangkan dalam satu model grafis penelitian maka akan nampak seperti pada gambarberikut ini :



Gambar 2.1. Model Grafis Penelitian

Sumber : Dari beberapa jurnal yang dimodifikasi untuk penelitian.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1.Desain Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji pengaruh *Islamic OCB*, dukungan organisasional dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif dosen generasi milenial melalui keterikatan dosen generasi milenial. Jenis penelitian yang dipilih adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif ini menggunakan desain non eksperimen. Dengan demikian peneliti tidak mengadakan perlakuan terhadap dosen generasi milenial, tetapi mengkaji fakta-fakta yang telah terjadi dan dialami oleh dosen generasi milenial. Manipulasi terhadap variabel penelitian tidak dilakukan, tetapi hanya menggali fakta-fakta dari peristiwa yang terjadi dengan menggunakan angket berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang merefleksikan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Metode survei digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data dengan mengedarkan kuesioner yang diisi oleh subyek penelitian dalam hal ini adalah dosen generasi millenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang dengan menggunakan *google form* mengingat kondisi pandemi covid 19.

Penelitian ini adalah penelitian penjelas (*explanatory reserach*), penelitian ini digunakan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang

sudah ada sebelumnya. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan *ex post facto*. Penelitian *ex post facto* yaitu pencarian empirik yang sistematis dimana peneliti tidak dapat mengontrol langsung variabel-variabel bebas karena peristiwanya telah terjadi. Jadi dalam penelitian ini peneliti tidak dituntut memberikan perlakuan terhadap variabel-variabel bebasnya, melainkan mengkaji fakta-fakta yang telah terjadi/pernah dilakukan oleh dosen generasi milenial, kemudian mengukur efek variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka. Rancangan penelitian ini disebut penelitian korelasi karena peneliti ingin mengetahui tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Dalam penelitian ini untuk mencari pengaruh *Islamic OCB*, dukungan organisasional dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif dosen generasi milenial melalui keterikatan dosen generasi milenial baik langsung maupun tidak langsung.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan sebagai sumber data penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang yang berjumlah 428

orang (Forlap Dikti/PDDIKTI, 2019). Karena alat analisis yang akan digunakan adalah *SEM (Structural Equation Modelling)*, maka pada penelitian ini sampel ditetapkan berdasarkan acuan dari Loehlin (1998) yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi *SEM* adalah 200. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *convenience (accidental) sampling*. Kuesioner akan didistribusikan kepada semua anggota populasi, kemudian respon balik yang didapatkan hingga mencapai jumlah ukuran minimum sampel akan dijadikan sampel penelitian. Dalam pengambilan sampel tidak menggunakan teknik proporsional, sehingga mengabaikan besaran anggota populasi pada masing-masing lembaga asal.

3.3. Definisi Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel yang terdiri dari variabel terikat yakni Komitmen Afektif (*AC*) sebagai (*Y2*), kemudian terdapat 3 (tiga) variabel bebas yakni *Islamic Organizational Citizenship Behavior (Islamic OCB)* sebagai (*X1*), Dukungan Organisasional (*POS*) sebagai (*X2*) dan Keadilan Prosedural (*PJ*) sebagai (*X3*), sedangkan variabel mediasinya adalah Keterikatan Kerja (*WE*) sebagai (*Y1*).

Definisi operasional dan indikator dari variabel-variabel tersebut yang dituangkan ke dalam bentuk tabel adalah sebagai berikut :

3.3.1. Komitmen Afektif (AC)

Tabel 3.1.

Definisi operasional dan Item *Affective Commitment*

Definisi Operasional	Item
Komitmen Afektif (AC) adalah sebagai emosi positif yang melengkapi pada organisasi. Dengan kata lain, komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan akan nilai- nilainya, atau komitmen afektif dosen generasi milenial adalah tingkat seberapa jauh seorang dosen generasi milenial secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi (Meyer & Allen, 1990)	1. Senang menghabiskan sisa karier dengan organisasi 2. Senang mendiskusikan tentang organisasi dengan orang-orang di luar organisasi 3. Merasa masalah organisasi adalah masalah saya 4. Berpikiran dapat dengan mudah terikat pada organisasi lain 5. Merasa bagian dari keluarga 6. Merasa terikat secara emosional 7. Merasa organisasi sangat berarti 8. Merasa memiliki rasa yang kuat

3.3.2. Islamic OCB

Tabel 3.2.

Definisi operasional dan Item *Islamic OCB*

Definisi Operasional	Item
<i>Islamic Organizational Citizenship Behavior (Islamic OCB) atau OCBIP</i> adalah suatu tindakan dari setiap individu yang sesuai dengan ajaran Islam yaitu membantu sesama, berpartisipasi sukarela/kebajikan, standar moral tinggi/ dakwah serta menghilangkan/menghapuskan kerugian. (Kamil, <i>et al</i>, 2014)	1. Melakukan pekerjaan dengan cara yang terbaik untuk mendapatkan Ridha Allah. 2. Mengandalkan pahala dengan berbuat baik 3. Tulus membantu rekan kerja 4. Berusaha memperbaiki kesalahan atas inisiatif sendiri 5. Merasa berkewajiban bekerja yang berkualitas 6. Bekerja karena ibadah kepada Allah 7. Ketika diganggu tidak mempengaruhi pekerjaan 8. Harus bekerja dengan tekun 9. Berkewajiban membantu rekan yang menghadapi kesulitan 10. Menerima tanggung jawab yang bukan bagian dari pekerjaan

	11. Berpartisipasi aktif dalam pertemuan 12. Berkewajiban membuat perubahan yang positif 13. Memberikan hadiah khusus bagi rekan yang bekerja keras 14. Memikirkan cara mengembangkan organisasi 15. Membantu rekan yang memiliki beban kerja yang berat 16. Setelah jam kerja baru membantu rekan 17. Selama waktu istirahat membantu rekan 18. Mendorong rekan untuk mempelajari ajaran Islam 19. Berkewajiban menyuarakan menentang tindakan non Islam 20. Dengan rendah hati menasihati rekan tentang Islam 21. Saya merasa tidak enak ketika tidak dapat melakukan koreksi atas tindakan yang salah 22. Walau tidak menyukai kebijakannya, saya tetap berbicara baik tentang organisasi
--	---

	23. Meski bertentangan dengan kebijakannya, saya tetap mendorong rekan untuk menghormati 24. Meski tidak senang dengan kebijakannya, karyawan tetap melidungi sumber daya organisasi 25. Walau tidak diperlukan, saya tetap mengarahkan karyawan baru
--	--

3.3.3. Dukungan organisasional (*POS*)

Tabel 3.3.

Definisi operasional dan Item Dukungan organisasional (*POS*)

Definisi Operasional	Item
Dukungan organisasional (<i>POS</i>) adalah penilaian pegawai terhadap organisasinya sejauh mana organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi mereka, sejauh mana kesesuaian terhadap imbalan/penghargaan yang diberikan organisasi, serta sejauh mana organisasi peduli terhadap	1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan 2. Organisasi tidak menghargai upaya ekstra karyawan 3. Organisasi mengabaikan keluhan karyawan 4. Organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan

kesejahteraan mereka. (Rhoades & Eisenberger, 2002).	5. Organisasi tidak menyadari jika karyawan melakukan pekerjaan terbaik 6. Organisasi peduli dengan kepuasan karyawan 7. Organisasi tidak menunjukkan perhatian pada karyawan 8. Organisasi bangga dengan pencapaian kerja karyawan
--	---

3.3.4. Keadilan prosedural (*PJ*)

Tabel 3.4.

Definisi operasional dan Item Keadilan prosedural (*PJ*)

Definisi Operasional	Item
Keadilan prosedural adalah menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan. (Brashear, <i>et al</i>, 2004	1. Pimpinan mengelola kebijakan dengan adil 2. Pimpinan memperlakukan semua orang sama 3. Pimpinan memberlakukan standart yang ditetapkan secara merata 4. Pimpinan menerapkan

	kebijakan untuk semua staf dengan cara yang sama 5. Pimpinan mengikuti aturan yang berbeda saat berurusan dengan staf yang beda 6. Pimpinan tidak menyukai staf yang tidak baik 7. Pimpinan menerapkan kebijakan secara konsisten untuk semua staf 8. Pimpinan mengikuti prosedur yang adil dalam pengambilan keputusan 9. Pimpinan memperlakukan sama untuk semua staf
--	--

3.3.5. Keterikatan kerja (*WE*)

Tabel 3.5.

Definisi operasional dan Item Keterikatan kerja (*WE*)

Definisi Operasional	Item
Keterikatan kerja dapat berarti keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme dosen generasi milenial atas	1. Merasa penuh energi ditempat kerja 2. Merasa kuat dan semangat dalam bekerja

pekerjaan yang mereka lakukan. (Schaufeli & Bakker (2006)	3. Merasa antusias dengan pekerjaan 4. Terinspirasi dari pekerjaan 5. Merasa ingin bekerja ketika bangun pagi hari 6. Merasa senang saat bekerja dengan intens 7. Bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan 8. Tenggelam dalam pekerjaan 9. Terbawa suasana saat bekerja
--	--

3.4. Metode Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, melalui survei dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner berisi daftar pernyataan sesuai kebutuhan informasi yang diinginkan didistribusikan dalam bentuk *google form* kepada responden / orang yang menjadi sumber data penelitian untuk mendapatkan jawaban. Kuesioner disebarakan untuk diisi oleh dosen generasi milenial di Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di Semarang.

Skala pengukuran untuk tiap pernyataan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert (Ghozali, I, 2016). Prosedur skala Likert ini sejumlah pernyataan yang disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum antara sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Skala likert dikembangkan

pertama kali menggunakan 5 titik respon (Likert 1932). Skala likert menggunakan beberapa butir pertanyaan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pilihan pada setiap butir pertanyaan, sangat setuju, setuju, tidak memutuskan, tidak setuju, dan sangat tidak setuju (Likert 1932). Kemudian, beberapa peneliti mencoba mengembangkan jumlah titik respon yang lain dan membandingkannya. Jumlah titik respon pada skala likert akan berpengaruh pada rata-rata, ukuran penyebaran, dan bentuk sebaran. Rata-rata yang sama diperoleh saat skala likert menggunakan 5 titik dan 7 titik ketika keduanya diskala ulang. Jumlah titik 5 dan 7 juga sebanding. Tetapi jumlah titik 5 dan 7 tidak dapat dibandingkan dengan jumlah titik 10 karena jumlah titik 5 dan 7 menghasilkan rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan 10 (Dawes, 2008). Sedangkan Preston and Colman (2000) menyatakan bahwa jumlah titik 2, 3, dan 4 menghasilkan indeks reliabilitas, validitas, dan kekuatan diskriminasi yang jelek. Selain menggunakan validitas dan reliabilitas, Hofmans *et al.* (2007) menggunakan kriteria lain yaitu sensitivitas dan linearitas. Empat jumlah titik respon diuji dengan kedua kriteria ini yaitu jumlah titik respon 5, 7, 10, dan 15. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa sensitivitas dan linearitas jumlah titik respon 5, 7, 10, dan 15 sama (Hofmans *et al.* 2007). Dari telaah tersebut maka dapat diasumsikan bahwa tidak ditemukan alasan kuat yang mendukung pemilihan jumlah titik respon maupun mempermasalahkan jumlah titik respon ganjil atau genap, karena masing-masing pilihan jumlah titik respon memiliki pertimbangan masing-masing.

Penelitian ini menggunakan 5 (lima) jumlah titik respon, mengikuti yang dikemukakan oleh Likert (1932), dan didukung oleh pendapat Dawes (2008) bahwa jumlah titik respon 5 atau 7 memiliki rata-rata, ukuran penyebaran, dan bentuk sebaran yang lebih tinggi daripada jumlah respon 10. Pada penelitian ini penggunaan 5 titik respon dengan pemberian bobot sebagai berikut:

Kriteria	Skor
a. Sangat setuju (ST)	5
b. Setuju (S)	4
c. Netral (N)	3
d. Tidak setuju (TS)	2
d. Sangat tidak setuju (STS)	1

Kuesioner dapat dikatakan baik (handal) jika memenuhi dua kriteria, yaitu *valid* dan *reliable*. Validitas digunakan untuk menguji ketepatan kuesioner dalam memberikan hasil pengukuran, sedangkan reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner. Jika kedua kriteria tersebut dapat dipenuhi oleh kuesioner, maka kuesioner tersebut telah berhasil memberikan ukuran sebuah variabel berdasarkan indikator-indikator tersebut benar-benar mampu mengkonfirmasi sebagai manifest dari sebuah variabel.

3.5. Metode Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pernyataan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh item yang diteliti dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata dan persentase dari skor jawaban responden (Sekaran and Bougie, 2010).

b. Analisis Inferensial dengan SEM

Penelitian menggunakan teknik analisis data *structural equation modeling (SEM)* dengan menggunakan *Software WarpPLS 7.0*. Analisis *WarpPLS* adalah pengembangan dari analisis *Partial Least Square (PLS)*. *PLS* yang pertama kali dikembangkan oleh Wold (1982) merupakan metode analisis yang *powerfull* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. *PLS* selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori (uji hipotesis) juga dapat digunakan untuk membangun pengaruh yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi. Terdapat tiga algoritma di dalam analisis *WarpPLS*, yaitu algoritma pendugaan *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis (Kock, 2020).

Dalam menguji validitas dan reliabilitas menggunakan ketentuan dalam teknik *SEM-PLS*. Teknik analisis *SEM-PLS* menggunakan dua tahap analisis, yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) dan analisis model struktural (*inner model*). Uji validitas dan reliabilitas dalam teknik ini, merupakan analisis

model pengukuran. Terdapat tiga evaluasi model pengukuran yaitu; *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite realibility*. *Convergent validity* dan *discriminant validity* digunakan untuk uji validitas. Sedangkan *composite realibility* digunakan untuk uji reliabilitas. *Convergent validity* ditentukan dengan melihat hasil korelasi antara skor indikator dengan skor konstruknya (*loading factor*). Apabila nilai *cross-loadings factor* diatas 0.5 dengan nilai $P < 0,001$, dapat dikatakan kriteria uji *convergent validity* telah terpenuhi yang berarti semua indikator valid (Kock, 2020). Sedangkan uji *discriminant validity* menggunakan perbandingan akar dari *AVE* (*Average Variance Extracted*) dengan korelasi antar variabel. Jika nilai akar dari *AVE* konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten, maka dapat dikatakan kriteria uji *discriminant validity* terpenuhi (Kock, 2020). Nilai *composite realibility* dapat dilihat dari hasil perhitungan *Software WarpPLS 7.0*. Apabila masing – masing konstruk memiliki nilai *composite realibility* yang lebih besar dari 0.70, maka dapat dikatakan reliabel (Kock, 2020).

Langkah – langkah pengujian *WarpPLS* adalah sebagai berikut:

1) Merancang *inner model* (model struktural)

Inner model merupakan hubungan antara variabel dependen (*endogenous*) dengan variabel independen (*exogenous*). Di dalam *WarpPLS*, hubungan model struktural antar variabel laten didasarkan pada hipotesis atau rumusan masalah.

2) Merancang *outer model* (model pengukuran)

Outer model merupakan hubungan antara variabel dengan indikator – indikator pengukurnya. Langkah ini mengacu kepada variabel operasional dalam penelitian. Indikator diklasifikasikan sebagai reflektif dan harus diklasifikasikan secara benar karena klasifikasi yang salah akan menyebabkan hasil yang bias.

3) Membuat *diagram path*

Diagram path menunjukkan hubungan terhadap alur kausal antar variabel endogen dan eksogen. Hubungan – hubungan kausal yang ada merupakan justifikasi dari teori yang telah ada kemudian konsep tersebut divisualisasikan ke dalam gambar sehingga akan lebih mudah untuk dipahami.

4) Mengkonversikan *diagram path* ke persamaan di bawah ini:

- a. *Outer model* : mengacu kepada spesifikasi hubungan antar variabel laten dan indikator pengukurannya.
- b. *Inner model* : mengacu pada hubungan antar variabel dependen dan variabel independen.
- c. *Weight relation* : digunakan untuk memperkirakan nilai variabel laten. *Inner* dan *outer model* akan memberikan spesifikasi yang telah diikuti oleh *weight relation* pada algoritma dalam *PLS*.
- d. Estimasi Parameter

Algoritma analisis *outer model* merupakan proses perhitungan variabel laten dari data yang diperoleh berdasarkan item nya. Terdapat 5 jenis algoritma untuk *outer model* yaitu regresi *PLS* (*inner model* tidak

mempengaruhi *outer model*), mode M (*inner model* mempengaruhi *outer model*), mode A (model indikator reflektif), dan *Robust Path Analysis* (data variabel laten berupa rata – rata skor item). Sedangkan ada tiga algoritma untuk *inner model* yang linier (hubungan linier antar variabel laten). Warp2 (hubungan berbentuk U) dan Warp 3 (hubungan berbentuk S).

e. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) yang meliputi uji kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R^2 . Untuk menilai hasil suatu model dikatakan fit dalam *software WarpPLS 7,0* dapat dilihat dari output *general results*. Evaluasi *model fit indices and p-value* terdiri dari sepuluh indikator fit, yaitu:

1. *Average path coefficient* (APC) memiliki nilai $p < 0,05$.
2. *Average R-Squared* (ARS) memiliki nilai $p < 0,05$.
3. *Average Adjusted R-Squared* (AARS) memiliki nilai $p < 0,05$.
4. *Average Block Variance Inflation* (AVIF) memiliki nilai < 5 dan idealnya 3,3.
5. *Average full collinearity VIF* (AFVIF) memiliki nilai < 5 dan idealnya 3,3.
6. *Tenenhaus GoF* (GoF) memiliki nilai *small* $\geq 0,1$, *medium* $\geq 0,25$, *large* $\geq 0,36$.
7. *Sympson's Paradox Ratio* (SPR) memiliki nilai $> 0,7$ dan idealnya 1.

8. *R-Squared Contribution Ratio* (RSCR) memiliki nilai $\geq 0,9$ dan idealnya 1.
9. *Statistical Suppression Ratio* (SSR) diterima jika nilai $> 0,7$.
10. *Non-linear Bivariate Causality Direction Ratio* (NLBCDR) diterima jika nilai $\geq 0,7$.

3.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini menggunakan output hasil estimasi *direct effect* dari *WarpPLS*. Pengujian pengaruh antar variabel dilakukan dengan *t-test*, bila mana diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (α 5%) maka dapat disimpulkan pengaruhnya signifikan.

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi) menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Prosedur analisis mediasi dengan metode VAF:

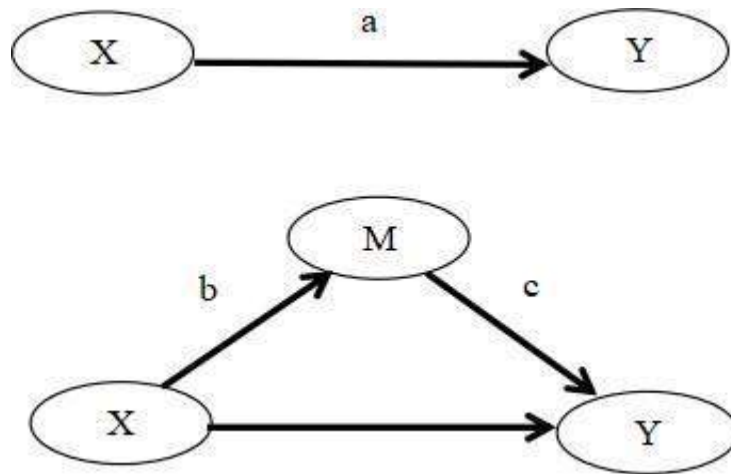
1. Menguji pengaruh langsung tanpa variabel mediasi (jika tidak signifikan tidak ada efek mediasi)
2. Menguji pengaruh tidak langsung dengan memasukkan variabel mediasi (jika tidak signifikan tidak ada efek mediasi), jika signifikan hitung VAF.

Untuk menghitung VAF digunakan rumus sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}}$$

Jika nilai $VAF > 80\%$ berarti mediasi penuh. Jika nilai $20\% < VAF < 80\%$ berarti mediasi sebagian. Jika nilai $VAF < 20\%$ berarti tidak memediasi.

Untuk menghitung besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total menggunakan cara sebagai berikut:



Gambar 3.1

Metode *Variance Accounted For* (VAF)

Keterangan

X adalah variabel independen,

M adalah variabel mediasi

Y adalah variabel dependen.

Pengaruh langsung = a ----

Pengaruh tidak langsung = b x c ----

Pengaruh total = a + (b x c) ----

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian telah dilakukan dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada seluruh anggota populasi secara *online* dengan memanfaatkan *google form*. Pengumpulan data penelitian dilaksanakan pada akhir bulan September 2020 sampai dengan akhir bulan Mei 2021. Relatif panjangnya waktu pengumpulan data dikarenakan lambannya respon balik atas kuesioner yang dibagikan. Hal ini dapat dimaklumi mengingat pada periode pengumpulan data tersebut sedang berlangsung masa pandemi covid-19 dan semua kegiatan akademik kampus tidak dapat berlangsung seperti saat kondisi normal. Setelah melalui berbagai upaya, peneliti mendapatkan sejumlah 197 responden yang kemudian dijadikan sampel. Jumlah tersebut memang belum mencapai ukuran sampel minimum yang dikemukakan Loehlin (1998), tetapi sudah mencapai 98,5 % dari ukuran sampel minimum.

4.1 Karakteristik Responden

4.1.1. Usia Responden

Tabel 4.1
Usia Responden

No	Usia (Tahun)	Jumlah	(%)
1	26 – 28	9	4,57
2	29 – 31	15	7,61
3	32 – 34	60	30,46
4	35 – 37	47	23,86
5	38 – 40	66	33,50
		197	100,00

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa sebagian terbesar responden berusia antara 38 – 40 tahun (33,50%). Seharusnya dari sisi usia, rentang usia ini menunjukkan usia matang dan selayaknya sudah memiliki komitmen untuk berkarir secara permanen sebagai dosen, sehingga kemungkinan beralih profesi relatif kecil. Batasan usia generasi milenial adalah yang memiliki tahun kelahiran 1980 – 2000.

4.1.2. Gender Responden

Tabel 4.2
Gender Responden

No	Jenis kelamin	Jumlah	%
1	Perempuan	114	57,87
2	Laki-laki	83	42,13
		197	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (57,87%). Hal ini cukup menarik karena dapat memberikan gambaran adanya kesetaraan gender pada dosen milenial. Tentu saja masih diperlukan telaah yang lebih mendalam untuk dapat memberikan justifikasi bahwa perempuan lebih cocok untuk berkarir sebagai dosen. Namun setidaknya telah muncul gambaran bahwa profesi dosen menjadi salah satu pilihan berkarir bagi generasi milenial berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan data pada forlap ristekdikti (2019), komposisi dosen milenial pada 5 Perguruan Tinggi berbasis Islam di Kota Semarang menunjukkan 59,58 % (perempuan) dibanding 40,42 % (laki-laki), sehingga memang populasi

dosen milenial pada Perguruan Tinggi yang dijadikan obyek penelitian ini didominasi oleh dosen berjenis kelamin perempuan.

4.1.3. Pendidikan Responden

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	S2	183	92,90
2	S3	14	7,10
		197	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan S2 (92,90%). Sedangkan berdasarkan data forlap ristekdikti (2019) komposisi pendidikan dosen milenial pada 5 Perguruan Tinggi yang dijadikan obyek penelitian sekaligus merupakan populasi adalah 3,98 % (S3) dan 96,02 %(S2). Pada penelitian ini memang tidak terdapat data yang menunjukkan bagian populasi yang sedang menempuh pendidikan lanjut, sehingga hanya dapat menggambarkan latar belakang pendidikan terakhir responden. Dimungkinkan bahwa terdapat sebagian dari responden yang saat ini sedang menempuh pendidikan lanjut (S3).

4.1.4. Masa Kerja Responden

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	%
1	1 – 4	31	15,74
2	5 – 8	91	46,19
3	9 – 12	53	26,90
4	13 – 16	11	5,50
5	17 -20	11	5,50
		197	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5-8 tahun (46,19%) yang berarti menunjukkan masih memiliki masa kerja relatif rendah. Terdapat hal menarik apabila data pada tabel 4.4 dikaitkan dengan komposisi usia responden pada tabel 4.1 yang menunjukkan bahwa sebagian terbesar responden berusia antara 38 – 40 (33,50%). Dengan membandingkan ke dua tabel tersebut dapat dideskripsikan bahwa responden yang berada pada kelompok usia dengan jumlah terbesar (33,50 %) tidak seluruhnya mengawali karir sebagai dosen pada saat selesai menyelesaikan pendidikan tingginya. Dimungkinkan kelompok usia tersebut memasuki profesi sebagai dosen setelah sebelumnya menekuni profesi lain.

4.1.5. Jabatan Fungsional Responden

Tabel 4.5
Jabatan Fungsional Responden

No	JaFA	Jumlah	%
1	Tenaga Pengajar	23	11,68
2	Asisten Ahli	94	47,72
3	Lektor	80	40,60
		197	100

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki jabatan fungsional asisten ahli (47,72%) yang berarti menunjukkan jabatan fungsional paling rendah. Akan tetapi responden yang telah mencapai jabatan fungsional akademik Lektor juga sudah relatif banyak (40,60%). Apabila dikaitkan dengan data pada tabel 4.5 maka realita tersebut dapat menggambarkan bahwa terdapat kewajaran dikarenakan adanya sebagian terbesar responden mempunyai masa kerja yang belum lama antara 5 – 8 tahun. Umumnya dengan masa kerja seperti tersebut, jenjang jabatan fungsional akademik yang diraih dosen adalah asisten ahli hingga lektor.

4.1.6. Asal Institusi Responden

Tabel 4.6
Asal Institusi Responden

No	Nama Institusi	Jumlah	%
1	Unissula	88	44,67
2	Unimus	53	26,90
3	Unwahas	39	19,80
4	STIAWali Sembilan	12	6,09
5	AIS Muhammadiyah	5	2,54
		197	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui bahwa sebagian besar responden berasal dari Unisulla (44,67%). Pada data yang bersumber dari forlap ristekdikti (2019) yang juga menjadi populasi dalam penelitian ini, komposisi dosen milenial pada 5 Perguruan Tinggi berbasis Islam di Kota Semarang adalah Unissula (46,26 %), Unimus (27,80), Unwahas (21,72 %), STIA Wali Sembilan (3,27 %), dan AIS Muhammadiyah (0,95 %). Dengan demikian pada penelitian ini besaran komposisi responden menyerupai besaran komposisi populasi

4.1.7. Status Dosen Tetap Responden

Tabel 4.7
Status Dosen Tetap Responden

No	Status DT	Jumlah	%
1	Dosen Tetap Yayasan	162	82,23
2	Dosen PNS dpk	35	17,77
		197	100,00

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui bahwa sebagian besar responden berstatus dosen tetap Yayasan (82,23%), hal ini dapat dipahami mengingat untuk Perguruan Tinggi Swasta hingga saat ini komposisi dosen tetap lebih didominasi oleh dosen berstatus pegawai tetap Yayasan. Keterbatasan rekrutmen dosen PNS yang ditempatkan pada PTS menjadi salah satu faktor yang menyebabkan komposisi yang tidak berimbang antara dosen tetap Yayasan dan dosen tetap berstatus PNS dpk.

4.2. Statistik Deskriptif

Hasan (2011) menjelaskan: Analisis statistik deskriptif adalah merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi. Selanjutnya Hasan (2011) menjelaskan bahwa statistik deskriptif hanya berhubungan dengan hal menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan atau fenomena. Dengan kata lain statistik deskriptif berfungsi menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan.

Pada penelitian ini hasil olah data dengan statistik deskriptif yang dilakukan menghasilkan seperti berikut:

Tabel 4.8

STATISTIK DESKRIPTIF

	Mean	Std. Deviation	OCBIP	POS	PJ	WE	AC
OCBIP	3,7908	,50709	1	,514**	,296**	,437**	,650**
POS	2,4378	1,03090		1	-,122	,022	,324**
PJ	4,2444	,58782			1	,505**	,422**
WE	4,3261	,46830				1	,561**
AC	3,8680	,51707					1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data responden diolah

Dari tabel 4.8 diatas dengan mengaitkan dengan skala Likert menggunakan 5 tingkatan respon, maka dapat diasumsikan bahwa nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 5. Selanjutnya melalui besaran angka *mean* masing-masing variabel pada tabel di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- 1) *Mean Islamic OCB (OCBIP)* sebesar 3,7908, sehingga dapat dideskripsikan bahwa responden rata-rata memberikan respon pada variabel *Islamic OCB* mendekati nilai 4 (setuju), yang berarti respon yang diberikan responden rata-rata mendekati tinggi.
- 2) *Mean POS* (dukungan organisasi) sebesar 2,4378, sehingga dapat dideskripsikan bahwa responden rata-rata memberikan respon pada variabel *POS* di antara nilai 2 (tidak setuju) dan 3 (netral), yang berarti respon yang diberikan responden rata-rata antara rendah hingga sedang.
- 3) *Mean PJ* (keadilan prosedural) sebesar 4,2444, sehingga dapat dideskripsikan bahwa responden rata-rata memberikan respon pada variabel *PJ* sedikit di atas nilai 4 (setuju), yang berarti respon yang diberikan responden rata-rata tinggi.
- 4) *Mean WE* (keterikatan kerja) sebesar 4,3261, sehingga dapat dideskripsikan bahwa responden rata-rata memberikan respon pada variabel *WE* di atas nilai 4 (setuju), yang berarti respon yang diberikan responden rata-rata tinggi.

- 5) *Mean AC* (komitmen afektif) sebesar 3,8680, sehingga dapat dideskripsikan bahwa responden rata-rata memberikan respon pada variabel *WE* diatas nilai 3 (netral) tetapi mendekati nilai 4 (setuju), yang berarti respon yang diberikan responden rata-rata mendekati tinggi.

4.3. Analisis Inferensial

Penelitian ini menggunakan teknik analisis PLS-SEM dengan menggunakan bantuan *Software WarpPLS 7.0* dengan dua tahap analisis, yaitu Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Analisis Model Struktural (*Inner Model*).

4.3.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian kecocokan model pengukuran dalam penelitian ini digunakan untuk uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hasil perhitungan ditunjukkan pada lampiran output *warppls*. Hasil perhitungan *WarpPLS 7.0* menunjukkan bahwa dari model pengukuran (*outer model*) pertama, terdapat beberapa nilai pada *cross-loadings factor* yang belum mencapai nilai diatas 0.5. Sehingga indikator-indikator yang memiliki nilai *cross-loadings factor* di bawah 0.5 tidak digunakan. Hasil perhitungan *WarpPLS 7.0* terhadap model pengukuran (*outer model*) kedua menunjukkan bahwa masing - masing nilai pada *cross-loadings factor* telah mencapai nilai diatas 0.5 dengan nilai $P < 0,001$. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi.

Hal ini berarti semua indikator - indikator adalah valid serta dapat digunakan dalam model.

Uji *discriminant validity* menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Nilai akar dari AVE konstruk seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten (Kock, 2020). Hasil perhitungan *WarpPLS 7.0* yang ditunjukkan pada lampiran output *warppls* menunjukkan bahwa nilai akar AVE konstruk *Islamic organizational citizenship behavior (OCBIP)*, *Work engagement (WE)*, dan *Affective commitment (AC)* masih lebih rendah dari pada nilai akar AVE pada variabel yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria uji validitas diskriminan belum terpenuhi. Upaya meningkatkan nilai akar AVE konstruk *Islamic Organizational Citizenship Behavior (OCBIP)*, *Work Engagement (WE)*, dan *Affective Commitment (AC)* adalah dengan tidak mengikutsertakan indikator *Islamic Organizational Citizenship Behavior*, *WorkEngagement*, dan *Affective Commitment* yang memiliki nilai *loading factor* yang rendah. Hasil perhitungan *WarpPLS 7.0* terhadap model pengukuran (*outer model*) ketiga di atas menunjukkan bahwa nilai akar AVE konstruk lebih tinggi dari pada nilai akar AVE pada variabel yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria uji validitas diskriminan telah terpenuhi. Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi semua ketentuan uji validitas.

Uji reliabilitas menggunakan nilai *composite reliability* ditunjukkan pada lampiran output warppls. Masing – masing konstruk memiliki *reliability* yang tinggi dimana hal ini dapat dilihat dari nilai *composite reliability* seluruh konstruk lebih besar dari 0.70 (Kock, 2020). Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

4.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dimana *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* telah memenuhi syarat, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (*inner model*) yang meliputi uji kecocokan model (*model fit*) *path coefficient*, dan R^2 . Hasil kecocokan model ditampilkan dalam bentuk tabel berikut ini

Tabel 4.9
Hasil Kecocokan Model

<i>Model fit and quality indices</i>	Indeks	<i>p-value</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Average path coefficient (APC)</i>	0.270	$p < 0.001$	$p < 0,05$	Diterima
<i>Average R-Squared (ARS)</i>	0.502	$p < 0.001$	$p < 0,05$	Diterima
<i>Average Adjusted R-Squared (AARS)</i>	0.493	$p < 0.001$	$p < 0,05$	Diterima
<i>Average Block Variance Inflation Factor (AVIF)</i>	1.664		≤ 5 dan idealnya $\leq 3,3$	Diterima
<i>Average Full Collinearity VIF (AFVIF)</i>	1.832		≤ 5 dan idealnya $\leq 3,3$	Diterima
<i>Tenenhaus GoF (GoF)</i>	0.565		<i>small</i> $\geq 0,1$, <i>medium</i> $\geq 0,25$, <i>large</i> $\geq 0,36$	<i>Large</i>
<i>Sympson's paradox ratio (SPR)</i>	1.000		$\geq 0,7$ dan idealnya = 1	Diterima
<i>R-Squared Contribution Ratio (RSCR)</i>	1.000		$\geq 0,9$ dan idealnya = 1	Diterima
<i>Statistical Suppression Ratio (SSR)</i>	1.000		$\geq 0,9$	Diterima
<i>Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR)</i>	0.857		$\geq 0,7$	Diterima

Sumber : Analisis WrapPLS 7,0

Berdasarkan Tabel di atas nilai yang diperoleh dari sepuluh kriteria sudah terpenuhi, sehingga dapat dikatakan model tersebut telah memenuhi prasyarat model fit. Maka dengan demikian *inner model* dapat diterima.

4.2 Analisis Uji Hipotesis

Setelah kriteria model *fit* yang diestimasi dapat terpenuhi, maka tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai probabilitas dengan tingkat signifikansi 0.05. Apabila nilai probabilitas (P) $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak (hipotesis penelitian diterima). Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.10
Output Hasil Estimasi *Direct Effect*

Hipotesis	<i>Path Coefficients</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
<i>Islamic OCB</i> → <i>WE</i>	0.330	<0.001	Signifikan
<i>POS</i> → <i>WE</i>	0.163	<0.001	Signifikan
<i>PJ</i> → <i>WE</i>	0.467	<0.001	Signifikan
<i>Islamic OCB</i> → <i>AC</i>	0.472	<0.001	Signifikan
<i>POS</i> → <i>AC</i>	0.031	0.333	Tidak Signifikan
<i>PJ</i> → <i>AC</i>	0.051	0.235	Tidak Signifikan
<i>WE</i> → <i>AC</i>	0.378	<0.001	Signifikan

Sumber : Analisis *WrapPLS 7,0*

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *Islamic Organizational Citizenship Behavior (Islamic OCB)* berpengaruh terhadap *Work Engagement (WE)*. Hasil

perhitungan seperti yang terlihat pada tabel menunjukkan bahwa *Islamic Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karena $p\text{-value} < 0,01$ dengan koefisien jalur sebesar 0,330. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka menunjukkan bahwa hipotesis 1 terbukti kebenarannya / diterima.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap *Work engagement* (WE). Hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karena $p\text{-value}$ sebesar 0,01 $< 0,05$ dengan koefisien jalur sebesar 0.163, Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka menunjukkan bahwa hipotesis 2 terbukti kebenarannya / diterima

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *Procedural Justice* (PJ) berpengaruh terhadap *Work Engagement* (WE). Hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel menunjukkan bahwa *Procedural Justice* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karena besaran $p\text{-value} < 0,01$ dengan koefisien jalur sebesar 0.467, Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka menunjukkan bahwa hipotesis 3 terbukti kebenarannya / diterima.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *Islamic Organizational Citizenship Behavior* (*Islamic OCB*) berpengaruh terhadap *Affective Commitment* (AC). Hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel menunjukkan bahwa *Islamic Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Affective Commitment* yang ditunjukkan dengan $p\text{-value} < 0,01$ dengan koefisien jalur

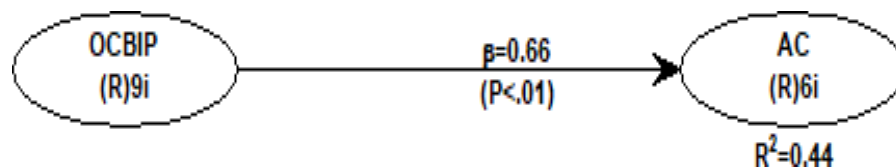
sebesar 0.472. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka menunjukkan bahwa hipotesis 4 terbukti kebenarannya /diterima

Hipotesis 5 menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap *Affective Commitment* (AC). Hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel menunjukkan bahwa pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment* tidak signifikan karena besaran *p-value* $0.333 > 0,05$ dengan koefisien jalur sebesar 0.031, Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka menunjukkan bahwa hipotesis 5 pada penelitian ini tidak terbukti kebenarannya / ditolak.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa *Procedural Justice* (PJ) berpengaruh terhadap *Affective Commitment* (AC). Hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel menunjukkan bahwa pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment* tidak signifikan karena besaran *p-value* 0.235 $> 0,05$ dengan koefisien jalur sebesar 0.051, Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat ditunjukkan bahwa hipotesis 6 pada penelitian ini tidak terbukti kebenarannya / ditolak.

Hipotesis 7 menyatakan bahwa *Work Engagement* (WE) berpengaruh terhadap *Affective Commitment* (AC). Hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Affective Commitment* karena besaran *p-value* $< 0,01$ dengan koefisien jalur sebesar 0.378, Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka menunjukkan hipotesis 7 terbukti kebenarannya /diterima.

Setelah melakukan uji hipotesis pengaruh langsung, selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi). Hipotesis 8 menyatakan bahwa *Work Engagement* memediasi pengaruh *Islamic Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Affective Commitment*. Tahap pertama menggunakan hasil perhitungan pengaruh langsung *Islamic Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Affective Commitment* seperti yang terlihat pada gambar berikut.

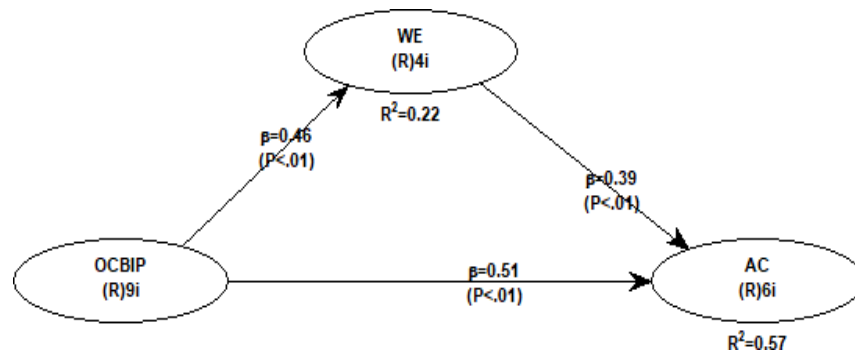


Gambar 4.1.

Perhitungan pengaruh langsung *OCBIP* terhadap *Affective Commitment*

Hasil perhitungan tersebut di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung *Islamic Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Affective Commitment* tanpa variabel mediasi (*Work engagement*) signifikan karena besaran *p-value* <0,01.

Tahap kedua menggunakan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dengan memasukkan variabel mediasi seperti yang terlihat pada gambar berikut :



Gambar 4.2.

perhitungan pengaruh tidak langsung *OCBIP* terhadap *Affective Commitment*

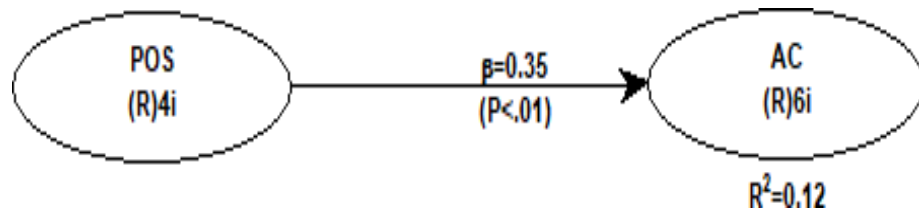
Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan, sehingga dilanjutkan dengan menghitung nilai VAF.

$$\begin{aligned}
 \text{VAF} &= \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}} \\
 &= \frac{0,46 \times 0,39}{0,66 + (0,46 \times 0,39)} \\
 &= \frac{0,18}{0,66 + (0,18)} \\
 &= \frac{0,18}{0,84} \\
 &= 0,21 = 21 \%.
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa *Work Engagement* memediasi (mediasi sebagian) pengaruh *Islamic Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Affective Commitment*. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 8 terbukti kebenarannya.

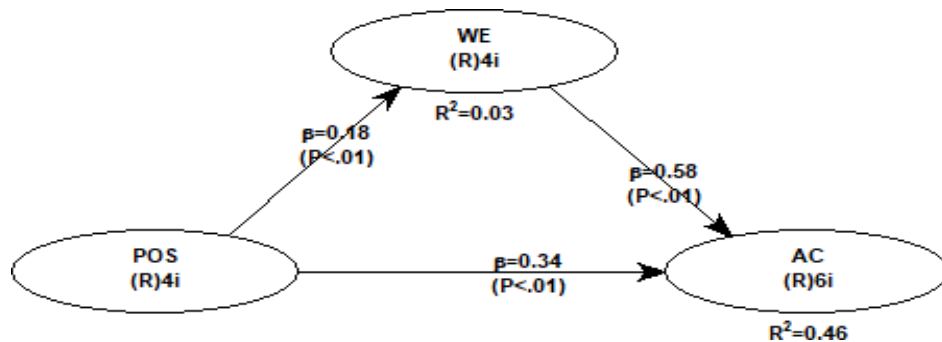
Hipotesis 9 menyatakan bahwa *Work Engagement* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment*. Tahap pertama menggunakan hasil perhitungan pengaruh langsung *Perceived*

Organizational Support terhadap *Affective Commitment* seperti yang terlihat pada gambar berikut.



Gambar 4.3.
Perhitungan pengaruh langsung *POS* terhadap *Affective commitment*

Hasil perhitungan di atas menunjukkan pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective commitment* tanpa variabel mediasi (*Work engagement*) adalah signifikan karena besaran *p-value* <0,01. Tahap kedua menggunakan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dengan memasukkan variabel mediasi seperti yang terlihat pada gambar berikut :



Gambar 4.4.
Perhitungan pengaruh tidak langsung *POS* terhadap *Affective commitment*

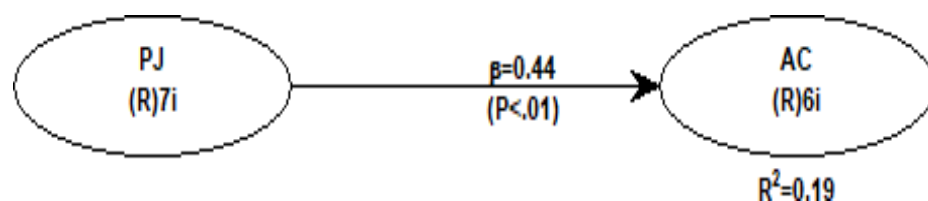
Hasil perhitungan di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung signifikan, sehingga dilanjutkan dengan menghitung nilai VAF.

$$\begin{aligned}
 \text{VAF} &= \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}} \\
 &= \frac{0,18 \times 0,58}{0,35 + (0,18 \times 0,58)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
&= \frac{0,10}{0,35 + (0,10)} \\
&= \frac{0,10}{0,45} \\
&= 0,22 = 22 \%.
\end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas maka dapat dinyatakan bahwa *Work Engagement* memediasi (mediasi sebagian) pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment*. Sehingga berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis 9 terbukti kebenarannya /diterima.

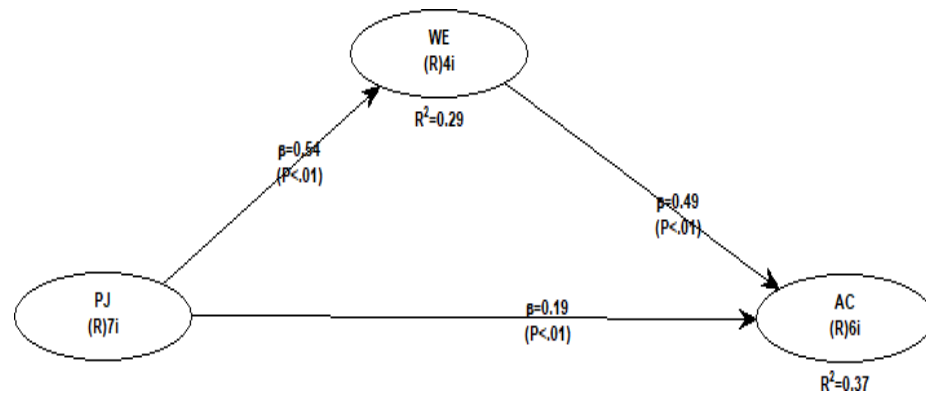
Hipotesis 10 menyatakan bahwa *Work Engagement* memediasi pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment*. Tahap pertama menggunakan hasil perhitungan pengaruh langsung *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment* seperti yang terlihat pada gambar berikut.



Gambar 4.5.
Perhitungan pengaruh langsung *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment*

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment* tanpa variabel mediasi (*Work Engagement*) signifikan karena besaran *p-value* <0,01. Tahap kedua

menggunakan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dengan memasukkan variabel mediasi seperti yang terlihat pada gambar berikut.



Gambar 4.6.
Perhitungan pengaruh tidak langsung *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment*

Hasil perhitungan di atas menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan, sehingga dilanjutkan dengan menghitung nilai VAF.

$$\begin{aligned}
 \text{VAF} &= \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}} \\
 &= \frac{0,54 \times 0,49}{0,44 + (0,54 \times 0,49)} \\
 &= \frac{0,26}{0,44 + (0,26)} \\
 &= \frac{0,26}{0,70} \\
 &= 0,37 = 37 \%.
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa *Work Engagement* memediasi (mediasi sebagian) pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Affective*

Commitment. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 10 terbukti kebenarannya/ diterima.

Total Effect

1. *WE* memediasi *Islamic OCB* terhadap *AC*

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh langsung} &= 0,66 \\ \text{Pengaruh tidak langsung} &= \frac{0,18}{0,84} \\ &= 84 \% \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut di atas, dapat diinterpretasikan bahwa *total effect* yang ditimbulkan dari pengaruh antara variabel *Islamic OCB* terhadap *AC* dengan melalui mediasi variabel *WE* menunjukkan hasil bahwa dengan model tersebut semakin memperkuat pengaruh diantara variabel *Islamic OCB*, *WE* dan *AC*. Dengan hasil *total effect* sebesar 84% dapat diasumsikan bahwa pengaruh di antara variabel pada model tersebut dapat dikategorikan kuat.

2. *WE* memediasi *POS* terhadap *AC*

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh langsung} &= 0,35 \\ \text{Pengaruh tidak langsung} &= \frac{0,10}{0,45} \\ &= 45 \% \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut di atas, dapat diinterpretasikan bahwa *total effect* yang ditimbulkan dari pengaruh antara variabel *POS* terhadap *AC* dengan melalui mediasi variabel *WE* menunjukkan hasil bahwa dengan

model tersebut semakin mempertegas keberadaan pengaruh diantara variabel *POS*, *WE* dan *AC*. Dengan hasil *total effect* sebesar 45% dapat diasumsikan bahwa pengaruh di antara variabel pada model tersebut dapat dikategorikan sedang.

3. *WE* memediasi *PJ* terhadap *AC*

$$\begin{aligned}\text{Pengaruh langsung} &= 0,44 \\ \text{Pengaruh tidak langsung} &= \frac{0,26}{0,70} \\ &= 70 \%\end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut di atas, dapat diinterpretasikan bahwa *total effect* yang ditimbulkan dari pengaruh antara variabel *PJ* terhadap *AC* dengan melalui mediasi variabel *WE* menunjukkan hasil bahwa dengan model tersebut semakin mempertegas keberadaan pengaruh diantara variabel *PJ*, *WE* dan *AC*. Dengan hasil *total effect* sebesar 70% dapat diasumsikan bahwa pengaruh di antara variabel pada model tersebut dapat dikategorikan agak kuat.

4.4. Pembahasan

4.4.1 *Islamic OCB* berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja (*WE*)

Islamic OCB merupakan perilaku yang terbentuk dari keyakinan terhadap agama Islam dan ketaqwaan kepada Allah SWT, sehingga tidak sekedar berorientasi terhadap kehidupan di dunia tetapi juga pada kehidupan kelak di akherat. *Islamic OCB* berasal dari internal diri sendiri karyawan dan merupakan wujud kepedulian seorang karyawan terhadap

lingkungan kerja. Apabila dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), maka *Islamic OCB* sangat dimungkinkan diaplikasikan dalam interaksi antar karyawan, karena teori pertukaran sosial juga menyangkut kepuasan seseorang pada suatu hubungan antar manusia, yang pada akhirnya memicu tumbuhnya keterikatan. Karyawan yang mengaplikasikan *Islamic OCB* akan merasakan kepuasan atas peran yang dimainkannya dalam hubungan antar karyawan karena merasa telah melaksanakan ajaran agama Islam dan sekaligus bertaqwa kepada Allah SWT. Keterikatan terbentuk sebagai dampak adanya kepuasan tersebut.

Dosen generasi milenial memiliki kesempatan untuk menunjukkan perilaku membantu teman serta keterlibatan dalam organisasi, mempunyai peluang berinisiatif untuk memperbaiki kesalahan, senang membantu rekan kerja, menjalankan ajaran agamanya dengan baik, menghormati organisasi walaupun kadang tidak menyukai kebijakan pimpinan. Semua faktor tersebut mempengaruhi keterikatan kerja. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang didasarkan atas inisiatif individu dan tidak terkait dengan sistem *reward* (Organ, 1997). Sedangkan *Islamic Organizational Citizenship Behavior* (*Islamic OCB*) tentu saja mengaitkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan ajaran dan budaya Islam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Islamic organizational citizenship behavior* dan *Work engagement* (keterikatan kerja) adalah dua variabel yang terkait. Asumsi yang dapat dikembangkan pada kasus dosen generasi milenial

adalah bahwa pada saat terdapat variabel yang terbentuk tanpa mengandung unsur penghargaan (*reward*) seperti halnya *Islamic organizational citizenship behavior*, maka variabel tersebut tetap mempengaruhi keterikatankerja. Penelitian dari Huybers (2011) memperlihatkan gaji, pemberian pengakuan untuk individu, jadwal kerja yang fleksibel, *career advancement* sebagai faktor yang penting bagi generasi *millenial*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku, antara lain menolong orang lain, menjadi relawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturandan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan ‘nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997). *Islamic organizational citizenship behavior* menurut hasil penelitian Kamil, *et al* (2014) ada 4 dimensi/komponen yaitu: *Altruism* (Altruisme), *Civic Virtue* (Kebajikan masyarakat), *Advocating high moral standarts* (dakwah) & *Removal of harm* (menghilangkan bahaya/ menghapus kerugian).

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa apabila *Islamic Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu organisasi

dinyatakan baik maka akan dapat meningkatkan keterikatan kerja dosen generasi milenial.

4.4.2 Dukungan Organisasi (POS) berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja (WE)

Bila dicermati maka teori pertukaran sosial lebih kepada adanya saling tukar kepentingan dalam suatu hubungan atau interaksi antar manusia dan antara manusia dengan organisasi. Karena itu maka teori pertukaran sosial dapat dijadikan dasar untuk melakukan analisis pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap keterikatan kerja (*Work Engagement*). Keterkaitan *POS* dengan keterikatan dapat dimaknai seperti kegiatan yang bersifat transaksional, apabila organisasi memberikan dukungan dan dukungan tersebut dipersepsikan baik oleh karyawan maka kemudian umumnya karyawan akan merespon balik antara lain dalam bentuk adanya keterikatan.

Hal ini berarti upaya organisasi untuk memberikan dukungan kepada dosen, berdampak signifikan terhadap keterikatan dosen generasi milenial. Dukungan teori menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berkaitan dengan *Work Engagement* (keterikatan kerja). Dalam hal pengaruh antara *Perceived Organizational Support* dengan keterikatan kerjadosen generasi milenial, bila dikaitkan dengan fenomena dapat dimunculkan beberapa faktor yang diasumsikan berpotensi menjadikan hasil penelitian ini. Faktor tersebut antara lain motivasi menjadi dosen,

karena berdasarkan analisis data demografi diketahui bahwa sebagian terbesar dosen milenial yang menjadi responden mengawali karier sebagai dosen tidak pada usia muda setelah menyelesaikan studi. Dimungkinkan setelah selesai studi, mereka memilih berkarier pada bidang lain. Asumsinyasebagian terbesar dosen generasi milenial tidak menempatkan profesi dosen sebagai alternatif pilihan utama setelah mereka menyelesaikan studi. Data pada tahun 2017 menunjukkan bahwa tingkat pengangguran terbuka (TPT) generasi milenial mencapai angka 9,84% atau 1 diantara 10 generasi milenial adalah pengangguran (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa persaingan antar generasi milenial dalam mendapatkan profesi sesuai motif utamanya demikian ketat, bahkan hampir 10% diantaranya masih terdata sebagai pengangguran. Dimungkinkan kurang kuatnya motif dalam memilih profesidosen di kalangan dosen milenial apabila didukung kontribusi yang bagus oleh organisasi maka akan berpengaruh terhadap keterikatan kerja dosen generasi milenial. Motif ekonomi diasumsikan menjadi pertimbangan sebagian besar generasi milenial dalam memilih profesi.

4.4.3. Keadilan Prosedural (*PJ*) berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja (*WE*)

Teori pertukaran sosial akan sesuai apabila dimanfaatkan sebagai acuan dalam melakukan analisis pengaruh keadilan prosedural (*Procedural Justice*) terhadap keterikatan (*Work Engagement*).

Bagaimanapun keadilan prosedural adalah semacam *stimulant* bagi upaya mengarahkan perilaku karyawan yang dikehendaki organisasi, sedangkan keterikatan adalah bentuk respon positif karyawan atas adanya *stimulant* tersebut. Kondisi keberadaan *stimulant* dan respon ini juga menunjukkan adanya semacam kegiatan transaksi antara karyawan dengan organisasi kerja. Dalam hal ini nampak bahwa teori pertukaran sosial berperan mengantarkan keterkaitan antara keadilan sosial dengan keterikatan, dalam bentuk *take and give*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *prosedural justice* berpengaruh terhadap *work engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa *Procedural Justice* (keadilan prosedural) yang diaplikasikan organisasi telah direspon dosen generasi milenial sesuai harapan pengelola organisasi, sehingga dosen generasi milenial akan mempunyai keterikatan. Dosen generasi milenial telah berpersepsi diperlakukan dengan adil, ada kebijakan konsisten, semua dosen diperlakukan sama oleh pimpinan dan sebagainya yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterikatan kerjanya, semakin mereka mempersepsikan diperlakukan sesuai dengan harapannya maka keterikatan kerja akan meningkat pula. Hasil ini selaras dengan beberapa peneliti seperti yang dinyatakan oleh Alvi & Abbasi, 2012 bahwa keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasi, karena keadilan organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Keadilan prosedural dari organisasi sebagai prediktor pada keterikatan karyawan (Margaretha &

Elisabeth, C.S, 2012). Keadilan prosedural dari organisasi memiliki hubungan positif dengan keterikatan karyawan (Biswas, *et.al.*, 2013). Keadilan organisasi memiliki dampak positif terhadap keterikatan karyawan (Ghosh, *et.al.*, 2014). Keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural (Pratiwi & Syahrizal, 2019). Hasil penelitian menyatakan bahwa jika keadilan prosedural dijalankan dengan baik dan benar maka akan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dosen generasi milenial.

4.4.4. **Islamic OCB berpengaruh terhadap Komitmen Afektif (AC)**

Teori pertukaran sosial dapat juga digunakan sebagai acuan untuk menganalisis pengaruh *Islamic OCB* terhadap komitmen afektif. *Islamic OCB* merupakan perilaku kerja karyawan di luar apa yang tercantum di dalam *Job descriptions*, yang dilandasi oleh keyakinan agama Islam dan ketaqwaannya kepada Allah SWT. Bila dikaitkan dengan teori pertukaran sosial yang mengedepankan kualitas interaksi antar manusia maka *Islamic OCB* dilakukan karyawan untuk mencapai kepuasan atas interaksinya dengan karyawan lain; selain itu juga adanya pemenuhan kepuasan spiritualnya. Dimungkinkan dengan diaplikasikannya *Islamic OCB* pada suatu organisasi yang tergambar pada sikap saling peduli antar karyawan, maka akan dapat memperkuat tumbuhnya *esprit de corp* (jiwa korsa) pada karyawan. Selanjutnya jiwa korsa tersebut berpotensi menjadi *stimulant* bagi karyawan sehingga memunculkan komitmen

afektif. Imbal balik inilah yang mencerminkan pemanfaatan teori pertukaran sosial.

Perilaku dosen generasi milenial yang tercermin pada *Islamic OCB* sudah selaras dengan ajaran Islam, diantaranya senang membantu teman dan ada keterlibatan dengan organisasi, melakukan hal-hal yang baik seperti bersedia memperbaiki kesalahan atas inisiatif sendiri, bekerja dengan ikhlas karena Allah, dan menghormati organisasi walau kadang tidak cocok dengan kebijakan organisasi. *Islamic OCB* dosen generasi milenial tersebut menjadi spesifik karena adanya kultur Islam yang mewarnainya. Sesuai dengan hasil penelitian ini variabel *Islamic OCB* berpengaruh signifikan terhadap *Affective commitment* (komitmen afektif).

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Selain komitmen afektif terdapat komponen lain dari komitmen yang berkontribusi mewujudkan komitmen organisasi. Dosen generasi milenial merupakan kelompok populasi yang dipersepsikan lebih mengedepankan rasionalitas dibanding emosional, sedangkan komitmen afektif lebih lekat dengan emosional, identitas, sehingga cenderung subyektif. Kultur Islam yang mewarnai *Islamic OCB* dosen generasi milenial tentu terbentuk menyesuaikan dengan kultur organisasi pada perguruan tinggi tempatnya bergabung yang berbasis Islam. Pada masa sekarang tentu terbentuknya *Islamic OCB* ini tidak semata-mata

dikarenakan kesamaan identitas dan emosional, tetapi lebih didominasi rasionalitas dan kebutuhan bersama. Hal inilah yang berpotensi mengakibatkan *Islamic OCB* dosen generasimilenial berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif

4.4.5 Dukungan Organisasional (POS) tidak berpengaruh terhadap

Komitmen Afektif (AC)

Dengan teori pertukaran sosial akan dapat mempermudah pemahaman terhadap adanya potensi pengaruh *POS* terhadap komitmen afektif. Seperti diketahui bahwa teori pertukaran sosial lebih mengarah kepada adanya imbal-balik kepentingan dalam kepuasan hubungan antar manusia atau antara manusia dengan organisasi. Dalam hal ini kepentingan karyawan adalah keberadaan *POS* yang dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan, sedangkan kepentingan organisasi adalah mendapatkan komitmen karyawan karena komitmen tersebut akan memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Affective commitment (Komitmen afektif) terkait dengan pelibatan emosional dan pemahaman terhadap nilai-nilai yang ada pada organisasi. Generasi milenial memiliki karakter unik berdasarkan wilayah dan kondisi sosial-ekonomi. Salah satu ciri utama generasi milenial ditandai oleh peningkatan penggunaan dan keakraban dengan komunikasi, media, dan teknologi digital. Karena dibesarkan oleh kemajuan teknologi, generasi milenial memiliki ciri-ciri kreatif,

informatif, mempunyai *passion* dan produktif. Dibandingkan generasi sebelumnya, mereka lebih berteman baik dengan teknologi (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI, 2018). Keakraban dengan teknologi pada generasi milenial memiliki potensi mewarnai pemahaman terhadap nilai-nilai kehidupan serta perkembangan emosionalnya, sehingga pembentukan komitmen afektif pada generasi milenial dimungkinkan melibatkan teknologi terkini. Sementara itu pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas komunikasi saat ini belum dapat menjamin akurasi dan validitas informasi yang tersampaikan. Apabila hal tersebut ikut berperan dalam pembentukan nilai-nilai yang dipahami oleh generasi milenial dan mengkondisikan perkembangan emosionalnya, maka akan berpotensi mewarnai komitmen afektif yang dimilikinya. Sehingga komitmen afektif dosen generasi milenial tidak dipengaruhi oleh unsur-unsur yang terkandung dalam *Perceived Organizational Support* tetapi lebih mungkin dipengaruhi oleh informasi-informasi dari berbagai sumber melalui teknologi digital.

Fenomena tersebut dapat membantu menjelaskan tentang ketiadaan pengaruh signifikan *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif dalam penelitian ini. Hasil peneliti terdahulu juga menyimpulkan bahwa dukungan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. (Pradesa, et al, 2013 serta Megawati & Syahna, 2018).

4.4.6. Keadilan Prosedural (PJ) tidak berpengaruh terhadap Komitmen Afektif (AC)

Teori pertukaran sosial dilandasi prinsip transaksi, dimana manusia sebagai makhluk sosial berhubungan dengan manusia lain dan bersedia memberikan barang atau jasa kepada pihak lain dengan harapan akan memperoleh barang atau jasa yang diinginkan sebagai imbalan. Para pakar teori pertukaran sosial berpendapat bahwa interaksi sosial yang terjadi mirip dengan transaksi ekonomi karena mengedepankan keuntungan. Tetapi para ahli teori pertukaran sosial juga membenarkan bahwa tidak setiap pertukaran sosial selalu menggunakan tolok ukur *financial*, sebab dijumpai pula pada beberapa transaksi sosial yang tidak hanya mempertukarkan sesuatu yang nyata tetapi juga sesuatu yang tidak nyata. (Paloma, 2001).

Dengan berlandaskan teori pertukaran sosial maka dapat diasumsikan bahwa persepsi terhadap organisasi yang telah memperlakukan secara adil mengakibatkan dosen generasi milenial akan merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya. Seperti yang telah disampaikan oleh para peneliti terdahulu bahwa dengan keadilan prosedural yang baik maka akan mempengaruhi atau berdampak positif terhadap komitmen (Tjahjono, et al, 2015). *Procedural Justice* (keadilan procedural) menjadi lebih penting untuk menjelaskan komitmen organisasi, dalam hal ini komitmen afektif (Tjahjono, et al, 2017). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa

komitmen afektif mempunyai konsekuensi dari persepsi keadilan prosedural (Colquitt, et al, 2001). Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (Majang, et al, 2020).

Affective Commitment (komitmen afektif) individu dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural yang merupakan bagian dari keadilan organisasi (Hidayat, 2015). Keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap keadilan perlakuan yang dia terima di organisasi atau lembaga tempat dia bekerja. Perlakuan tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu yang selanjutnya sangat berdampak pada keberhasilan organisasi. Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi hasil-hasil, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut (Hidayat & Fatimah, 2019).

Keadilan prosedural merupakan keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditunjukkan kepada pegawainya. Keadilan, dalam hal ini dikatakan ada apabila pegawai merasa imbalan yang mereka terima sama dengan apa yang pegawai lain terima dengan pekerjaan yang sama. Ketidakadilan dapat terjadi apabila imbalan yang diberikan organisasi atau lembaga tidak sesuai dengan apa yang pegawai lakukan, dan apa yang pegawai lakukan tidak mendapatkan hasil yang sepadan

dengan apa yang pegawai lain lakukan dengan tugas dan pekerjaan yang sama yang telah organisasi atau lembaga berikan. Keadilan bukan berarti sama rata, tetapi sesuai antara pengorbanan dengan penghasilan. Semakin tinggi pengorbanan yang telah dilakukan maka semakin tinggi pula penghasilan yang diharapkan oleh pegawai (Widiastuti & Aisyah, 2016). Anggapan adil atau tidak adil khususnya mengenai proses dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi atau lembaga menunjukkan tingkat tinggi atau rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan. Dengandemikian apabila aturan-aturan dilaksanakan dengan baik oleh organisasi atau lembaga maka pegawai akan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya (Wahono, 2018). Keadilan prosedural yang dipersepsikan oleh pegawai secara baik akan mendorong keinginan pegawai agar tetap tinggal atau berada di dalam organisasi yang keadilan prosedurnya ditentukan oleh organisasi tersebut (Hidayat & Fatimah, 2019).

Beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan keadilan organisasi khususnya keadilan prosedural dengan komitmen organisasional atau komitmen afektif telah diteliti oleh beberapa peneliti, diantaranya adalah hasil penelitiannya Hwei & Santosa (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak lebih besar pada komitmen organisasional (afektif, kontinuan, normatif) dibandingkan dengan keadilan jenis lain. Keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional

(afektif, kontinuan, normatif) (Rachman, 2014). Komitmen afektif dapat diprediksi melalui keadilan prosedural (Masrukhin, 2014). Terdapat pengaruh keadilan organisasi (distributif, prosedural, interaksional) terhadap komitmen organisasional (afektif, kontinuan, normatif) (Nurmaladita & Warsindah, 2015). Terdapat pengaruh positif antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif (Hidayat, 2015). Komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural (Asrofiah, 2016). Terdapat pengaruh positif signifikan antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif (Irawan & Sudarma, 2016). Keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Wulansari, dkk., 2017). Berbeda dengan hasil penelitian yang pada umumnya, bahwa Keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan dengan Komitmen afektif. Hasil penelitian juga menyatakan walau keadilan prosedural baik belum tentu komitmen afektif dipersepsikan baik oleh dosen generasi milenial.

4.4.7 Keterikatan Kerja (WE) berpengaruh terhadap Komitmen Afektif (AC)

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai teori utama adalah teori pertukaran sosial, sehingga seluruh analisis yang dilakukan menggunakan teori tersebut sebagai acuan utama. Teori pertukaran sosial seringkali dipakai sebagai landasan analisis penelitian dengan topik antara lain dinamika sosial, perbandingan sosial, komitmen,

atribusi serta tema- tema sejenis. Keterikatan (*work engagement*) dan komitmen afektif sama-sama berada pada ranah internal karyawan, sehingga dalam mengaitkan dengan teori pertukaran sosial tidak dapat semata-mata mendasarkan pada hal-hal yang bersifat nyata transaksional. Untuk menjelaskan keterkaitannya dengan teori pertukaran sosial harus dimulai dengan pemahaman bahwa manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan manusia lain, sehingga hal-hal yang berujung pada kepuasan akan adanya interaksi antar manusia dapat menjadi motif atau *stimulant* bagi munculnya suatu perilaku tertentu. Misalnya karyawan yang memiliki keterikatan pada organisasi akan memiliki *sense of bellonging* pada organisasi, kemudian akibat adanya rasa memiliki maka akan terbentuk komitmen afektif. Asumsi mendasar teori pertukaran sosial adalah bahwa orang termotivasi oleh kepentingan pribadi atau *self-interest* (Thibaut dan Kelley: 1959), sehingga karyawan menunjukkan memiliki keterikatan dan komitmen afektif adalah karena adanya kepentingan pribadi yang terpuaskan.

Dari sisi pola pikir, generasi milenial memiliki perbedaan dengan generasi sebelumnya. Generasi ini dilahirkan dan dibesarkan pada saat gejolak ekonomi, politik, dan sosial melanda Indonesia. Deru reformasi mampu memberikan dampak yang mendalam bagi generasi milenial. Generasi tersebut tumbuh menjadi individu-individu yang *open minded*, menjunjung tinggi kebebasan, kritis dan berani. Dimungkinkan pola terbentuknya *work engagement* (keterikatan kerja)

juga mengalami pergeseran menyesuaikan dengan karakteristik generasi milenial.

Keterikatan kerja melibatkan aspek kognitif dan afektif. *Work engagement* lebih dari keadaan sesaat dan spesifik, mengacu ke keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada obyek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli & Martinez, 2002). Dengan demikian keterikatan kerja terbentuk melalui proses yang relatif panjang dan tentu terdapat berbagai komponen yang menyertainya. Sebuah proses yang melibatkan aspek kognitif umumnya dilakukan secara rasional dan tidak banyak melibatkan emosional.

Di sisi lain, *Affective Commitment* (komitmen afektif) terwujud dengan melibatkan emosional dan unsur-unsur yang tergolong pada kelompok identitas (keyakinan, kebangsaan dll), yang seringkali mengesankan kurang mengedepankan rasionalitas. Diperlukan telaah lebih mendalam apakah komitmen organisasional pada dosen generasi milenial didominasi oleh komitmen afektif atau oleh komponen komitmen organisasional yang lain, misalnya komitmen normatif.

Dengan argumentasi tersebut di atas maka penelitian ini yang menunjukkan hasil bahwa variabel keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif akan dapat dipahami.

4.4.8. Keterikatan Kerja (WE) memediasi *Islamic OCB* terhadap Komitmen Afektif (AC)

Pada pembahasan sebelumnya diketahui bahwa *Islamic OCB* berpengaruh langsung terhadap terhadap *Affective Commitment* (komitmen afektif). Selanjutnya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa selain berpengaruh secara langsung, *Islamic OCB* juga dapat berpengaruh terhadap *Affective commitment* melalui *Work engagement* (keterikatan kerja). Dengan perhitungan VAF yang menghasilkan besaran 20% maka dapat diasumsikan bahwa terdapat variabel *work engagement* yang memediasi, karena besaran angka VAF tersebut (20%) memenuhi ketentuan tentang adanya peran variabel yang memediasi.

Mengaitkan keterikatan *Islamic OCB*, dan komitmen afektif dengan menggunakan dasar teori pertukaran sosial sangat dimungkinkan. Dalam teori pertukaran sosial diasumsikan bahwa transaksi pertukaran hanya akan terjadi apabila para pihak yang bertransaksi akan mendapatkan imbalan dalam bentuk kepuasan maupun keuntungan dari terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu apabila pengaruh *Islamic OCB* dengan komitmen afektif melalui keterikatan tidak mengandung muatan sesuatu yang memberi kepuasan atau keuntungan bagi karyawan dan organisasi, maka pemanfaatan teori pertukaran sosial sebagai teori dasar analisis menjadi tidak tepat.

Apabila dicermati maka akan nampak bahwa dalam keterkaitan *Islamic OCB*, komitmen afektif, dan keterikatan memunculkan transaksi pertukaran yang menghasilkan kepuasan atau keuntungan bagi karyawan dan organisasi. *Islamic OCB* dapat memuaskan karyawan yang memainkan *extra-role* dalam pekerjaannya karena kebutuhan spiritualnya terpenuhi, kemudian kepuasan tersebut mengakibatkan karyawan tersebut merasa memiliki keterikatan kerja, dan pada akhirnya semuanya itu akan membentuk komitmen afektif pada organisasi kerja.

4.4.9. Keterikatan Kerja (WE) memediasi Dukungan Organisasional (POS) terhadap Komitmen Afektif (AC)

Pada pembahasan sebelumnya diketahui bahwa pengaruh langsung *Perceived organizational support* terhadap *Affective commitment* tidak signifikan. Hasil penelitian ini lebih lanjut menunjukkan bahwa pengaruh *Perceived organizational support* terhadap *Affective commitment* menjadi signifikan setelah dimediasi oleh *Work engagement*. Hal tersebut ditunjukkan melalui uji perhitungan VAF yang menghasilkan besaran 22%. Besaran angka VAF tersebut (22%) memenuhi kriteria tentang adanya peran variabel *work engagement* yang memediasi hubungan signifikan antara *Perceived organizational support* terhadap *Affective commitment*.

Dalam melakukan analisis pengaruh POS terhadap komitmen afektif melalui keterikatan kerja, maka semua unsur dasar teori

pertukaran sosial dapat diketemukan. Sebagai aktor adalah karyawan dan organisasi, masing-masing aktor memiliki sumber daya yang patut dihargai yaitu *POS* sebagai sumber daya organisasi dan komitmen afektif merupakan sumber daya karyawan, sedangkan keterikatan dapat ditempatkan sebagai struktur yang merupakan relasi imbal balik, serta adanya proses terjadinya interaksi dalam pertukaran sosial antara karyawan dengan organisasi kerja.

4.4.10. Keterikatan Kerja (WE) memediasi Keadilan Prosedural (PJ) terhadap Komitmen Afektif (AC)

Pada pembahasan sebelumnya diketahui bahwa pengaruh langsung *Procedural justice* terhadap *Affective commitment* tidak signifikan. Setelah dilakukan kajian lebih lanjut dengan perhitungan VAF yang menghasilkan besaran VAF 37%, maka hasil perhitungan VAF ini (37%) menunjukkan bahwa pengaruh *Procedural justice* terhadap *Affective commitment* menjadi signifikan setelah dimediasi oleh keterikatan kerja. Besaran 37% memenuhi kriteria untuk memberikan justifikasi bahwa *Work Engagement* memediasi *Procedural Justice* terhadap *Affective Commitment*.

Dalam penelitian ini digunakan teori pertukaran sosial sebagai teori utama (*grant theory*) untuk melakukan analisis semua hipotesis, termasuk tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif melalui keterikatan kerja. Keadilan prosedural menjadi tawaran

transaksi organisasi yang berfungsi sebagai *stimulant* bagi karyawan. Tentu diharapkan karyawan memberikan respon positif karena berasumsi bahwa keadilan prosedural adalah sebuah *reward*. Sedangkan komitmen afektif merupakan kepentingan organisasi yang menjadi tawaran transaksi dari karyawan. Agar transaksi dapat berlangsung dan kedua belah pihak (karyawan dan organisasi) merasa ada keseimbangan antara *cost* dan *reward*, maka diperlukan sokongan keterikatan kerja. Dalam hal ini keterikatan kerja berperan membantu pihak karyawan dan pihak organisasi agar memiliki persepsi yang sama bahwa masing-masing merasakan adanya *cost* dan *reward* yang seimbang dan menguntungkan kepentingan kedua pihak.

BAB V

P E N U T U P

Bab ini mengulas tentang kesimpulan, implikasi teori, implikasi manajerial, saran serta keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Ulasan yang tersaji bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai ruang lingkup penelitian dan peluang untuk melakukan penelitian selanjutnya yang lebih baik.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini disusun secara singkat dan jelas untuk mempermudah pemahaman mengenai hasil penelitian ini.

1. *Islamic OCB* berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja (*WE*), hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima.
2. Dukungan Organisasional (*POS*) berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja (*WE*). Hal ini berarti hipotesis diterima.
3. Keadilan Prosedural (*PJ*) berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja (*WE*), sehingga untuk hasil penelitian ini hipotesis diterima
4. *Islamic OCB* berpengaruh terhadap Komitmen Afektif (*AC*), dengan demikian hipotesis diterima.
5. Dukungan Organisasional (*POS*) tidak berpengaruh terhadap Komitmen Afektif (*AC*). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis tidak diterima/ditolak.

6. Keadilan Prosedural (*PJ*) tidak berpengaruh terhadap Komitmen Afektif (*AC*). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis tidak diterima/ ditolak.
7. Keterikatan Kerja (*WE*) berpengaruh terhadap Komitmen Afektif (*AC*), dengan demikian maka hipotesis diterima.
8. Keterikatan Kerja (*WE*) memediasi pengaruh *Islamic OCB* terhadap Komitmen Afektif (*AC*)
9. Keterikatan Kerja (*WE*) memediasi pengaruh Dukungan Organisasional (*POS*) terhadap Komitmen Afektif (*AC*)
10. Keterikatan kerja (*WE*) memediasi pengaruh Keadilan Prosedural (*PJ*) terhadap Komitmen Afektif (*AC*)

5.2. Implikasi teori

Berhubungan dengan kontribusinya bagi perkembangan teori teori tentang *Islamic OCB*, Dukungan Organisasional (*POS*), Keadilan Prosedural (*PJ*), Keterikatan Kerja (*WE*) serta Komitmen Afektif (*AC*)

a) Implikasi yang berkenaan dengan teori Komitmen Afektif (*AC*)

Menurut Meyer & Allen, 2007 bahwa komitmen afektif (affective commitment), didefinisikan sebagai emosi positif yang melengkapi pada organisasi. Dengan kata lain, komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan akan nilai-nilainya, atau komitmen afektif adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan

mengidentifikasi organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif yang kuat memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan sendiri untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Islamic OCB* dan *WE* berpengaruh dengan Komitmen Afektif, sedangkan *POS* dan *PJ* tidak berpengaruh dengan komitmen afektif.

b) Implikasi yang berkenaan dengan teori Keterikatan Kerja (*WE*).

Konsep keterikatan pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990), yang menyatakan bahwa keterikatan adalah sebagai ungkapan atau ekspresi seorang pegawai atau karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya bekerja di organisasi. Pegawai atau karyawan menjadi terlibat dalam tugas-tugas, baik sendiri maupun dengan orang lain, sekaligus menunjukkan apa yang mereka pikirkan dan rasakan.

Keterikatan pegawai atau karyawan adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu atas pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins & Judge, 2008). Pendapat serupa dikemukakan oleh Saragih & Margaretha (2013), yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai atau karyawan adalah sebagai keterlibatan dan kepuasan individu serta juga rasa antusias untuk bekerja. Keterikatan pegawai atau karyawan dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif

dari pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya. Keterikatan pegawai atau karyawan adalah dianggap sebagai salah satu anteseden atau faktor pemicu komitmen afektif organisasi (Posthuma, dkk., 2013). Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Islamic organizational citizenship behavior*, *Perceived organizational support*, dan *Procedural justice* berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja.

- c) Implikasi yang berkenaan dengan teori *Islamic OCB*, merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku, antara lain menolong orang lain, menjadi relawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur- prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997).

Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan : *Pertama*, perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi; *kedua*, perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal; dan *ketiga*, tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Islamic OCB* berpengaruh baik dengan *Work engagement* maupun *Affective commitment*.

d) Implikasi yang berkenaan dengan teori Dukungan Organisasional (POS)

Dukungan Organisasional adalah penilaian pegawai terhadap organisasinya sejauh mana organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi mereka, sejauh mana kesesuaian terhadap imbalan/penghargaan yang diberikan organisasi, serta sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Pegawai menganggap kerja adalah suatu bentuk pertukaran dengan kebutuhan- kebutuhannya sehingga mereka selalu melakukan penilaian apakah organisasi mempunyai perhatian terhadap segala jerih payah yang telah disumbangkan dan mampu memberikan imbalan yang memadai, atau dengan kata lain, jika pegawai bekerja secara ekstra, apakah organisasi akan memberikan imbalan yang lebih pula (Shannock, 2006).

Rhoades & Eisenberger (2002) mengungkapkan bahwa Dukungan Organisasional dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap pegawai mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Keyakinan ini dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan supervisor organisasinya, dan persepsi mereka mengenai kepedulian

organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasional adalah asumsi untuk meningkatkan perasaan memiliki pegawai terhadap organisasinya dan harapannya pada usaha terbaik kepada organisasi untuk mencapai tujuan akan memperoleh penghargaan (Eisenberger, Hungtington, Hutchison, dan Sowa, 1986). Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *Work engagement* tetapi tidak dengan *Affective commitment*.

e) Implikasi yang berkenaan dengan teori Keadilan Prosedural (PJ)

Chegini (2009) memberikan pendapat bahwa Keadilan Prosedural adalah kepuasan yang dirasakan atas kegiatan dalam organisasi dan sikap serta perilaku masing-masing individu dalam organisasi. Chen *et al.* (2008) mendefinisikan Keadilan Prosedural adalah sebagai keadilan dalam alokasi sumber daya baik berupa imbalan maupun hukuman yang dibuat oleh organisasi. Kemudian Cropanzano *et al.* (2007) mengatakan bahwa keadilan organisasional merupakan evaluasi pribadi tentang etika dan moral perilaku manajerial yang berarti dalam menghasilkan keadilan organisasional mengharuskan manajemen untuk mengerti perspektif seorang pegawai. Baldwin (2006) bahwa keadilan organisasional adalah sejauh mana pegawai merasa prosedur tempat kerja, interaksi, dan hasil yang didapatkan bersikap adil. Dari beberapa pendapat, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan keadilan yang diberikan oleh

organisasi berupa pemberian imbalan, prosedur, dan interaksi yang diberikan secara adil terhadap pegawai dalam organisasi tersebut. Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Procedural justice* berpengaruh terhadap *Work engagement* tetapi tidak dengan *Affective commitment*

5.3. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial merupakan implikasi yang bisa diterapkan dalam kondisi riil yang dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan bagi manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kaum generasi milenial, khususnya dosen PTS berbasis Islam dalam bekerja tetap mempertimbangkan *Islamic OCB*, Dukungan Organisasional (*POS*) dan Keadilan Prosedural (*PJ*) serta Keterikatan Kerja (*WE*) yang pada akhirnya akan terjadi berkomitmen.

Dengan *Islamic OCB* akan dapat meningkatkan kinerja dosen generasi milenial karena perilaku berlatar belakang ketaqwaan dan keyakinan pada ajaran agama Islam yang selalu mengedepankan perbuatan baik untuk kebahagiaan di dunia dan di akherat, akan menghasilkan *extra role* yang mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tingkat kinerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya akan menguntungkan organisasi dimana mereka bekerja.

Sedangkan Dukungan Organisasional dan keadilan prosedural walau telah diterapkan oleh organisasi tetap tidak mempengaruhi komitmen afektif, karena dosen generasi milenial merasa dukungan organisasi masih kurang, selain itu dosen generasi milenial belum dapat merubah mindset untuk

mempunyai komitmen hal ini disebabkan dosen generasi milenial beranggapan bahwa usia yang masih tergolong muda bisa dengan mudah mencari peluang kerja lain.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang ada, saran yang direkomendasikan sebagai berikut :

1. Diharapkan organisasi untuk dapat menghargai kontribusi serta menerapkan kebijakan yang dapat diterima semua dosen generasi milenial sehingga bisa menumbuhkan rasa bangga.
2. Organisasi untuk dapat lebih memberikan perhatian kepada dosen generasi milenial yang berperilaku *extra role*, agar dapat lebih memotivasi mereka untuk selalu memainkan peran tersebut yang sangat membantu organisasi sehingga muncul komitmen.
3. Organisasi perlu meningkatkan dukungan ekstra terhadap dosen generasi milenial agar menunjukkan komitmennya terutama dalam pengembangan organisasi.
4. Organisasi agar selalu melibatkan dosen generasi milenial dalam setiap membuat kebijakan dengan prosedur yang benar, karena hal tersebut akan berdampak baik bagi kepentingan organisasi.
5. Keterikatan perlu diciptakan karena melalui adanya keterikatan, *Islamic OCB*, dukungan organisasi dan keadilan prosedural, akan dapat membentuk komitmen seperti yang diharapkan organisasi.

6. Organisasi perlu mengupayakan perubahan sikap dan perilaku yang tidak diharapkan dari dosen generasi milenial dalam hal unjuk komitmen dalam bekerja, demi kepentingan organisasi.
7. Dukungan organisasi dan keadilan prosedural harus tetap dijaga dan bahkan ditingkatkan dalam organisasi agar para dosen generasi milenial dapat lebih menghargai organisasinya.

5.5 Keterbatasan penelitian

1. Penelitian dilakukan hanya pada dosen generasi milenial di Perguruan Tinggi swasta berbasis Islam di kota Semarang.
2. Rendahnya minat dan lambatnya respon responden penelitian untuk mengisi kuesioner karena penelitian dilakukan pada saat pandemi covid-19.
3. Pengumpulan data dilakukan pada masa pandemic covid 19 sehingga sulit untuk dilakukan interaksi langsung dengan responden, sehingga dimungkinkan terjadi mis persepsi dari responden untuk memahami item/indikator dari kuesioner.
4. Pada penelitian ini diasumsikan bahwa tidak semua dosen generasi milenial dipastikan memiliki karakteristik sifat seperti generasi milenial pada umumnya. Dimungkinkan adanya dosen generasi milenial yang tidak sepenuhnya berkarakteristik sifat sebagaimana karakteristik sifat yang melekat pada generasi milenial pada umumnya.

5.6 Agenda penelitian mendatang

1. Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat diagendakan untuk masa yang akan datang sebaiknya dilakukan penelitian dengan obyek yang lebih luas, dalam artian obyek penelitian tidak sekedar pada tingkatan regional agar hasilnya dapat lebih digeneralisasikan secara lebih luas.
2. Dimungkinkan untuk menggunakan variabel mediasi yang lain, misal *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja).

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, S. J, (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67 No.5 p.422-436
- Ahmad, Zulaiha, *et al*, (2017), Islamic Work Ethics and Organizational Citizenship Behavior Among Muslim Employees in Educational Institutions, *Proceeding,s o.f the Second Intenufiional Confere.nce on the Future rlf ASEAT'*, Vol. I, p. 455 -464
- Akbar, Zarina, *et al.*, (2018), Organizational Commitment of Lecturers in Universitas Negeri JakartaIndonesia, *Proceeding International Conference on University andIntellectual Culture 2018* Vol. 1 p. 397-407
- Al-Attas, N. (2001). *Prolegomena to The Metapysis of Islam* . ISTAC: Malaysia
- Alvi, A. K., Abbasi, A. S., dan Haider, R. (2014). Relationship of Perceived Organizational Support and Employee Engagement. *Sci.Int.(Lahore)*, 26 (2), p.951-954.
- Aldag, R. & Reschke, W. (1997). *Employee value added: Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization*. Center for Organization Effectiveness.
- Alvara Research Centre. (2014). Generasi Millennial Indonesia: Tantangan dan Peluang Pemuda Indonesia. *Diakses dari website: <http://alvara-strategic.com/generasi-millennial-indonesia-tantangan-dan-peluang-pemuda-indonesia/>, pada 15 Agustus 2020.*
- Alvi, A.M., Abbasi, A.S., & Haider, R. (2014), Relationship of Perceived Organizational Support and Employee Engagement. *Sci.Int.(Lahore)*. 26(2)
- Ardakani, S. R. (2012). The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing Intention. *Journal of American Science*, 8(2), 337–340. Diambil dari www.americanscience.org. diakses 15 April 2021.
- Ariani D.W, (2011), Persepsi terhadap dukungan organisasi dan penyelia, kepuasan, nilai dan komitmen pada industri perbankan Indonesia, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol.15 No.3, hal. 416 -427
- Ariarni & Afrianty, (2017), Pengaruh Perceived organizational support terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan PT.Pos Indonesia Kota Madiun), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 50 No. 4, p. 169 - 177*

- Armstrong, Michael & Taylor, (2014), *Human Resources management Practice*, Typeset by Graphicraft Limited, Hong KongPrint production managed by Jellyfis, ISBN 978•0•7494•6965•8 (ebk)
- Arshadi, N & Hayavi, G, 2013, The effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment on Job Performance ; Mediating Role of OBSE, *Procedia-Social and Behavior Sciences*, 84
- Asrofiah, 2016. Pengaruh keadilan prosedural karir, keadilan distributif karir dan motivasi terhadap kinerja dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Prosiding Inerdisciplinary Postgraduate Student Conference 3*. ISBN 978-602-19568-4-7
- Atieq, Muhammad Qoes (2018), Pengaruh persepsi dukungan organisasional dan komunikasi organisasional pada job engagement karyawan BMT Bus Lasem, *OPTIMAL : Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol.12 No.2, p. 82 -102
- Azhar Azhar, Erita Yuliasesti Diah Sari, Choirul Anam, (2019), Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator, *AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol.16,No.1
- Azizah, S.N. (2016), “Religiosity dimension and the effect on organizational citizenship behaviour Islamic perspective”, *The International Conference of Management Sciences*, 10 March, UMY, Indonesia.
- Badawi. (2012). Peran Emosi Memediasi Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional Terhadap Kepuasan Pemulihan Layanan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol 1 (1): Hal. 13-26
- Baheshtifar, M& Herat, To Promote Employees Commitment via PerceivedOrganizational Support, (2013), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No.1, p.306- 313
- Bakker, A.B & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Baldwin, Susanna. (2006). Organizational justice. Retrieved from <http://www.employmentstudies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf>. diakses 10 Maret 2021
- Basriani, A. (2016). Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen (studi pada yayasan pendidikan persada bunda pekanbaru). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 8(1)

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4)
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: the dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-31.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Biswas, et al, (2014), Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: a field study in India, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 8, 1570-1587
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- _____ (1986), Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictor of Tardiness and Absenteeism, *Sage Journal*, December 1, 1986
- Boon, O. K., Safa, M. S., Arumugam, V. (2006). TQM Practice and Affective Commitment : A Case of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations. *International Journal of Management and Entrepreneurship*. Vol. 2. No. 1. Page. 37-55. Munich personal RePEc Archive.
- Borman, Walter C, & Motowidlo, (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance* 10 (02), p.99 – 109
- Brashear. Thomas. G, Charles. M. Brooks, James Boles, (2004), Distributive and procedural justice in a sales force context: Scale development and validation, *Journal of Business Research (J BUS RES)*, 57(1):86-93
- Buzza, John S, (2017), Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 5, No. 2, pp. 15-20
- Charash, Y. C & Spector, (2001), The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 86, No. 2, November, p. 278-321, 2001

- Celep & Yilmazturk, (2012), The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 , p. 5763 – 5776
- Chass, Mustafa Sabbir, & L Balu, (2018), *Impact of Perceived Organisational Support on Employee Engagement at Tas Impex Private Limited*, Hyderabad, Punjab University Campus Chandhigarh, India ISBN: 978-93- 87433-14-4
- Chegin, Mehrdad Goudarzvand, (2009), The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, *American Journal of Economics and Business Administration* 1 (2), p.173-176
- Chen, Zhen Xiong, *et al*, (2008), Reactions to psychological contract breach: a dual perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 29, p.527–548
- Chen Z, Eisenberger R, Johnson K.M, Sucharski I.L, & Aselage J (2009), Perceived Organizational support and Extra Role Performance : Which Lead to Which, *Journal of Social Psychology*
- Chi, Nai Wen & Han Tzu Shian, (2008), Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, p.691 – 711
- Christian, M.S, Garza, A.S, Slaughter, J.E, (2011), Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136
- Claudia, M, *et al*, (2017), How to Improve Lecturers' OCBs?, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 173, p. 207 - 214
- Cohen, C.Y, dan Spector, P.E, (2001), The Role of Justice in Organization : A Meta Analysis, *Organization behavior and human decision process*, Vol. 86 (2)
- Coleman & Borman, (2000), Investigating the underlying structure of citizenship performance domain, *Human Resource Management Review*, Vol.10 No.1, p. 25 – 44
- Colquitt, *et al*, (2001), Justice at the millennium: A Meta-Analytic review of 25 year of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86 No.3, p. 425 -445

- Colquitt, J.A. (2013). *Organizational Behavior (Improvin Performance and Commitment in the Workplace)*. New York : McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2002).Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*.27(3):324-335.
- _____ and Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31: 874-900.
- _____, et al, (2007), The management of organizational justice, *Academic of Management Perspectives*, November, p. 34 – 48
- Daif, Khalid & Yusof Norhafezah, (2011), Lecturers' Commitment to Organizational Change, *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 21*
- Dawes J. 2008. Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International Journal of Market Research* 50 (1)
- Depdiknas. (2004). Pengembangan Perangkat Penilaian Kinerja. Jakarta: Ditjen Dikti, Bagian Proyek P2TK.
- Dewa, Y S & Salendu Alice, (2018), Persepsi dukungan organisasi sebagai mediator antara keadilan organisasi dan komitmen afektif pada sebuah perusahaan distribusi pelumas, *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol.8 No.2, hal. 336 -351
- Diana, Ilfi Nur, (2012), Organizational Citizenship Behavior dalam Islam, *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Jilid 1, Nomor 2
- Dwomoh, G., Gyamfi, L., & Luguterah, A. (2019). Effect of Organizational Citizenship Behavior on Performanace of Employess of Kumasi Techical University: Moderating Role of Work Overload. *Journal of Management and Economic Studies*, 1(2)
- Dworkin, Ronald.,(1985) *Taking Rights Saeriously; Law 's Empire , A Matter of Principle* , Harvard University Press, Cambridge.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of management*, 34
- Eisenberger, et al, (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied psychology*, Vol.71 No.3, p.500 – 5007

- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence relations. *American Sociological Review*, 27:1
- Fahrizal dan Utama, (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Mua Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 10
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- Ferdinand, A, 2011, *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1)
- _____ and Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Fuller, J Bryan, *et al*, (2003), A Social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organization commitment, *The Journal of Social Psychology* 143 (6), p. 789 -791
- Gallup, (1993), *Employee Engagement, What's your engagement ratio?*, Gallup Inc Gallup Consulting
- _____, (2016), *How Millenials want to work and life: The six bis changes leader have to make*, Washington : Gallup Inc
- Ghosh, *et al*, (2014), Organizational justice and employee engagement Exploring the linkage in public sector banks in India, *Personal Review*, Vol.43 No.4, p. 628-652
- Ghozali, I, (2016), *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Edisi 8
- Gibson, James L, *et al*, (2006), *Organization, Behavior, Stucture, Processes*, Fourteenth edition, Mc Graw-Hill Irwin, NY

- Gokul, A, *et al*, (2012), The relationship between perceived organizational support, work engagement and affective commitment, *AMET International Journal of Management*, Jul-Dec, p.29 – 37
- Goleman, D, (1998), *Working with emotional intelligence*, Bantam BooksPublisher, ISBN NO-553-84023
- _____, (2013). *What makes a Leader: Why Emotional intelligence matters?* LLC Florence, MA: More than sound.
- Graham, Jill W, (1991), An Essay on Organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4 No.4, p. 249 - 270
- _____, (2000), Promoting civic virtue organizational citizenship behavior : contemporary questions rooter in classical quandaries from political philosophy, *Human Resource Management Review*, Vol.10 N0.1, p. 61 – 77
- Greenberg, Jerald, (1990a), Organizational justice : Yesterday, today, tomorrow, *Journal of Management* 16 (2), p. 399 – 432
- _____. (1990b). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, Vol 16 (2): pp. 399-432
- Hackman JR. (1987). *The design of work teams*. In: Lorsch J Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hadi, H., Sadaghiani, J. S., Ghandour, M., & Tajzadehnamin, A. (2014). Organizational citizenship behavior (OCB) model from Islam perspective. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, Vol. 5, 412–417.
- Han, Sia Tjun, *et al*, (2012), Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.14 No.2, Hal. 109 -117
- Harmen, Hilma & Dita Amanah, (2013), Analisis Model Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Universitas Negeri Medan, *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol.5 No.3, hal. 205 -213
- Haryatmoko, 2002, Membangun Institusi Sosial yang Adil, 30 Oktober 2002 http://www.unisosdem.org/article_printfriendly.php?aid=773&coid=1&caid=34 diakses 22 Maret 2021.
- Hasan, Iqbal, 2011. *Pokok-Pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif)*. Edisi 2, Jakarta : PT Bumi Aksara

- Hasani, Kaveh, *et al*, (2013), The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment, *Glob Bus Perspect* 1, p. 452–470
- Hauenstein, Neil M.A., Tim McGonigle and Sharon W. Flinder. (2001). A Meta Analysis of the Relationship Between Procedural Justice and Distributive Justice: Implications for Justice Research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol 13 (1): pp. 39-56
- Hauw, SD dan Vos AD, (2010), Millenials Carrier Perspective and Psychological Contract Expectations : Does the Recession Lead to Lowered Expectation?, *Journal of Bussiness and Psychology*, 25 (2).
- Heath, Anthony, (1976), *Rational Choice and Social Exchange*, Cambridge University Press, Cambridge, 1976. ix + 194
- Hemdi & Nasurdin, (2008), Investigating the influence of organizational justice on hotel employees organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 7 (1), p. 1 – 23
- Hewitt Associates LLC (2004). Research Brief: employee engagement higher at double digit growth companies, at www.hewitt.com. Accessed on March 17, 2021.
- Hidayat & Dara Pradita, (2015), Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja pada perusahaan perbankan swasta di DKI Jakarta, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol.8 No.1, hal. 1 -26
- Hidayat, S& Ifat Fatimah, (2019), Persepsi dukungan organisasi sebagai mediator hubungan antara penghargaan organisasi, keadilan prosedural, dukungan atasan dengan komitmen afektif pada Guru, *Valid-Jurnal Ilmiah*, Vo.16 No.1, hal. 61 - 70
- HM, Muhdar, The Effects of Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior to Employees Performance: Study at Sharia Banks in Gorontalo Province, *Economica: Jurnal Ekonomi Islam – Vol. 9, No. 2*, p.179 - 205
- Hofmans, Joeri, Peter Theuns, and O Mairesse. 2007. Impact of the Number of Response Categories on Linearity and Sensitivity of Self-Anchoring Scales: A Functional Measurement Approach. *Methodology* 3 (4) pp: 160–169

- Homans, George. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63
- _____. (1974), *Social Behaviour; Its Elementary Form*. Rev Editions. Harcourt Brace Jovanovich. New York. 1974.
- Hosseini, Hadi, Jamshid Salehi Sadaghiani, Maryam Gandhour, Abolfazl T, (2015), Organizational Citizenship Behavior (OCB) Model from Islam Perspective, *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, Vol 5.
- Huybers, C.M. (2011). The recruitment and retention of generation Y. *Tesis*. Winconsin, WI: University of Wisconsin-Stout.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal Appl Psycho*, 89 (2), 311-21.
- Hwei, She T.& Santosa, Elisabeth Cintya, (2012), Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi, *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol.9, No.2
- Irawan, Luthfi & Sudarma, (2016), Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja, *Manajemen Analisis Jurnal*, Vol.5 (2), hal. 149 -155
- Jahangir, Nadim, *et al*, (2004), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *BRAC University Journal*, vol. I, no. 2, p. 75-85
- Junaidah, H. (2009). Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organizations in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(3)
- Kahn, William A, (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, Vol.33 No.4, p. 692 -724
- Kamil, Moh Naail, *et al*, (2014), Investigating the dimensionality of organizational citizenship behaviour from Islamic perspective (OCBIP): Empirical analysis of business organizations in South East Asia, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 1, p.17–46
- _____, *et al*, (2010), Implications of Piety (*Taqwa*) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) from Islamic

Perspective: A Study of Professionals in Southeast Asia, <http://ssrn.com/abstract=1718821>

_____, and Ahmad, K. (2014). Development of a scale for measuring the construct of organizational citizenship behavior from Islamic perspective, *Malaysian Management Review*, 49 (1).

_____, Mohamed, S., Selladurai, S., & Khalid, N. (2015). The impact of Spirituality and Social Responsibility on Organizationan citizenship Behaviour from Islamic Perspective: Empirical Investigation of Malaysian Business. *Malaysian journal of Communication* , 64

Kamus Besar Bahasa Indonesia versi On-line, <https://www.kbbi.web.id/generasi>, diakses pada 17Nopember 2021

Kartika, Endo W. (2011). *Analisis Pengaruh Leadermember Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga.

Kerjasama Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dengan Badan Pusat Statistik, 2018, *Statistik Gender Tematik : Profil Generasi Milenial*, Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI, Jakarta

Khalid, A, *et al.* (2015). Relationship Between Organizational Commitments, Employee Engagement And Career Satisfaction A Case of University of Gujrat, *Pakistan. Journal of South Asian Studies*. Vol. 1, p. 172 - 183

Khodayarifard, M., Ghobari-Bonab, B., Shokoohi-Yekta, M., Faghihi, A.N., Beh-Pajooh, A., Afrooz, G.A. and Paknejad, M. (2013), “Developing a religiosity scale for Iranian college student”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 82, pp. 432-435,

Kilber, J., Barclay, A., dan Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*. 15: 4

Kock,N,WarpPLS. User Manual: Version 7.0, latent growth analysis, <https://www.scriptwarp.com/warppls/UserManual v 7 0.pdf>, diakses 12 Juli 2021

Koul, Namita, (2016), Evaluation of Organization Commitment of Teachers: A Study in Select Government Colleges of Chandigarh, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN:

2319- 7668. Volume 18, Issue 12. Ver. III (December. 2016), PP 11-15

Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Percieved Organizational Support – An Overview on Its Antecedents And Consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 13.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.

Kumar, S., Hansiya Abdul Rauf, F., & Rathnasekara, H. (2019). Working to help or helping to work? Work-overload and allocentrism as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–22.

Kurniasari & Izzati, (2013), Hubungan persepsi dukungan organisasi dengan employee engagement Pegawai Negeri Sipil Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, Character. Volume 02 Nomor 01, hal. 1 - 7

Lancaster, L. C. and Stillman, D. (2002). *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business

Lee, Hee Ung, *et al*, (2013), Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes, *Global Business and Management Research:An International Journal* Vol. 5, No. 1, p.54 -65

Lewis, Liam Wren, (2013), Commitment in utility regulation: A model of reputation and policy applications, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 89, p.210 -231

Likert RA. 1932. Technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140 pp: 1-55

Lockwood, N.R. (2007) : Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *SHRM Research Quarterly*.

Loehlin, J.C., (1998). *Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path, and Structural Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Loi, Raymon, Lam L.W & Chan K.W, 2012, (2012), Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orient, *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, No. 3, pp. 361-372

Luthans, F and Suzanne J Peterson, (2002), Employee engagement and manager self-efficacy, Implications for managerial effectiveness and

- development, *Journal of Management Development*, Vol.12 No.5, p.376 -387
- _____, (2011). *Organizational Behavior* 12th edition, McGraw-Hill International edition
- _____, et al, (2016), Psychological capital : An evidence-based positive approach, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.4, p. 39 -66
- Macey, William H & Benjamin Schneider, (2008), The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, (1), p. 3–30.
- Marcoczy, Livia, et al, (2009), Forbearance in organizational citizenship behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 2, 321–347
- _____, & Xin, K. 2002. The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior. <http://www.goldmark.org>. Diunduh tanggal 16 Desember 2019.
- Marfuatun, M, & Muafi, M. (2021). Perceived organizational support and psychological empowerment on service performance mediated by islamic organizational citizenship behavior (OCBIP). *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(1)
- Margaretha & Elizabeth CS, (2012). Keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor employee engagement, *Jurnal Manajemen*, Vol.12, No.1, p. 103 -114
- Marique, Geraldine, et al, (2012), The Relationship Between Perceived Organizational Support and AffectiveCommitment: A SocialIdentity Perspective, *Group & Organization Management* Vol.38(1), p. 68 – 100
- Masrukhin, M. A. (2014). Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif dengan Mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal dinamika manajemen*. 5 (2)
- Masterson, Suzanne.S, et.al, (2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *The Academy of Management Journal*, 43 (4).
- Mas’ud, F, (2004), *Survai Diagnosis Organisasiobal-Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mathis, R L & John H Jackson, (2008), *Human Resources Management*, twelfth edition, Thompson South-Western, USA, ISBN 13: 978-0-324-54275-2
- _____, (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Maylett, Tracy M & Juan M. Riboldi, The Three Essential Components of Employee Engagement, *Decision wise, Inc.*, www.decwise.com / 800.830.8086 diakses 18 Mei 2021
- May, Douglas R, Gilson.R, Harter.L, (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, p.11 -37
- Mc Farlin, Dean B & Paul D Sweeney, (1992), Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3 (Aug., 1992), pp. 626-637
- Megawati & Syahna, (2018), Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dengan persepsi dukungan organisasional sebagai variabel moderasi, *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, Vol 9 (1), hal. 35 -46
- Meyer, John P & Natalie J Allen, (1991), A tree-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Volume 1, Number 1, p. 61-89.
- _____, and Smith, C.A., (1993), Commitment to Organisations and Occupations: Extension and test of a ThreeComponent Conceptualisation, *Journal of Applied Psychology*, 78, 4
- _____, (1977), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*; SAGE Publications: Thousand Oaks, California, USA,
- Metle, Mesh'al, Kh, (2002), Kuwaiti women employees in the public sector, *Women in Management Review*, September 2002

- Metria, Ketut & I Gede Riana, (2018), Pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 7.9, p. 2117-2146
- Miswan, (2012), Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Dosen Pegawai Negeri Sipil pada Universitas swasta di Kota Bandung, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, vol. 2, no. 2
- Molm, Linda.D, Takashashi, Nobuyuki & Peterson, Gretchen, (2000), Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition, *American Journal of Sociology*, 105 (5).
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76,
- _____ & Nierhoff, (1993), Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *The Academy of Management Journal*, 36 (3).
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational Linkages : the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, California : Academic Press.
- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5)
- Muafi, et al, (2019), Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method, *Journal of The Knowledge Economy*, October
- Muhdar, HM, 2015, Pengaruh kecerdasan spiritual terhadap organizational citizenship behaviour dan kinerja : sebuah kajian literatur. *Jurnal Al-Buhuts*, Vol.10 No. 1
- Mujiasih, Endah, (2015), Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived Organizational Support) dengan keterikatan karyawan (Employee engagement), *Jurnal Psikologi Undip* Vol.14 No.1, p. 40 - 51
- Murniasih, E& Ketut Sudarma, (2016), Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif, *Management Analysis Journal* 5 (1), hal. 24 -35

- Muslikah, Etik Darun, (2018), Self efficacy dan persepsi terhadap dukungan organisasi dengan employee engagement, *Fenomena : Jurnal Psikologi* Volume 27, No. 2, p. 1 - 7
- Nazari, Khosrow, *et al*, (2012), An empirical investigation of lecturers' organizational commitment in technical and vocational colleges in Iran, *International Refereed Journal*, Vol.III Issue 1 p.1-10
- Newstrom, J., & Davis, K. (2007). *Perilaku dalam organisasi*. Edisi tujuh. Alih bahasa: Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Nezakati, H.; Asgari, O.; Karimi, F.; Kohzadi, V. (2010) Fostering Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Human Resource Empowerment (HRE). *World J. Manag.*, 2, 47–64
- Ng & Gossett, (2013), Career Choice in Canada Public Service: An Exploration of fit with the millennial generation, *Public Personnel Management XX(X)*, p.1–22
- Niehoff, Brian P and Robert H Moorman, (1993), Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, p. 527-556
- Noe *et al*, 2011, *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage* 3rd Edition. McGraw-Hill
- Nurmaladita, & Warsindah, L. (2015). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada karyawan bank bni kantor cabang utama margonda, depok, Jawa Barat. *Seminar Nasional Cendekiawan 2015*, ISSN 2460-8696 Hal. 746-754
- Organ, D W, (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, Vol.10(2), p. 85-97
- _____. (2003). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Ozer, O., Ugurluoglu, Ö., & Saygili, M. (2017). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare Sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73–83. h
- Paloma, Margaretha., (2001)., *Sosiologi Kontemporer*, Jakarta., Simbiosis

- Palupi, M & Tjahjono, H.K, (2016), A Model of Religiousity and Organizational Justice: The Impact on Commitment and Dysfunctional Behavior, *Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, Proceedings of The 27th International Business Information Management Association Conference*, ISBN: 978-0-9860419-6-9
- Pangestuti, Dwi Cahyani, (2018), Pengaruh persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen afektif terhadap OCB, *Jurnal Mitra manajemen*, Vol2 No.4, hal. 366 - 381
- Panuju, Nina Febriani & Mangundjaya, (2018), Persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif organisasi: peran mediasi keterikatan karyawan pada karyawan pertelevisian, *Jurnal Penelitian Psikologi*, Vol.3 No.2, hal. 223 - 238
- Peyrat-Guillard, D.; Glinska-Newe's, (2010) A. Positive organizational potential, organizational commitment and organizational citizenship behavior: A French/ Polish comparison. *J. Posit. Manag*, 1, 47–64.
- Pilcher, J., (2017), *Women of Their Time : Generation, Gender Issues, and Feminism*, New York NY, Routledge
- Planer, Dorota Grego, (2019), The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors, *Faculty of Economic Sciences and Management, Nicolaus Copernicus University in Toruń, ul. Gagarina 13A*, p.87-100
- Podsakoff, Philip M and Scott B MacKenzie, (1994), Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31
- _____, (2009), Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research, *Human Performance*, Vol. 10:2, p.133- 151
- _____, et al, (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, p. 513–563
- _____, MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H.; Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadersh. Q.* 1, 107–142.

-
- MacKenzie, S.B.; Paine, J.B.; Bachrach, D.G. (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J. Manag.*, 26, 513– 563.
- Posthuma, Richard A, *et.al*, (2013), A High Performance Work Practices Taxonomy, *Journal of Management*, 39 (5).
- Pradesa, Hafid Aditya, *et al*, (2013), The Relationships of Perceived Organizational Support (POS) With Positive Work Behavior: Mediating Role of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Felt Obligation, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319- 7668. Volume 13, Issue 3, p. 23-34
- Pratiwi & Syahrizal, (2019), Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan, *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha* | 34 Volume 01 Nomor 02, p. 34 -43
- Preston, Carolyn C, and Andrew M Colman. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica* 104: 1-15
- Purba, Sylvia Diana & Ananta, (2018), The effects of work passion. Work engagement and job satisfaction on yurn over intention of millennial generation, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* Vol. 11 No. 2, p.263- 274
- Puspaatmaja, S & Satrya A, (2016), Analisis pengaruh persepsi dukungan organisasi sebagai mediator antara partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan non manajerial di Perusahaan FMCG Indonesia, *Jurnal manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol.4 No.4, hal. 525 -538
- Putri, W. H., & Setianan, A. R. (2017, Desember). Pengaruh Pengayaan Pekerjaan terhadap Keterikatan Karyawan, Komitmen Organisasi dan Keinginan Untuk Berhenti dari Pekerjaan pada Profesi Guru dan Dosen. Efektif, *Efektif Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.8 No.2, p. 68-84
- Rachman, Andry Arifian, (2014) Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Penganggaran Partisipatif melalui Komitmen Organisasi, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.XVII No.3*

- Rakhmat, Jalaluddin. 2011. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Rea, Louis M & Parker, (2014), *Designing and conducting survey research*, Fourth edition, Jossey Bass, A Wiley Brand, San Fransisco
- Rhoades, Linda & Eisenberger, (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698–714
- _____, Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001), Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. 2001. The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational, Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.6
- Ritzer, George., Smart, Barry. (2011). *Handbook Teori Sosial*. Bandung:Nusa Media
- Robbins Stephen P. & A. Judge, Timothy. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- _____, (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458.
- _____, *Organizational Behavior*, (2013), fifteenth edition, Prentice- Hall, Pearson, Boston
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement* Report 408. Institute for Employment Studies, UK.
- Rosa, M. J. (2014). The Academic Constituency. In M. J. Rosa & A. Amaral (Eds.), *Quality Assurance in Higher Education: Contemporary Debates* (pp. 181–206). Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Saks, Alan M, (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial* Vol. 21 No. 7, p. 600-619
- Santoso, AR & Mangundjaya, (2018), Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif untuk berubah (Studi kasus pada Kementerian PUPR yang sedang mengalami perubahan reformasi birokrasi), *Jurnal Infrastruktur*, Vol.4 No.1, hal. 53 – 60

- Saragih, Susanti., & Margaretha, Meily. (2013). Antecedent Dan Konsekuensi Employee engagement: Studi Pada Industri Perbankan. *Issn 978-979-19940-2-6. Retrieved From Seminar Nasional*
- Schaufeli, WB & AB Baker, (2003), *Test Manual for Utrecht work engagement scale*, Published Manuscript Utrecht University, The Netherlands
- _____, Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33
- _____, Salanova, Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen
- Schultz, Theodore W, (1961), Investment in Human Capital, *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, p. 1-17
- Sekaran, U, (2010), *Research Methods for Business, A skill building approach*, Fourth edition, John Wiley & Son Inc, USA
- Shanock, Linda Rhoades & Eisenberger, (2006), When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance, *Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association*, Vol. 91, No. 3, 689–695
- Simpson, Patricia A & Keminski, (2007), Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing, *Employ Respons Rights J*, Vol. 19, p.57– 72
- Sloat, K. C. M. 1999. Organizational Citizenship : Does Your Firm Inspire to be “Good Citizenship”? *Professional Safety*, Vol. 44 (4)
- Smith, C Ann, et al, (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol 68, No 4, p. 653-663
- Smith. TJ and Nicols, (2015). Understanding the Millennial Generation, *Journal of Business Diversity*, 15 (1).

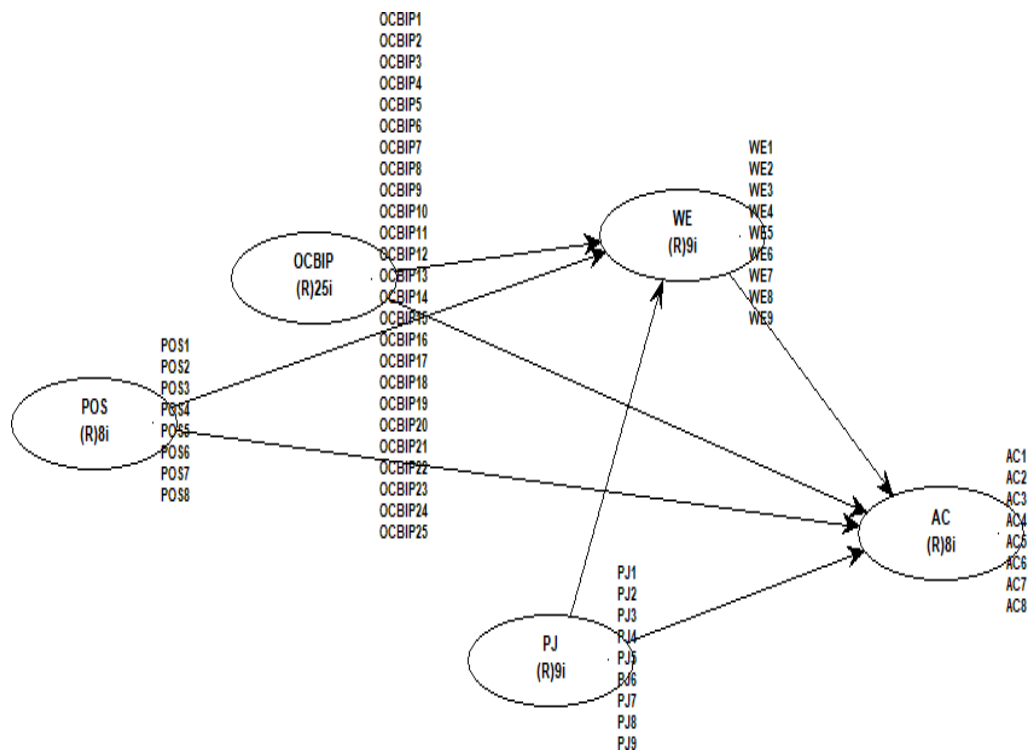
- Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of hospitality and tourism management*, 15, 59-68
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29.
- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluation of the "Ends" and the "Means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (55).
- Tahreem, Yasin, *et al*, (2015), Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 9 (2), p.568-582
- Taimiyah, Ibnu, *Majmu'ah al-Fatawa*, jilid 32, Beirut: Darul Fikr, 1980.
- Taylor, Susan M, *et al*, (1995), Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, p. 495-523
- Thibout, John and Harold Kelley, (1959), *The social psychology of group*, New York: Wiley
- Thomas, Kenneth, W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. California : Berrett-Kohler Publishers.
- Thompson, Charles & Gregory, (2012), Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention, *The Psychologist-Manager Journal*, 15, p. 237–246
- Tindige, Putra F, Sepang, Yantje, Roring, F, (2018), Analisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keterlibatan kerja terhadap keterikatan karyawan di PT.Wahana Nismo Manado, *Jurnal EMBA*, Vol. 6 No.2
- Tjahjono, H.K, *et al*, (2018), Kepemimpinan transformasional pada organizational behavior citizenship dan komitmen afektif, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol.11 No,2, hal.217 -232
-
- _____, Palupi, M, (2017), Catatan tentang studi keadilan distributif, komitmen afektif dan dampaknya pada perilaku retaliasi, *Jurnal Riset Manajemen Bisnis*, Vol. 12 No.2, hal. 121 – 128

- _____, (2015), Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Konsekuensinya Dengan Teknik Meta Analisis, *Jurnal Psikologi UGM*, Vol.35 No.1, hal 21-40
- _____, (2014), The fairness of organization's performance appraisal social capital and the impact toward affective commitment, *International Journal of Administrative Science & organization*, Vol.21 No.3, p. 173 -179
- _____, Palupi, M, Dirgahayu P, (2015), Career perception at the Republic Indonesia Police Organization impact of distributive fairness, procedural fairness and career satisfaction on affective commitment, *International Journal of Administrative Science & Organization*, Vol.22 No.2, p. 130 – 135
- _____, Fachrunnisa O, Palupi M, (2019), Configuration of organizational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment, *International Journal Business Excellence*, Vol.17 No.3, p, 337 -360
- _____, (2010). The extension of two-factor model of justice: hierarchical regression test and sample split. *China-USA Business Review*, 9(7): 39-54.
- Tumwesigye, G. 2010. The Relationship Between Perceived Organisational Support and Turnover Intentions In A Developing Country : The Mediating Role of Organisational Commitment. *African Journal of Business Management*. Vol. 4. No. 6
- Van Dyne, Linn & LePine, (1998), Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, p. 108-119
- Vitria, Aida, (2017) Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan kerja terhadap komitmen organisasional (studi pada karyawan bagian produksi PDAM Bandarmasih Banjarmasin), *Al Kalam : Jurnal Komunikasi, Bisnis, dan Manajemen*, Vol 4, No.2
- Wellins, R. & J. Concelman. (2005). Creating a culture for engagement. Workforce Performance Solutions. Retrieved August 1, 2021 from www.WPSmag.com.
- _____, Bernthal, and Phelps (2011), *Employee Engagement: The Key of Realizing Competitive Advantage*, Development Dimension International Inc, www.ddiworld.com
- Wibowo, E, 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi 1-2. Rajawali Pers, Jakarta.

- Wibowo, U.D.A. dan Dewi, D.S.E. (2016). The Role of Religiosity on Organizational Citizenship Behavior of Employee of Islamic Banking. The Second International Multidisciplinary Conference. 1235-1239 ISBN 978- 602-17688-9-1.
- Widiastuti, R.K, dan Aisyah, M.N, 2016, Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan tingkatkepuasan karyawan sebagai variabel intervening, *Jurnal Nominal*, Vol.5, No.1
- Wijaya, Nina Ariani & A Yuniawan, (2017), Analisis pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan bagian antaran PT.Pos Indonesia Processing center Semarang), *Diponegoro Journal of Management*, Vol.6 No.4, hal. 1 - 13
- Williams, Larry J & Anderson, (1991), Job satisfaction and Organizational commitment as predictors of Organizational citizenship and In-role behavior, *Journal of Management*, Vol.17 No.3, p. 601 -617
- Wiwiek & Sondakh, 2015, Pengaruh keadilan organisasional pada motivasi karyawan dan komitmen organisasional, *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol.19 No.1, hal.69 -77
- Wold, H. O. A. (1982). Soft modelling: the basic design and some extensions, in Joreskog, K. G., Wold, H. O. A. (eds), *Systems under indirect observation*, Part II, North-Holland, Amsterdam, 1-55.
- Wulansari, YA, *et al*, (2017), Pengaruh keadilan prosedural dan stres kerja terhadap turnover intention dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada PT. PJB Service, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen (JUMMA)*, Vol.6 No.2, hal. 112 -124
- Yih, Wu Wann, (2011), *The impact of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in Hotel Industry*, The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting
- Yuswohady. (2016). Millennial Trends 2016. Retrieved March 15, 2021, from <https://www.yuswohady.com/2016/01/17/millennial-trends-2016>

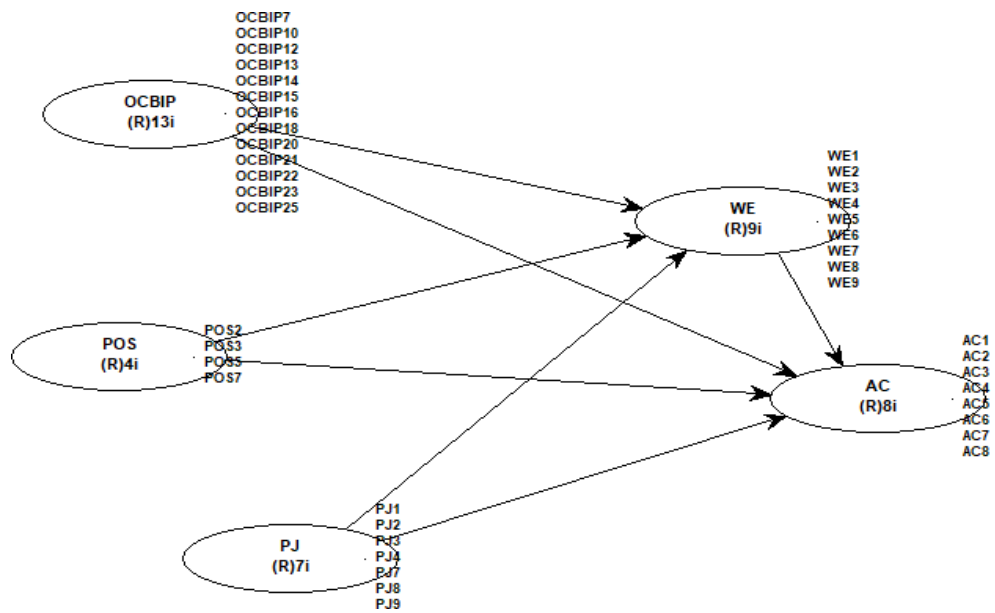
LAMPIRAN

1. OUTPUT WARPPLS



Gambar OUTER MODEL 1

***** * Combined loadings and cross-loadings * *****								
	OCBIP	POS	PJ	WE	AC	Type (a)	SE	P value
OCBIP1	0.325	-0.015	0.219	0.068	-0.589	Reflect	0.067	<0.001
OCBIP2	0.449	-0.355	-0.040	-0.271	-0.253	Reflect	0.065	<0.001
OCBIP3	0.302	-0.104	0.160	-0.154	-0.595	Reflect	0.067	<0.001
OCBIP4	0.352	-0.196	0.071	-0.208	-0.211	Reflect	0.067	<0.001
OCBIP5	0.269	0.013	-0.344	0.588	-0.357	Reflect	0.068	<0.001
OCBIP6	0.072	-0.393	0.073	0.260	-0.336	Reflect	0.070	0.155
OCBIP7	0.621	0.274	-0.218	0.365	-0.310	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP8	0.478	-0.273	0.001	0.097	-0.023	Reflect	0.065	<0.001
OCBIP9	0.456	-0.053	-0.043	0.307	-0.370	Reflect	0.065	<0.001
OCBIP10	0.703	-0.007	-0.259	0.110	0.197	Reflect	0.062	<0.001
OCBIP11	0.465	0.418	0.006	0.435	0.294	Reflect	0.065	<0.001
OCBIP12	0.527	0.110	0.259	-0.031	0.829	Reflect	0.064	<0.001
OCBIP13	0.578	0.339	-0.025	0.037	0.192	Reflect	0.064	<0.001
OCBIP14	0.510	0.248	0.127	0.515	0.408	Reflect	0.065	<0.001
OCBIP15	0.537	-0.523	0.004	0.190	0.387	Reflect	0.064	<0.001
OCBIP16	0.595	-0.380	-0.194	-0.073	0.341	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP17	0.241	0.455	-0.154	0.254	0.425	Reflect	0.068	<0.001
OCBIP18	0.628	-0.030	0.117	-0.440	0.049	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP19	0.351	-0.239	0.473	-0.503	0.025	Reflect	0.067	<0.001
OCBIP20	0.683	0.126	-0.102	-0.271	-0.187	Reflect	0.062	<0.001
OCBIP21	0.547	0.180	0.514	-0.321	0.137	Reflect	0.064	<0.001
OCBIP22	0.612	0.015	-0.059	-0.079	-0.430	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP23	0.641	0.041	-0.163	-0.349	-0.225	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP24	0.477	-0.226	0.089	-0.118	-0.526	Reflect	0.065	<0.001
OCBIP25	0.555	0.166	-0.155	0.187	0.322	Reflect	0.064	<0.001
POS1	0.250	0.341	0.087	-0.048	0.624	Reflect	0.067	<0.001
POS2	-0.008	0.896	-0.110	-0.017	-0.124	Reflect	0.060	<0.001
POS3	0.094	0.908	0.009	-0.196	-0.189	Reflect	0.060	<0.001
POS4	0.175	0.177	0.418	-0.006	0.289	Reflect	0.069	0.005
POS5	0.125	0.868	-0.273	0.024	-0.130	Reflect	0.060	<0.001
POS6	0.010	0.192	0.464	-0.029	0.500	Reflect	0.069	0.003
POS7	-0.263	0.847	0.102	0.168	-0.234	Reflect	0.060	<0.001
POS8	-0.350	0.235	0.198	0.224	0.982	Reflect	0.068	<0.001
PJ1	-0.258	0.108	0.892	0.263	0.007	Reflect	0.060	<0.001
PJ2	0.078	-0.065	0.907	0.026	-0.055	Reflect	0.060	<0.001
PJ3	0.077	-0.012	0.888	-0.081	0.020	Reflect	0.060	<0.001
PJ4	0.177	-0.219	0.862	0.065	0.055	Reflect	0.060	<0.001
PJ5	-0.221	0.713	-0.009	0.082	0.245	Reflect	0.071	0.447
PJ6	0.024	0.806	0.052	-0.223	0.026	Reflect	0.071	0.231
PJ7	-0.075	-0.006	0.833	0.026	-0.065	Reflect	0.061	<0.001
PJ8	-0.102	0.152	0.831	-0.107	-0.010	Reflect	0.061	<0.001
PJ9	0.097	0.007	0.861	-0.188	0.048	Reflect	0.060	<0.001
WE1	-0.009	-0.298	0.176	0.715	0.178	Reflect	0.062	<0.001
WE2	0.262	-0.433	0.253	0.602	0.098	Reflect	0.063	<0.001
WE3	0.050	-0.418	0.110	0.654	0.260	Reflect	0.063	<0.001
WE4	-0.517	0.087	0.108	0.755	0.053	Reflect	0.062	<0.001
WE5	0.138	0.556	0.247	0.516	-0.131	Reflect	0.064	<0.001
WE6	0.162	-0.174	-0.039	0.547	-0.265	Reflect	0.064	<0.001
WE7	0.240	0.141	-0.441	0.638	-0.023	Reflect	0.063	<0.001
WE8	-0.234	0.239	-0.183	0.743	-0.247	Reflect	0.062	<0.001
WE9	0.105	0.346	-0.188	0.640	0.021	Reflect	0.063	<0.001
AC1	0.322	-0.621	0.023	-0.070	0.612	Reflect	0.063	<0.001
AC2	-0.470	0.175	0.089	0.197	0.651	Reflect	0.063	<0.001
AC3	0.050	0.006	0.239	-0.149	0.752	Reflect	0.062	<0.001
AC4	0.372	-0.308	0.153	-0.225	0.658	Reflect	0.063	<0.001
AC5	0.211	0.781	-0.157	-0.356	0.580	Reflect	0.064	<0.001
AC6	-0.082	-0.392	-0.015	0.186	0.662	Reflect	0.063	<0.001
AC7	-0.246	-0.245	-0.229	0.390	0.750	Reflect	0.062	<0.001
AC8	-0.097	0.870	-0.157	-0.066	0.523	Reflect	0.064	<0.001
Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.								



Gambar OUTER MODEL 2

* Combined loadings and cross-loadings *

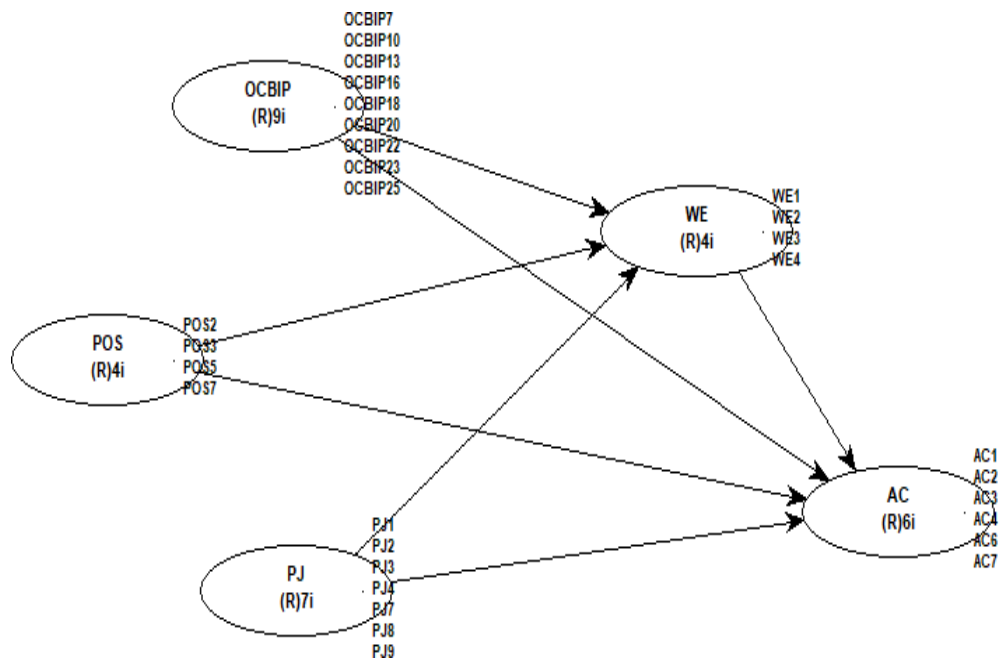
	OCBIP	POS	PJ	WE	AC	Type (a)	SE	P value
OCBIP7	0.602	0.251	-0.130	0.425	-0.295	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP10	0.746	-0.089	-0.266	0.126	-0.014	Reflect	0.062	<0.001
OCBIP12	0.627	0.029	0.181	-0.125	0.720	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP13	0.681	0.256	-0.023	-0.053	0.039	Reflect	0.062	<0.001
OCBIP14	0.614	0.188	0.080	0.357	0.371	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP15	0.535	-0.560	-0.052	0.164	0.041	Reflect	0.064	<0.001
OCBIP16	0.597	-0.361	-0.145	-0.018	0.187	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP18	0.581	-0.023	0.184	-0.270	-0.073	Reflect	0.064	<0.001
OCBIP20	0.633	0.115	0.008	-0.133	-0.230	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP21	0.553	0.136	0.540	-0.335	0.082	Reflect	0.064	<0.001
OCBIP22	0.588	-0.048	0.015	-0.047	-0.615	Reflect	0.064	<0.001
OCBIP23	0.620	-0.042	-0.092	-0.218	-0.455	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP25	0.645	0.065	-0.183	0.090	0.210	Reflect	0.063	<0.001
POS2	-0.071	0.921	-0.040	0.013	0.084	Reflect	0.060	<0.001
POS3	0.084	0.929	0.090	-0.150	-0.030	Reflect	0.060	<0.001
POS5	0.197	0.886	-0.220	0.047	-0.048	Reflect	0.060	<0.001
POS7	-0.215	0.869	0.172	0.098	-0.008	Reflect	0.060	<0.001
PJ1	-0.179	0.092	0.892	0.188	0.043	Reflect	0.060	<0.001
PJ2	0.095	-0.057	0.907	0.049	-0.109	Reflect	0.060	<0.001
PJ3	0.095	-0.004	0.888	-0.061	-0.031	Reflect	0.060	<0.001
PJ4	0.318	-0.245	0.861	0.066	-0.092	Reflect	0.060	<0.001
PJ7	-0.137	0.040	0.835	-0.003	0.002	Reflect	0.061	<0.001
PJ8	-0.180	0.162	0.831	-0.120	0.100	Reflect	0.061	<0.001
PJ9	-0.024	0.019	0.860	-0.131	0.096	Reflect	0.060	<0.001
WE1	0.021	-0.287	0.141	0.715	0.120	Reflect	0.062	<0.001
WE2	0.241	-0.395	0.239	0.602	0.004	Reflect	0.063	<0.001
WE3	0.023	-0.399	0.070	0.654	0.232	Reflect	0.063	<0.001
WE4	-0.465	0.086	0.074	0.755	0.119	Reflect	0.062	<0.001
WE5	0.260	0.484	0.293	0.516	-0.093	Reflect	0.064	<0.001
WE6	0.179	-0.160	-0.048	0.547	-0.372	Reflect	0.064	<0.001
WE7	0.188	0.134	-0.408	0.638	-0.035	Reflect	0.063	<0.001
WE8	-0.317	0.256	-0.159	0.743	-0.119	Reflect	0.062	<0.001
WE9	0.093	0.314	-0.145	0.640	0.049	Reflect	0.063	<0.001
AC1	0.257	-0.568	-0.000	-0.022	0.612	Reflect	0.063	<0.001
AC2	-0.347	0.110	0.049	0.072	0.651	Reflect	0.063	<0.001
AC3	0.073	0.024	0.258	-0.169	0.752	Reflect	0.062	<0.001
AC4	0.484	-0.312	0.149	-0.209	0.658	Reflect	0.063	<0.001
AC5	0.171	0.692	-0.093	-0.264	0.581	Reflect	0.064	<0.001
AC6	-0.181	-0.325	-0.038	0.204	0.662	Reflect	0.063	<0.001
AC7	-0.300	-0.182	-0.255	0.364	0.750	Reflect	0.062	<0.001
AC8	-0.112	0.788	-0.102	-0.045	0.523	Reflect	0.064	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

Correlations among I-15s with sq. rts. of AVEs

	OCBIP	POS	PJ	WE	AC
OCBIP	0.619	0.495	0.403	0.683	0.762
POS	0.495	0.902	-0.119	0.283	0.530
PJ	0.403	-0.119	0.863	0.425	0.314
WE	0.683	0.283	0.425	0.650	0.618
AC	0.762	0.530	0.314	0.618	0.653

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.



Gambar OUTER MODEL 3

 * Combined loadings and cross-loadings *

	OCBIP	POS	PJ	WE	AC	Type (a)	SE	P value
OCBIP7	0.661	0.181	-0.055	0.190	-0.151	Reflect	0.063	<0.001
OCBIP100.738	0.064	-0.201	0.208	0.109		Reflect	0.062	<0.001
OCBIP130.621	0.347	0.037	-0.113	0.300		Reflect	0.063	<0.001
OCBIP160.632	-0.314	-0.124	0.076	0.196		Reflect	0.063	<0.001
OCBIP180.617	-0.103	0.227	-0.145	-0.002		Reflect	0.063	<0.001
OCBIP200.685	0.053	0.062	-0.053	-0.066		Reflect	0.062	<0.001
OCBIP220.650	-0.229	0.148	-0.098	-0.343		Reflect	0.063	<0.001
OCBIP230.714	-0.237	0.063	-0.210	-0.283		Reflect	0.062	<0.001
OCBIP250.582	0.276	-0.144	0.142	0.310		Reflect	0.064	<0.001
POS2	-0.044	0.921	-0.056	0.048	0.028	Reflect	0.060	<0.001
POS3	0.072	0.929	0.095	-0.089	-0.059	Reflect	0.060	<0.001
POS5	0.187	0.886	-0.176	-0.029	0.014	Reflect	0.060	<0.001
POS7	-0.221	0.869	0.137	0.075	0.019	Reflect	0.060	<0.001
PJ1	-0.168	0.152	0.892	0.104	0.069	Reflect	0.060	<0.001
PJ2	0.092	-0.062	0.907	0.119	-0.135	Reflect	0.060	<0.001
PJ3	0.086	-0.005	0.888	0.077	-0.103	Reflect	0.060	<0.001
PJ4	0.265	-0.224	0.861	0.149	-0.097	Reflect	0.060	<0.001
PJ7	-0.117	0.012	0.835	-0.110	0.073	Reflect	0.061	<0.001
PJ8	-0.195	0.152	0.831	-0.214	0.148	Reflect	0.061	<0.001
PJ9	0.025	-0.020	0.860	-0.149	0.060	Reflect	0.060	<0.001
WE1	-0.010	0.024	-0.029	0.907	-0.040	Reflect	0.060	<0.001
WE2	0.188	-0.174	0.105	0.834	-0.130	Reflect	0.061	<0.001
WE3	0.049	-0.107	-0.065	0.837	0.058	Reflect	0.061	<0.001
WE4	-0.279	0.312	-0.010	0.680	0.141	Reflect	0.062	<0.001
AC1	0.242	-0.358	-0.049	0.128	0.703	Reflect	0.062	<0.001
AC2	-0.326	0.367	0.024	0.002	0.607	Reflect	0.063	<0.001
AC3	-0.032	0.194	0.222	-0.145	0.774	Reflect	0.061	<0.001
AC4	0.250	-0.096	0.093	0.091	0.721	Reflect	0.062	<0.001
AC6	-0.046	-0.113	-0.052	-0.016	0.719	Reflect	0.062	<0.001
AC7	-0.127	0.039	-0.243	-0.045	0.746	Reflect	0.062	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

Correlations among I vs. with sq. rts. of AVEs

	OCBIP	POS	PJ	WE	AC
OCBIP	0.657	0.505	0.306	0.422	0.633
POS	0.505	0.902	-0.119	0.010	0.304
PJ	0.306	-0.119	0.868	0.512	0.427
WE	0.422	0.010	0.512	0.819	0.565
AC	0.633	0.304	0.427	0.565	0.713

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

Composite reliability coefficients

OCBIP	POS	PJ	WE	AC
0.872	0.946	0.955	0.889	0.861

Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.270, $P<0.001$

Average R-squared (ARS)=0.502, $P<0.001$

Average adjusted R-squared (AARS)=0.493, $P<0.001$

Average block VIF (AVIF)=1.664, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.832, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

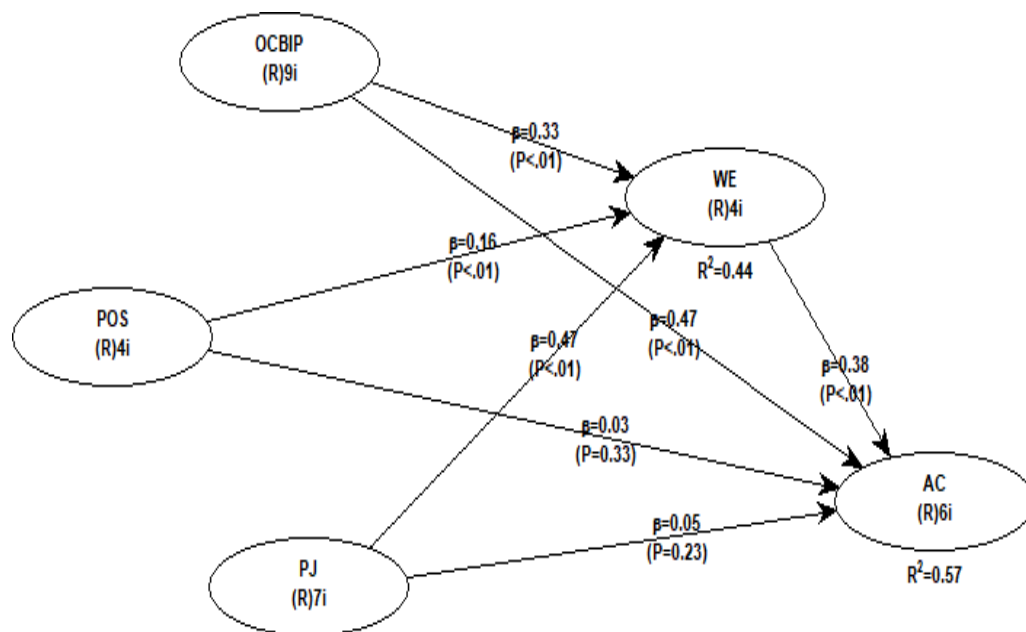
Tenenhaus GoF (GoF)=0.565, small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36

Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1

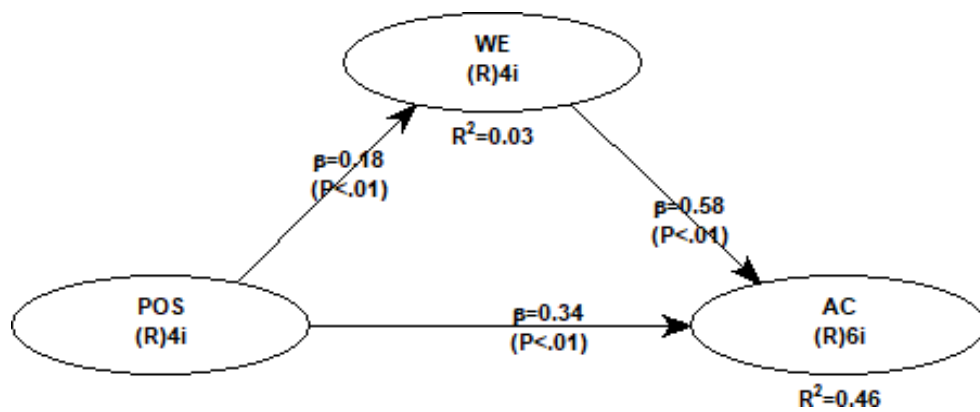
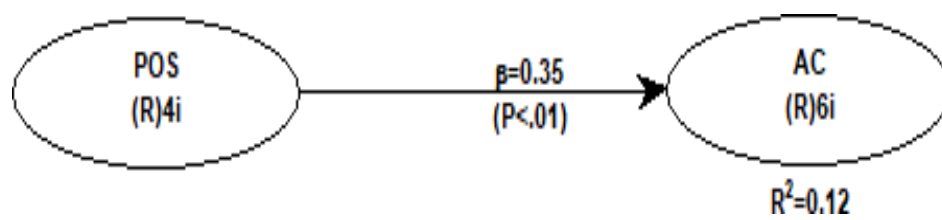
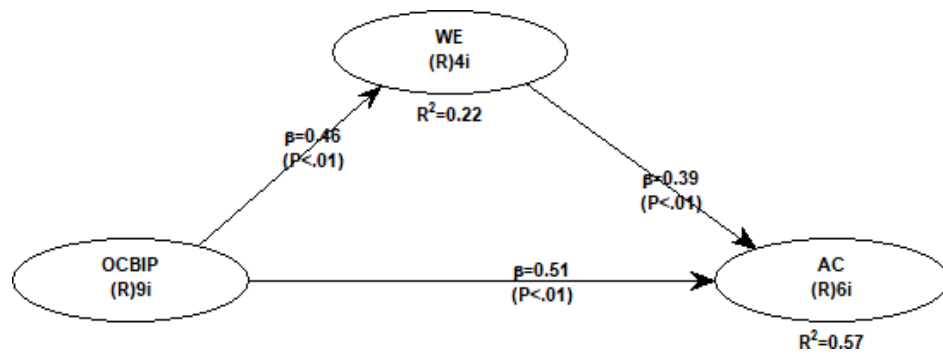
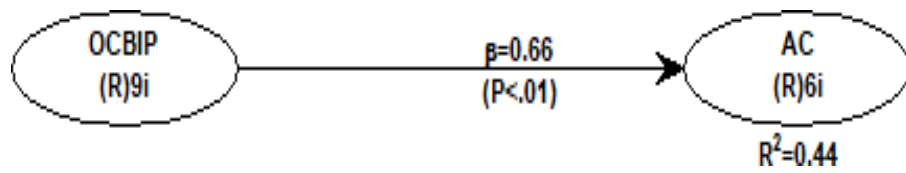
R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1

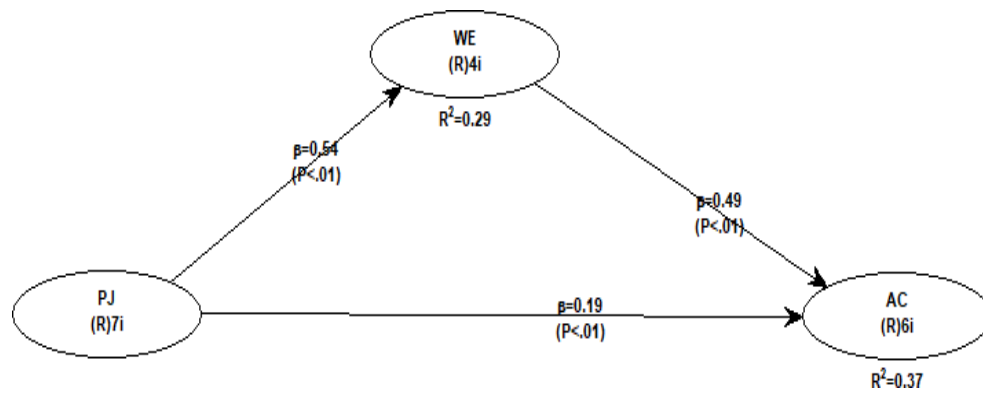
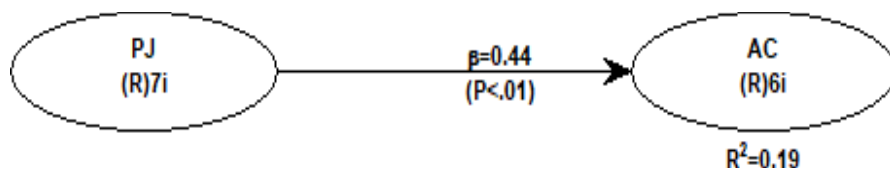
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7

Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=0.857, acceptable if ≥ 0.7



Gambar INNER MODEL





**KETERIKATAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI
PENGARUH *ISLAMIC ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR, DUKUNGAN ORGANISASIONAL, DAN
KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF**

**(Studi pada Dosen Generasi Milenial Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Islam di
Kota Semarang)**

KUESIONER

Yth. Bapak/Ibu Responden Penelitian di Tempat

Assalamu'aaikum Wr.Wb Dengan Hormat,

Survei ini bertujuan untuk menganalisis komitmen afektif dengan responden dosen generasi milenial pada Perguruan Tinggi Swasta berbasis Islam di kota Semarang, dilakukan dalam rangka penyusunan Disertasi pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII)

Oleh karena itu, apabila Bapak/Ibu merupakan:

1. Dosen Tetap PTS berbasis Islam di kota Semarang
2. Lahir pada tahun 1980 - 2000

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner berikut. Pengisian kuesioner membutuhkan waktu sekitar 10- 15 menit. Data yang dikumpulkan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian disertasi.

Bapak/Ibu yang mengisi dan mengirimkan kuesioner berhak mendapatkan souvenir, karenanya mohon cantumkan nama dan nomor handphone pada bagian akhir kuesioner ini untuk kepentingan pendistribusian souvenir.

Terima kasih atas perhatiannya. Partisipasi Bapak/Ibu sangat berarti dalam penelitian ini.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb
Hormat saya,

Nunik Kusnilawati
nunik_kusnilawati@usm.ac.id

Identitas Responden

1. Usia :
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki
2. Perempuan
3. Pendidikan terakhir : 1. S2
: 2. S3
4. Masa Kerja Dosen (dalam tahun) :
5. Jabatan fungsional akademik saat ini : 1. Belum memiliki (Tenaga Pengajar)
2. Asisten Ahli
3. Lektor
4. Lektor Kepala
5. Profesor
6. Nama Institusi *home base* :
7. Status Dosen tetap : 1. PNS dpk / ASN
2. Dosen tetap Yayasan

Petunjuk Pengisian:

Untuk daftar pertanyaan berikut diimohon memilih jawaban yang paling sesuai diantara 5 jawaban yang tersedia, yaitu :

- Sangat Tidak Setuju (1),
- Tidak Setuju (2),
- Kurang Setuju (3),
- Setuju (4), dan
- Sangat Setuju (5)

Daftar Kuesioner

	PERNYATAAN						S
	<i>amic organizational citizenship behavior</i>						
	ya melakukan pekerjaan dengan cara terbaik demi mendapatkan ridha Allah						
	ya hanya mengandalkan pahala Allah ketika saya berbuat baik						
	ya dengan tulus membantu rekan kerja saya demi mendapatkan ridha Allah						
	ya berusaha untuk memperbaiki kesalahan atas inisiatif saya sendiri untuk menyesuaikan dengan ajaran Islam						
	bagai seorang muslim, saya merasa wajib memberikan pekerjaan yang berkualitas						
	ya merasa harus bekerja karena itu adalah ibadah kepada Allah						
	bagai Muslim, ketika saya diganggu saya pastikan itu tidak mempengaruhi pekerjaan saya						
	ya merasa murka Allah akan turun jika saya tidak bekerja dengan tekun, sementara saya dibayar untuk bekerja						
	ya merasa berkewajiban membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan dengan pekerjaannya						
	mi Allah saya menerima tanggung jawab yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan saya						
	ya berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan organisasi						
	a saya menemukan organisasi saya tidakmelakukan hal yang benar, saya merasa berkewajiban membuat perubahan yang positif						
	ya menyiapkan hadiah khusus untuk rekan kerja saya yang pekerja keras						
	ya memikirkan cara untukmengembangkan organisasi saya						
	ya membantu rekan kerja lain yang memiliki beban kerja yang berat						
	ya tinggal setelah jam kerja untuk membantu karyawan lain						
	ya tinggal di kantor selama waktu istirahat untuk membantu rekan kerja dalam pekerjaan mereka						

	ya mendorong rekan kerja untuk mentaati ajaran Islam saat melakukan pekerjaan mereka					
	ya merasa berkewajiban untuk menyuarakan menentang tindakan non-Islam di organisasi saya					
	ya dengan rendah hati menasehati rekan kerja saya tentang Islam					
	ya merasa tidak enak ketika saya tidak dapat melakukan koreksi atas tindakan yang salah di organisasi saya sesuai dengan Islam					
	ya berbicara baik tentang organisasi saya bahkan ketika saya tidak menyukai kebijakannya					
	mi Allah, saya mendorong rekan kerja untuk menghormati organisasi meskipun saya bertentangan dengan kebijakannya					
	eskipun saya mungkin tidak suka dengan kebijakan organisasi, saya tetap melindungi sumber daya organisasi					
	ya mengarahkan karyawan baru meskipun itu tidak diperlukan					
	dukungan Organisasional					
	ganisasi menghargai kontribusi saya terhadap kesejahteraannya					
	ganisasi gagal menghargai upaya ekstra dari saya					
	ganisasi akan mengabaikan keluhan apapun dari saya					
	ganisasi sangat peduli dengan kesejahteraan saya					
	ahkan jika saya melakukan pekerjaan terbaik, organisasi akan gagal memahaminya					
	ganisasi peduli dengan kepuasan umum saya di tempat kerja					
	ganisasi tidak menunjukkan perhatian kepada saya					
	ganisasi bangga dengan pencapaian kerja saya					

	Keadilan Prosedural					
34	Pimpinan saya mengelola kebijakan dengan adil					

35	Kebijakan yang dibuat pimpinan saya,memperlakukan semua orang dengan setara					
36	Standar yang ditetapkan oleh pimpinan diberlakukan secara merata kepada semua					
37	Pimpinan saya memperlakukan semua staf dengan cara yang sama saat penerapan kebijakan organisasi					
38	Pimpinan saya mengikuti aturan yang berbeda saat berurusan dengan staf yang berbeda					
39	Pimpinan saya tidak menyukai satu staf daripada staf lain					
40	Pimpinan saya menerapkan kebijakan secara konsisten untuk semua staf					
41	Pimpinan saya mengikuti prosedur yang adil dalam pengambilan keputusan					
42	Semua staf diperlakukan sama oleh pimpinan					
	Keterikatan Kerja					
43	Di tempat kerja saya merasa penuh dengan energi					
44	Di tempat kerja saya merasa kuat dan bersemangat					
45	Saya antusias dengan pekerjaan saya					
46	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
47	Ketika saya bangun pagi, saya merasa ingin bekerja					
48	Saya merasa senang saat bekerja dengan intens					
49	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
50	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya					
51	Saya terbawa suasana saat bekerja					
	Komitmen Afektif					
52	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karier saya dengan organisasi ini					
53	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang lain diluar organisasi					

54	Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri					
55	Saya pikir saya dapat dengan mudah menjadi terikat pada organisasi lain seperti saya pada organisasi ini					
56	Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi saya					
57	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini					
58	Organisasi ini memiliki arti pribadi yang sangat besar bagi saya					
59	Saya tidak merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya					

“ TERIMA KASIH ATAS BANTUAN
NYA “

o.Resp	.BIP1	.BIP2	.BIP3	.BIP4	.BIP5	.BIP6	.BIP7	.BIP8	.BIP9	OCBIP1 0	.BIP11	OCBIP1 2	.BIP13	OCBIP1 4	.BIP15
1	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	4	3	1	4	4
3	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	2	3	4
4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
6	4	4	4	5	5	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3
7	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
8	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
9	5	4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4
10	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	3
11	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4
12	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
13	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4
14	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4
15	4	4	5	4	5	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3
16	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5
17	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
18	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
19	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4
20	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4
21	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
22	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4
23	5	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
24	5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4
25	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4
26	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3
27	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4
28	5	3	5	4	5	5	3	3	5	4	4	3	3	4	4
29	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5
30	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5
31	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4
32	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5
33	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
36	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4

o.Resp	.BIP1	.BIP2	.BIP3	.BIP4	.BIP5	.BIP6	.BIP7	.BIP8	.BIP9	OCBIP1 0	.BIP11	OCBIP1 2	.BIP13	OCBIP1 4	.BIP15
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
42	5	5	5	4	5	5	4	2	5	3	5	4	3	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	3	2	3
44	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	3	3	4
45	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	2	3	5
46	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5
47	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	2	4	4	3	3	3	3	3	4
49	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
51	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4
53	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	5
54	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
55	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	5	3	2	3	4
56	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	3	4
58	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
59	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
60	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3	2	3	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4
64	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
65	4	4	4	4	5	5	2	4	4	2	3	3	3	3	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
67	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4
68	4	4	4	5	4	5	3	4	4	2	3	3	4	3	4
69	4	4	5	4	4	5	2	3	5	2	3	3	3	3	4
70	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	3	3	2	3	5
71	4	3	4	4	4	5	2	3	4	2	3	3	2	3	4
72	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
73	4	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4

o.Resp	.BIP1	.BIP2	.BIP3	.BIP4	.BIP5	.BIP6	.BIP7	.BIP8	.BIP9	OCBIP1 0	.BIP11	OCBIP1 2	.BIP13	OCBIP1 4	.BIP15
74	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	5
75	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4
76	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4	3	5
77	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5
78	5	4	5	5	4	5	5	2	4	4	2	3	3	2	5
79	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4	3	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5
81	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	2	4	5	3	5
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5
83	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5
84	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
85	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
86	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
89	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5
90	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
92	4	5	4	5	4	5	5	2	4	5	4	4	4	4	4
93	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4
94	5	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
95	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	5
96	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4
97	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4	4	3	5
98	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5
99	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	2	4
100	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4
101	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4
102	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	2	4	4	2	4
103	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	3	4	4	3	4
104	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	5
105	5	4	5	3	5	4	3	3	3	5	3	5	4	3	4
106	5	5	4	4	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	5
107	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3	4	4	3	4
108	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	4
109	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5
110	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	5

o.Resp	.BIP1	.BIP2	.BIP3	.BIP4	.BIP5	.BIP6	.BIP7	.BIP8	.BIP9	OCBIP1 0	.BIP11	OCBIP1 2	.BIP13	OCBIP1 4	.BIP15
111	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	2	4	4
112	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
113	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4
114	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
115	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
116	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3	4
117	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4
118	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	5	3	4	5
119	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
120	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
121	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4
122	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	5
123	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4
124	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4	4	3	3	5
125	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
126	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	2	3	5
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
128	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5
129	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
130	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
131	4	4	4	5	5	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3
132	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
133	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
134	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5
135	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4
136	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5
137	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4
138	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
139	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	2	3	5
140	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4
141	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
142	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
143	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
144	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5
145	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4
146	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4
147	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4

o.Resp	.BIP1	.BIP2	.BIP3	.BIP4	.BIP5	.BIP6	.BIP7	.BIP8	.BIP9	OCBIP1 0	.BIP11	OCBIP1 2	.BIP13	OCBIP1 4	.BIP15
148	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	4	3	1	4	4
149	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	2	3	4
150	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
151	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5
152	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4
153	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5
154	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4
155	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
156	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
157	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
158	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5
159	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
160	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5
161	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
162	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
164	5	5	4	4	5	5	4	2	5	3	5	4	3	4	4
165	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	1	3	2	3
166	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	3	4	3	3	4
167	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	3	2	3	5
168	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	4	4	4	5
169	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
170	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	3	3	3	3	4
171	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
172	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4
173	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5
174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4
175	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3	3	3	5
176	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
177	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5
178	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4
179	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	5
180	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
181	5	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	3	2	3	4
182	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
183	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	2	3	4
184	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4

.Resp	.BIP1	.BIP2	.BIP3	.BIP4	.BIP5	.BIP6	.BIP7	.BIP8	.BIP9	OCBIP1 0	.BIP11	OCBIP1 2	.BIP13	OCBIP1 4	.BIP15	
185	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
186	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4
187	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4
188	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4
189	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4
190	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4
191	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5
192	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4
193	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	4	5
194	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4
195	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4
196	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
197	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	5

o.Resp	OCBIP1 6	OCBIP1 7	OCBIP1 8	OCBIP1 9	OCBIP2 0	OCBIP2 1	OCBIP2 2	OCBIP2 3	OCBIP2 4	OCBIP2 5	OS1	OS2	POS3	OS4	OS5
1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4		4		4	2
2	4	4	4	5	4	5	3	2	3	2		4		4	1
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4		5		4	3
4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4		4		4	2
5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4		4		4	2
6	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3		3		3	3
7	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4		4		4	2
8	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4		4		4	2
9	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2		4		5	2
10	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3		5		5	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4		4	4
12	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3		5		5	3
13	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3		4		4	1
14	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3		4		4	1
15	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3		4		4	3
16	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4		4		4	1
17	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4		5		4	3
18	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3		4		4	3
19	4	2	4	5	4	4	4	4	5	3		4		4	1
20	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3		4		4	1
21	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3		4		4	3
22	4	2	4	4	4	5	4	4	5	3		4		4	1
23	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3		4		3	3
24	4	2	4	4	4	4	5	4	5	3		4		4	1
25	4	2	4	5	4	4	4	4	4	2		4		4	1
26	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4		3		3	4
27	4	2	5	5	5	4	4	4	5	4		4		4	1
28	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4		4		4	4
29	5	2	4	5	4	5	4	4	5	4		4		4	2
30	5	1	5	5	5	5	5	4	5	3		4		5	1
31	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		4		4	3
32	5	2	4	5	4	5	4	4	5	4		5		5	1
33	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		4		4	3
34	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4		4		4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4		5		4	3

Id Resp	OCBIP1 6	OCBIP1 7	OCBIP1 8	OCBIP1 9	OCBIP2 0	OCBIP2 1	OCBIP2 2	OCBIP2 3	OCBIP2 4	OCBIP2 5	OS1	OS2	POS3	OS4	OS5
36	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4		4			4
37	5	2	4	5	4	4	5	4	5	4		4			2
38	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5		5			4
39	4	2	4	5	5	4	4	4	5	4		5			1
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5			5
41	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4		5			5
42	2	3	4	5	4	4	4	3	5	4		3			2
43	3	3	5	5	5	3	5	5	5	1		3			5
44	4	1	4	5	4	4	4	4	5	3		5			1
45	4	2	5	5	4	4	4	4	5	3		5			1
46	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		4			3
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4			4
48	5	3	4	5	4	5	4	4	5	2		4			2
49	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3		5			3
50	5	3	5	5	4	3	5	4	4	2		4			1
51	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4		4			4
52	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4		5			3
53	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3		4			1
54	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4		5			3
55	3	5	4	5	4	4	4	4	4	2		4			1
56	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4		5			3
57	4	1	4	4	3	3	3	4	5	3		4			1
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		5			3
59	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4		5			3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4			3
61	3	2	4	5	4	3	3	4	4	3		4			1
62	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5		5			3
63	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3		4			1
64	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4		5			3
65	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3		4			1
66	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4		5			4
67	2	3	3	5	3	4	3	3	3	3		4			1
68	2	4	4	4	3	4	3	3	3	2		4			1
69	2	4	4	5	3	5	3	3	3	3		4			1
70	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3		4			1
71	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4		3			2
72	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4		4			3

Id Resp	OCBIP1 6	OCBIP1 7	OCBIP1 8	OCBIP1 9	OCBIP2 0	OCBIP2 1	OCBIP2 2	OCBIP2 3	OCBIP2 4	OCBIP2 5	OS1	OS2	POS3	OS4	OS5
73	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3		4			4
74	4	2	4	4	3	3	4	4	5	4		4			4
75	3	4	4	5	3	3	4	3	4	3		4			4
76	4	3	4	5	3	4	4	4	5	3		4			4
77	5	3	4	5	3	4	5	5	5	4		4			4
78	5	1	3	4	3	4	4	3	4	2		4			4
79	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4		5			4
80	5	3	4	5	4	4	3	3	3	4		5			5
81	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4		4			4
82	1	5	4	4	3	4	5	5	5	5		5			5
83	5	1	3	5	3	4	5	4	5	3		4			4
84	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4		4			4
85	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3		4			5
86	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5		5			4
87	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5			5
88	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3		5			5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4			4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		4			4
91	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3		4			4
92	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4		5			4
93	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3		4			4
94	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3		4			3
95	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3		4			4
96	4	2	4	5	3	4	5	5	5	4		4			5
97	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3		4			4
98	5	3	4	5	4	4	5	5	5	3		5			5
99	4	1	4	5	3	4	4	3	4	3		4			4
100	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		5			4
101	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3		4			4
102	1	5	4	5	3	4	2	2	3	2		4			4
103	3	4	4	5	3	4	3	3	3	2		4			4
104	4	2	5	5	3	4	5	5	5	3		4			4
105	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4		4			4
106	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4		4			4
107	3	5	4	5	4	4	3	3	4	3		4			4
108	1	5	4	5	4	4	3	3	4	2		4			4
109	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4		4			4

o.Resp	OCBIP1 6	OCBIP1 7	OCBIP1 8	OCBIP1 9	OCBIP2 0	OCBIP2 1	OCBIP2 2	OCBIP2 3	OCBIP2 4	OCBIP2 5	OS1	OS2	POS3	OS4	OS5
110	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4		4	5
111	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4		4	4
112	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4		4	5
113	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5		4	4
114	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5		5	5
115	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4		4	5
116	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5		5	5
117	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4		3	5
118	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	3			4	4
119	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4			4	4
120	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4			4	5
121	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5			4	4
122	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4			4	1
123	4	2	4	5	3	4	5	5	5	4	4			5	1
124	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3	4			4	2
125	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4			4	5
126	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4			4	5
127	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5			5	5
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			4	5
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4			4	2
130	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4			4	2
131	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3			3	5
132	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4			4	2
133	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4			4	2
134	5	1	5	5	5	5	5	4	5	3	4			5	1
135	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4			4	5
136	5	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5			5	1
137	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4			4	5
138	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4			4	5
139	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4			4	5
140	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5			3	4
141	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4			3	4
142	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4			5	5
143	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5			4	4
144	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5			5	5
145	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5			4	5
146	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4			4	4

o.Resp	OCBIP1 6	OCBIP1 7	OCBIP1 8	OCBIP1 9	OCBIP2 0	OCBIP2 1	OCBIP2 2	OCBIP2 3	OCBIP2 4	OCBIP2 5	OS1	OS2	POS3	OS4	OS5
147	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4		4			4
148	4	4	4	5	4	5	3	2	3	2		4			4
149	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4		5			4
150	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4		4			4
151	5	1	5	5	5	5	5	4	5	3		4			5
152	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		4			4
153	5	2	4	5	4	5	4	4	5	4		5			5
154	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		4			4
155	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4		4			4
156	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4		5			4
157	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4		4			4
158	5	2	4	5	4	4	5	4	5	4		4			4
159	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5		5			5
160	4	2	4	5	5	4	4	4	5	4		5			5
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5			5
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5			5
163	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4		5			5
164	2	3	4	5	4	4	4	3	5	4		3			5
165	3	3	5	5	5	3	5	5	5	1		3			3
166	4	1	4	5	4	4	4	4	5	3		5			5
167	4	2	5	5	4	4	4	4	5	3		5			5
168	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		4			4
169	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4			5
170	5	3	4	5	4	5	4	4	5	2		4			4
171	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3		5			4
172	5	3	5	5	4	3	5	4	4	2		4			4
173	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4		4			4
174	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4		5			5
175	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3		4			4
176	5	3	5	5	4	3	5	4	4	2		4			4
177	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4		4			4
178	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4		5			5
179	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3		4			4
180	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4		5			5
181	3	5	4	5	4	4	4	4	4	2		4			4
182	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4		5			5
183	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3		4			4

o.Resp	OCBIP1 6	OCBIP1 7	OCBIP1 8	OCBIP1 9	OCBIP2 0	OCBIP2 1	OCBIP2 2	OCBIP2 3	OCBIP2 4	OCBIP2 5	OS1	OS2	POS3	OS4	OS5
184	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		5		4	3
185	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4		5		5	3
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4		4	3
187	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		5		4	4
188	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3		4		4	3
189	4	5	4	5	3	4	2	2	3	2		4		4	2
190	3	4	4	5	3	4	3	3	3	2		4		4	1
191	4	2	5	5	3	4	5	5	5	3		4		4	1
192	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4		4		4	3
193	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4		4		4	3
194	3	5	4	5	4	4	3	3	4	3		4		4	2
195	3	5	4	5	4	4	3	3	4	2		4		4	2
196	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4		4		4	3
197	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4		4		4	3

o.Resp	JS6	JS7	POS8	PJ1	I2	PJ3	I4	I5	PJ6	I7	I8	PJ9	VE1	E2	WE3	E4
1	4	4		4	5			4			5		4	4		5
2	4			4	5			4			5		5	5		5
3	4			3	4			3			3		3	4		4
4	4			4	5			4			5		4	4		5
5	4			4	5			4			5		4	4		5
6	3			3	3			3			3		3	3		3
7	4			4	5			4			5		4	4		5
8	4			4	5			4			5		4	4		5
9	4			4	5			4			4		4	4		4
10	4			5	5			5			5		5	5		5
11	4			4	4			4			4		4	5		4
12	4			4	4			4			4		4	4		4
13	4			4	4			4			4		4	4		4
14	4			4	4			5			4		4	4		4
15	3			3	3			3			3		4	4		4
16	4			4	4			4			4		4	4		4
17	4			5	4			4			4		3	5		4
18	3			3	4			3			3		3	4		3
19	4			4	4			4			4		4	5		4
20	4			4	4			4			5		4	4		4
21	3			4	3			3			3		3	4		4
22	4			5	4			4			4		4	4		5
23	3			3	3			3			3		4	3		3
24	4			4	4			4			4		4	4		4
25	4			4	4			5			5		4	4		4
26	2			4	2			3			2		2	4		4
27	4			4	5			5			5		5	4		4
28	4			3	4			3			4		3	4		4
29	5			4	5			5			5		5	5		5
30	5			5	5			5			5		5	5		4
31	4			4	4			4			4		4	4		5
32	4			4	5			5			5		4	5		5
33	4			4	4			4			4		4	4		5
34	4			5	5			5			5		5	5		5
35	5			5	5			5			5		5	5		5
36	4			4	4			4			4		4	4		4

u.Resp	JS6	JS7	POS8	PJ1	I2	PJ3	I4	I5	PJ6	I7	I8	PJ9	VE1	E2	WE3	E4
37	4			4	5			5			4		5	5		5
38	5			5	5			5			5		5	5		5
39	4			4	5			5			5		5	5		5
40	5			5	5			5			5		5	5		5
41	4			4	5			5			5		4	4		4
42	4			4	4			5			4		4	5		4
43	3			3	3			3			3		3	3		3
44	4			4	4			4			5		5	4		4
45	5			4	5			5			5		5	5		5
46	4			5	5			4			4		4	4		4
47	5			4	5			4			5		4	4		4
48	4			4	4			4			4		4	5		4
49	4			4	4			4			4		4	4		4
50	4			4	5			5			5		5	5		4
51	4			4	4			4			4		4	4		4
52	4			4	4			4			4		4	4		4
53	4			4	4			5			5		5	4		4
54	5			5	5			5			5		5	5		5
55	4			4	5			5			5		5	4		4
56	4			5	5			4			4		4	5		5
57	4			4	4			4			4		4	4		4
58	4			5	4			4			4		4	4		4
59	4			5	5			5			4		5	5		5
60	4			4	5			5			4		5	4		4
61	5			4	4			4			5		5	4		4
62	3			3	3			3			3		1	5		5
63	4			5	4			4			4		4	4		4
64	4			4	4			4			4		4	5		4
65	4			5	4			4			4		4	4		4
66	5			5	4			4			4		5	4		4
67	5			5	5			5			5		5	4		4
68	4			4	4			4			4		4	4		3
69	4			4	4			4			4		4	4		4
70	4			4	4			4			4		4	4		4
71	4			4	4			4			4		4	3		3
72	4			5	3			3			3		3	4		4
73	4			4	4			4			4		4	5		4

o.Resp	JS6	JS7	POS8	PJ1	I2	PJ3	I4	I5	PJ6	I7	I8	PJ9	VE1	E2	WE3	E4
74	4	4		4	4			4			4		4	4		4
75	4	4		4	4			4			4		4	4		5
76	4	4		4	4			4			4		4	4		4
77	4	4		4	5			5			4		4	5		4
78	4	4		3	4			4			4		4	4		3
79	4	4		4	5			5			5		5	5		4
80	4	4		4	5			5			5		4	5		4
81	4	4		3	5			5			5		5	4		4
82	5	4		4	5			5			5		5	4		4
83	4	4		4	5			5			4		5	4		4
84	4	4		4	4			4			4		4	4		5
85	3	4		4	4			4			4		5	4		4
86	5	5		5	4			4			4		5	4		4
87	5	5		5	5			5			5		5	4		5
88	5	5		5	5			5			4		5	5		5
89	4	4		4	4			4			4		5	5		5
90	4	4		4	4			4			4		4	4		4
91	4	4		4	4			4			4		3	4		4
92	4	4		4	4			4			3		3	4		4
93	4	3		3	4			4			4		4	4		4
94	3	4		4	3			3			4		2	4		4
95	4	4		4	4			4			4		4	4		4
96	4	4		4	5			5			5		5	4		4
97	5	4		4	5			5			5		5	4		4
98	4	4		4	5			5			5		5	4		4
99	4	4		4	4			4			5		4	4		4
100	5	4		4	4			4			4		4	4		5
101	4	4		4	4			3			4		3	4		5
102	4	4		4	5			5			4		5	5		5
103	4	4		4	4			4			4		4	4		3
104	4	4		4	5			5			4		4	4		5
105	4	5		5	4			4			4		4	5		5
106	4	4		4	4			4			3		4	4		4
107	4	4		4	4			4			4		4	4		3
108	4	4		4	4			4			4		4	4		4
109	4	4		4	4			4			3		3	5		5
110	4	4		4	4			4			3		3	4		5

o.Resp	OS6	OS7	POS8	PJ1	I2	PJ3	I4	I5	PJ6	I7	I8	PJ9	VE1	E2	WE3	E4
111	4			3	4			3			3		3	3		4
112	4			5	3			3			3		3	4		4
113	5			4	5			5			3		5	4		5
114	4			4	5			5			4		5	5		5
115	4			5	5			4			4		4	4		5
116	5			4	5			4			5		5	3		4
117	3			3	4			4			4		4	3		4
118	4			5	4			5			4		4	4		4
119	5			4	4			5			4		4	5		4
120	4			5	3			3			3		3	4		4
121	5			4	5			5			3		5	4		5
122	4			4	3			4			3		3	3		3
123	4			4	5			5			5		5	4		4
124	5			4	5			5			5		5	4		4
125	4			4	4			4			3		3	5		5
126	4			4	4			4			3		3	4		5
127	5			5	5			5			4		5	5		5
128	4			4	4			4			4		5	5		5
129	4			4	4			4			4		4	4		4
130	4			4	5			4			5		4	4		5
131	3			3	3			3			3		3	3		3
132	4			4	5			4			5		4	4		5
133	4			4	5			4			5		4	4		5
134	5			5	5			5			5		5	5		4
135	4			4	4			4			4		4	4		5
136	4			4	5			5			5		4	5		5
137	4			4	4			4			4		4	4		5
138	4			4	4			4			3		3	5		5
139	4			4	4			4			3		3	4		5
140	4			4	4			5			4		5	5		4
141	4			4	5			5			4		4	4		5
142	4			4	5			4			4		4	5		5
143	5			5	5			5			5		5	4		5
144	5			4	4			3			4		4	5		5
145	3			4	5			4			4		4	5		4
146	5			4	4			4			5		5	5		4
147	4			4	5			4			5		4	4		5

o.Resp	JS6	JS7	POS8	PJ1	I2	PJ3	I4	I5	PJ6	I7	I8	PJ9	VE1	E2	WE3	E4
148	4			4	5			4			5		5	5		5
149	4			3	4			3			3		3	4		4
150	4			4	5			4			5		4	4		5
151	5			5	5			5			5		5	5		4
152	4			4	4			4			4		4	4		5
153	4			4	5			5			5		4	5		5
154	4			4	4			4			4		4	4		5
155	4			5	5			5			5		5	5		5
156	5			5	5			5			5		5	5		5
157	4			4	4			4			4		4	4		4
158	4			4	5			5			4		5	5		5
159	5			5	5			5			5		5	5		5
160	4			4	5			5			5		5	5		5
161	5			5	5			5			5		5	5		5
162	5			5	5			5			5		5	5		5
163	4			4	5			5			5		4	4		4
164	4			4	4			5			4		4	5		4
165	3			3	3			3			3		3	3		3
166	4			4	4			4			5		5	4		4
167	5			4	5			5			5		5	5		5
168	4			5	5			4			4		4	4		4
169	5			4	5			4			5		4	4		4
170	4			4	4			4			4		4	5		4
171	4			4	4			4			4		4	4		4
172	4			4	5			5			5		5	5		4
173	4			4	4			4			4		4	4		4
174	4			4	4			4			4		4	4		4
175	4			4	4			5			5		5	4		4
176	4			4	5			5			5		5	5		4
177	4			4	4			4			4		4	4		4
178	4			4	4			4			4		4	4		4
179	4			4	4			5			5		5	4		4
180	5			5	5			5			5		5	5		5
181	4			4	5			5			5		5	4		4
182	4			5	5			4			4		4	5		5
183	4			4	4			4			4		4	4		4
184	4			5	4			4			4		4	4		4

o.Resp	OS6	OS7	POS8	PJ1	I2	PJ3	I4	I5	PJ6	I7	I8	PJ9	VE1	E2	WE3	E4
185	4			5	5			5			4		5	5		5
186	4			4	5			5			4		5	4		4
187	5			4	4			4			4		4	4		5
188	4			4	4			3			4		3	4		5
189	4			4	5			5			4		5	5		5
190	4			4	4			4			4		4	4		3
191	4			4	5			5			4		4	4		5
192	4			5	4			4			4		4	5		5
193	4			4	4			4			3		4	4		4
194	4			4	4			4			4		4	4		3
195	4			4	4			4			4		4	4		4
196	4			4	4			4			3		3	5		5
197	4			4	4			4			3		3	4		5

o.Resp	E5	E6	WE7	E8	E9	AC1	C2	C3	AC4	C5	C6	AC7	C8
1	4			5	4			4			1		2
2	4			5	4			5			4		4
3	4			4	4			4			2		3
4	4			5	4			4			1		2
5	4			5	4			4			1		2
6	3			3	3			2			3		4
7	4			5	4			4			1		2
8	4			5	4			4			1		2
9	4			4	3			4			2		1
10	3			5	5			3			2		2
11	5			4	4			4			2		2
12	4			4	4			4			4		3
13	3			4	3			3			2		1
14	3			4	4			3			1		1
15	3			3	3			3			3		3
16	4			4	4			4			1		1
17	4			5	4			4			4		3
18	3			3	4			3			3		3
19	4			4	4			3			2		2
20	3			4	4			4			1		2
21	3			4	4			3			3		3
22	3			5	3			4			1		1
23	3			3	3			4			3		3
24	3			4	4			3			2		2
25	3			4	4			2			1		1
26	3			4	4			2			3		3
27	4			4	4			2			2		1
28	3			4	4			4			3		4
29	3			4	4			3			2		1
30	4			4	4			3			1		1
31	3			5	5			4			3		3
32	4			4	4			4			1		1
33	3			4	4			4			3		3
34	5			5	5			4			3		3
35	5			5	5			5			3		3

o.Resp	E5	E6	WE7	E8	E9	AC1	C2	C3	AC4	C5	C6	AC7	C8
36	4			5	4			3			2		1
37	4			4	4			2			1		1
38	4			5	5			5			4		3
39	3			5	5			3			1		1
40	5			5	5			4			5		5
41	5			4	5			4			5		5
42	3			4	2			4			1		3
43	3			5	5			1			5		3
44	2			5	3			2			1		1
45	3			4	4			2			2		1
46	3			4	4			4			3		3
47	3			5	5			4			3		3
48	2			3	3			3			1		1
49	3			5	5			4			4		3
50	3			5	4			4			1		2
51	4			4	4			4			3		3
52	3			4	4			4			4		3
53	3			5	4			4			2		1
54	4			5	5			5			3		3
55	3			4	4			3			1		1
56	4			5	4			4			4		3
57	1			3	3			3			2		1
58	3			5	5			4			4		3
59	4			5	5			5			5		3
60	4			4	4			4			4		3
61	2			5	3			3			1		2
62	5			5	3			2			3		2
63	2			4	3			3			1		1
64	4			4	5			4			3		3
65	3			4	3			3			1		1
66	4			4	5			5			5		3
67	1			4	3			3			2		1
68	2			3	3			3			2		1
69	2			3	3			3			2		1
70	2			4	3			3			2		1
71	2			3	3			2			2		2
72	2			5	5			4			3		2

o.Resp	E5	E6	WE7	E8	E9	AC1	C2	C3	AC4	C5	C6	AC7	C8
73	3			4	3			3			2		1
74	3			4	4			3			2		1
75	3			3	3			4			1		1
76	2			4	4			3			2		1
77	3			4	4			4			1		1
78	2			3	3			3			2		3
79	3			4	4			4			1		1
80	3			5	4			4			1		1
81	3			4	4			5			1		1
82	1			4	3			2			1		1
83	3			4	4			4			1		1
84	4			4	4			4			3		4
85	3			5	5			4			4		4
86	3			4	4			4			5		5
87	4			5	5			5			3		3
88	4			5	5			5			3		3
89	4			5	5			4			2		2
90	4			5	5			4			2		4
91	3			4	4			4			3		3
92	2			4	3			4			4		2
93	2			4	3			3			2		1
94	2			4	4			4			3		2
95	3			4	4			3			1		2
96	3			4	4			5			2		1
97	3			4	4			3			2		2
98	3			4	4			5			1		1
99	2			3	3			4			2		2
100	3			5	5			4			4		3
101	3			5	5			4			2		2
102	3			4	3			3			1		1
103	3			3	3			2			1		1
104	3			4	4			2			2		1
105	4			5	4			4			3		3
106	2			5	5			4			2		2
107	2			3	3			4			1		1
108	3			3	3			2			1		2
109	3			5	4			4			2		2

No.Resp	WE5	WE6	WE7	WE8	WE9	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8
110	2	5	5	5	5	4	4	2	2	2	4	5	5
111 4	3	4	4	4		4	4	4	4	3	3	3	3
112 2	4	5	5	5		4	4	4	4	3	5	5	2
113 4	4	5	5	5		4	4	4	4	4	4	5	4
114 5	5	4	4	4		5	5	5	4	4	4	4	4
115 4	5	4	5	5		4	4	4	5	5	5	5	4
116 5	4	4	4	5		4	4	5	5	5	4	4	4
117 3	3	3	4	4		3	4	4	4	4	3	3	4
118 5	4	5	4	4		5	4	5	5	5	4	4	4
119 5	4	5	4	5		4	4	5	5	4	4	4	5
120 2	4	5	5	5		4	4	4	4	3	5	5	2
121 4	4	5	5	5		4	4	4	4	4	4	5	4
122 4	4	3	3	3		3	5	4	4	4	4	5	4
123 3	4	4	4	4		4	5	4	4	2	4	3	1
124 3	4	4	4	4		4	3	3	4	2	4	4	2
125 3	4	5	5	4		4	4	3	4	2	4	4	2
126 2	5	5	5	5		4	4	2	2	2	4	5	5
127 4	5	5	5	5		5	5	5	5	3	5	5	3
128 4	5	5	5	5		4	4	4	4	2	4	4	2
129 4	5	5	5	5		4	4	4	4	2	4	4	4
130 4	4	4	5	4		3	4	4	3	1	4	4	2
131 3	3	3	3	3		3	2	3	3	3	3	3	4
132 4	4	4	5	4		3	4	4	3	1	4	4	2
133 4	4	4	5	4		3	4	4	3	1	4	4	2
134 4	4	4	4	4		5	3	4	4	1	4	4	1
135 3	4	5	5	5		5	4	4	3	3	4	4	3
136 4	5	4	4	4		5	4	4	5	1	4	4	1
137 3	4	4	4	4		4	4	3	3	3	4	4	3
138 3	4	5	5	4		4	4	3	4	2	4	4	2
139 2	5	5	5	5		4	4	2	2	2	4	5	5
140 4	4	5	5	4		4	5	4	4	4	3	4	5
141 4	4	4	4	5		4	5	4	5	3	4	5	3
142 5	4	4	5	5		5	5	4	5	4	5	5	4
143 5	5	4	4	4		4	5	4	5	4	5	4	5
144 3	3	3	4	3		4	5	5	5	4	4	4	5
145 3	3	4	3	4		4	4	5	4	5	5	4	4
146 4	4	4	5	5		5	4	5	4	5	4	5	5

o.Resp	E5	E6	WE7	E8	E9	AC1	C2	C3	AC4	C5	C6	AC7	C8
147	4			5	4			4			1		2
148	4			5	4			5			4		4
149	4			4	4			4			2		3
150	4			5	4			4			1		2
151	4			4	4			3			1		1
152	3			5	5			4			3		3
153	4			4	4			4			1		1
154	3			4	4			4			3		3
155	5			5	5			4			3		3
156	5			5	5			5			3		3
157	4			5	4			3			2		1
158	4			4	4			2			1		1
159	4			5	5			5			4		3
160	3			5	5			3			1		1
161	5			5	5			3			5		5
162	5			5	5			3			5		5
163	5			4	5			4			5		5
164	3			4	2			4			1		3
165	3			5	5			1			5		3
166	2			5	3			2			1		1
167	3			4	4			2			2		1
168	3			4	4			4			3		3
169	3			5	5			4			3		3
170	2			3	3			3			1		1
171	3			5	5			4			4		3
172	3			5	4			4			1		2
173	4			4	4			4			3		3
174	3			4	4			4			4		3
175	3			5	4			4			2		1
176	3			5	4			4			1		2
177	4			4	4			4			3		3
178	3			4	4			4			4		3
179	3			5	4			4			2		1
180	4			5	5			5			3		3
181	3			4	4			3			1		1
182	4			5	4			4			4		3
183	1			3	3			3			2		1

o.Resp	E5	E6	WE7	E8	E9	AC1	C2	C3	AC4	C5	C6	AC7	C8
184	3			5	5			4			4		3
185	4			5	5			5			5		3
186	4			4	4			4			4		3
187	3			5	5			4			4		3
188	3			5	5			4			2		2
189	3			4	3			3			1		1
190	3			3	3			2			1		1
191	3			4	4			2			2		1
192	4			5	4			4			3		3
193	2			5	5			4			2		2
194	2			3	3			4			1		1
195	3			3	3			2			1		2
196	3			5	4			4			2		2
197	2			5	5			4			2		5