

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
TERHADAP TURN OVER INTENTION KARYAWAN
DIMODERASI KEBUTUHAN MANUSIA
(STUDI KASUS PADA MAHASISWA KELAS KARYAWAN UJB)**

Kusmaryati Dwi Rahayu*)
kdrahayu@yahoo.co.id

Abstract

This study aims to investigate was the Mc Clelland's needs as moderator variable in the relationship between Organizational Citizenship Behavior and turnover intention. Data was collected from 110 from 300 students at Economy Fakultas in Janabadra University. The students currently are employed in many companies. The data were analyzed using MRA (Moderated Regression Analysis). Results indicate that McClelland's needs moderate the relationships between OCB and turnover intention in negatif and small effect (Adjusted $R^2=5\%$). McClelland's needs is homologizer Moderator.

Keywords: OCB, Turnover Intention, homologizer Moderator

Abstrak

Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh OCB terhadap turnover intention dengan dimoderasi oleh kebutuhan manusia ala Mc Clelland, pada para mahasiswa kelas karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Janabadra. Sampel diambil sebanyak 110 dari 300 mahasiswa klas karyawan FE UJB secara convenience. Alat pengumpulan data primer menggunakan kuesioner, dengan 5 skala Likert. Metode Analisis yang digunakan adalah MRA (Moderated Regression Analysis). Hasilnya adalah OCB berpengaruh negatif, sangat kecil (Adjusted $R^2=5\%$) terhadap Turnover Intention, Mc. Cleland merupakan homologizer Moderator, yakni Mc Cleland menurunkan pengaruh OCB terhadap Turnover Intention, namun tidak berhubungan dengan variabel prediktor (OCB) maupun dengan variabel kriteria (turnover intention)

Kata kunci: OCB, Turnover Intention, homologizer Moderator

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Modernisasi dan globalisasi membuat peradaban dan nilai-nilai manusia mengalami pergeseran, bukan hanya

menuju kepada hal-hal yang lebih baik, namun juga ke arah hal-hal yang negatif, bahkan merugikan manusia itu sendiri. Salah satu contoh adalah nilai-nilai kesetiaan, loyalitas. Pada jaman dahulu

Perusahaan menjunjung tinggi dan menghargai nilai kesetiaan, loyalitas. Perusahaan selalu berupaya keras mempertahankan para karyawannya dalam kondisi seburuk apapun, tidak mudah memutus hubungan kerja. Demikian pula para karyawan, sangat jarang berpindah-pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain sehingga sampai karyawan memasuki masa pensiun tetap berada di satu perusahaan. Sebagai penghargaan, maka perusahaan akan memberikan rumah, pesangon kepada para karyawan yang setia tersebut.

Nilai-nilai tersebut semakin langka, pudar, karena kedua pihak, baik perusahaan maupun karyawan lebih “rasional” lebih mengutamakan nilai-nilai ekonomis, pragmatis, keuntungan diri pribadi sehingga hubungan perusahaan dan karyawan bukan lagi hubungan “kekeluargaan” namun lebih bersifat transaksional, materialistik. Apalagi

dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah di Indonesia tentang *outsourcing* (UU Ketenagakerjaan no.13 Tahun 2003), maka semakin rentannya hubungan antara Perusahaan dan karyawan. Karyawan tidak memiliki kepastian dalam bekerja, karena sewaktu-waktu kontrak kerja dapat berakhir secara sepihak. Karyawan *outsourcing* bukanlah karyawan tetap, sehingga mereka tidak memiliki hak-hak yang seharusnya dimiliki oleh karyawan tetap. Di dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh para karyawannya, bukan hanya karena skill dan kompetensinya melainkan juga nilai-nilai kepribadian yang diterapkan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Produktivitas Perusahaan ditentukan oleh produktivitas para individu karyawannya. Salah satu nilai kepribadian karyawan yang diyakini mendukung terhadap tercapainya tujuan orga-

nisasi adalah yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006: 142, 251), adalah nilai-nilai positif yang dimiliki oleh seseorang yang terwujud dalam perilaku positif dalam bekerja. Perilaku tersebut meliputi: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, *civic virtue*. *Altruism*, adalah sikap seseorang karyawan dalam bekerja dengan rela membantu rekan lain dan melaksanakan lebih dari yang menjadi tanggung jawabnya. *Conscientiousness* menggambarkan sikap perilaku seseorang yang baik, bertanggung jawab meskipun dalam situasi yang minimal. *Sportsmanship* adalah sikap positif yang ditunjukkan dengan toleransi pada suasana kerja yang tidak nyaman tanpa mengeluh dan protes. *Courtesy*, adalah sikap sopan seorang karyawan dan selalu memiliki cara solusi dalam menyelesaikan masalah interpersonal. *Civic virtue* adalah peran aktif

seorang karyawan dalam mensuk-seskan pekerjaannya di perusahaan.

Sikap OCB yang dimiliki oleh karyawan memang seringkali tidak merupakan bagian dari faktor penilaian kinerja karyawan oleh pimpinan, meskipun demikian sikap tersebut dirasakan oleh perusahaan sebagai pendukung keberhasilan perusahaan. Para peneliti berpendapat bahwa sikap OCB karyawan kepada perusahaan biasanya terbangun karena gaya kepemimpinan yang baik ataupun sikap yang baik, terpercaya yang ditunjukkan oleh perusahaan terhadap karyawannya (Nevra Cem Ersoy *et al.*, 2012). Meskipun demikian tidak menutup kemungkinan sikap OCB merupakan murni terbangun karena nilai positif yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

Bertolak dari latar belakang di atas, peneliti tertarik ingin mengetahui “*apakah karyawan muda saat ini masih memiliki nilai-nilai positif, seperti sikap OCB*

sehingga tidak mudah tertarik untuk berpindah ke perusahaan walaupun kualifikasinya meningkat?” Studi kasus akan dilakukan terhadap para karyawan muda yang berasal dari berbagai perusahaan di Yogyakarta, yang saat ini sedang menempuh studi S-1 di Fakultas Ekonomi Universitas Janabadra. Keingin tahuan peneliti adalah tentang sikap mereka terhadap rencana masa mendatang setelah mereka lulus Sarjana di Janabadra, apakah mereka akan tetap bekerja di perusahaan yang sama atau mereka ingin berpindah kerja (*turnover*).

2. Perumusan Masalah

Pergeseran nilai-nilai baik dan positif masyarakat menuju ke arah pragmatis, materialistis dan hedonisme saat ini berdampak juga kepada nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja. Berdasar pada persepsi tersebut maka peneliti ingin mengetahui seberapa besar karyawan yang masih memiliki

sikap baik *organizational citizenship behavior (OCB)* sehingga berpengaruh pada rendahnya keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Apakah Sikap OCB karyawan ada keterkaitannya dengan kebutuhan manusia ala Mc. Clelland: *need of affiliation, need of power dan need of achievement*.

3. Batasan Penelitian

a. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (Organ, Podsakoff, 2006: 251), pengertian dari OCB meliputi 5 kategori mayor sikap yang dimiliki oleh seseorang, yakni meliputi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue*.

- 1) *Altruism* adalah keleluasaan sikap seorang karyawan dalam membantu karyawan lain yang mengalami masalah dalam pekerjaan.
- 2) *Conscientiousness* adalah keleluasaan sikap seorang karyawan yang tetap

melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam situasi dan kondisi minimal di dalam organisasi dengan tetap hadir, taat pada ketentuan dan aturan yang ada, dsb.

3) *Sportsmanship* adalah keinginan seseorang untuk mentolelir situasi dan kondisi yang kurang dari ideal tanpa komplain, mengeluh ataupun memprotes kepada organisasi.

4) *Courtesy* adalah keleluasaan sikap dari seseorang untuk bersedia membantu persoalan pekerjaan yang terkait dengan rekan kerjanya.

5) *Civic virtue* adalah perilaku seseorang yang menunjukkan sikap partisipasi yang bertanggung jawab, melibatkan diri dan memberikan perhatian penuh terhadap kehidupan organisasi.

b. *Turnover intention* (Keinginan pindah Perusahaan)

Pascal Paillé dan François Grima (2011) menjelaskan hasil penelitiannya tentang hubungan OCB dengan keinginan

karyawan berpindah pekerjaan (*mutasi*) dalam satu perusahaan atau berpindah ke perusahaan lain di Perancis (*turnover*). Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara *alturism* dengan keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan (*mutasi*) maupun berpindah ke perusahaan lain. Sedangkan *sportmanship*, *civic virtue*, dan membantu rekan kerja lain di saat penting merupakan prediktor kuat terhadap keinginan karyawan untuk pindah pekerjaan maupun pindah perusahaan (*turnover intention*). Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Priyadharshini, S. Lara, A. Mahadevan (2014) bahwa OCB berpengaruh negatif terhadap keinginan *turnover* para insinyur di India.

c. *Individual Needs from Mc. Clelland*

Teori kebutuhan manusia menurut Mc. Clelland dapat dikelompokkan menjadi 3 (Smither, 1988: 284-286), yaitu: *need of affiliation*, *need of power*, dan

need of achievement. Need of affiliation adalah kebutuhan manusia untuk bersosialisasi, kebutuhan diterima oleh orang lain. Kebutuhan ini akan terpenuhi dengan cara membangun hubungan baik dengan lingkungannya, lebih suka bekerja dalam kelompok. Kebutuhan yang kedua adalah *need of power*, yakni kebutuhan manusia terhadap penghormatan dari lingkungannya. Kebutuhan ini akan terpenuhi dengan cara mencapai status sosial tertentu, memiliki jabatan tinggi, pangkat ataupun karier berhasil, sedangkan kebutuhan yang ketiga, dan tertinggi adalah *need of achievement*. Kebutuhan ini dianggap yang paling “tulus” mendukung keberhasilan organisasi. Kebutuhan ini akan terpenuhi dengan cara karyawan berkarya untuk menjadi yang terbaik, keinginan selalu berprestasi, keberanian mengambil risiko, menjawab tantangan dalam pekerjaan demi tercapainya kepuasan intrinsik. Menjadi seorang profesional

adalah pencapaian kebutuhan *achievement*. Kebutuhan manusia untuk berprestasi, kekuasaan dan sosial diidentifikasi oleh Mc Clelland sebagai sesuatu yang penting untuk memahami motivasi seseorang berperilaku tertentu. Kebutuhan manusia tersebut merupakan motivator intrinsik yang kuat mempengaruhi perilaku manusia, termasuk kecenderungan seseorang melakukan OCB (Jo Ann Duffy, Juliana Lilly, 2013).

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Kajian Pustaka dan Penelitian Sebelumnya

Banyak manajer percaya bahwa OCB berdampak positif kepada peningkatan efektifitas organisasi, karena OCB dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas organisasi, koordinasi yang meningkat diantara anggota teamwork, melalui efisiensi, produktifitas, relasi yang harmonis yang dilakukan oleh para karyawan atau para manajer yang

memiliki nilai-nilai OCB. Bahkan organisasi menjadi lebih mampu mempertahankan karyawannya yang berprestasi untuk tidak melakukan *turnover* (Organ, Podsakoff, 2006:142). Salah satu contoh adalah jika seorang karyawan yang berpengalaman kerja secara sukarela membantu rekan kerja juniornya sehingga rekan kerja tersebut bekerja lebih cepat, efektif, maka alhasil kelompoknya menjadi lebih efisien dan produktif. Seorang karyawan yang tidak pernah mengeluh dalam bekerja, selalu berfikir positif terhadap organisasi maka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang mana pada gilirannya akan mendorong produktifitas kerja organisasi (Organ, Podsakoff, 2006: 199). OCB merupakan sinyal dari seseorang karyawan bahwa dirinya merasa turut memiliki perusahaan, sehingga dapat dinyatakan bahwa OCB berhubungan negatif dengan *turnover* karyawan. Seseorang yang

mempunyai keinginan kuat untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan (*turnover intention*) dapat dipastikan tidak memiliki OCB dalam bekerja (S. Lara Priyadharshini, A. Mahadevan, 2014). OCB berhubungan negatif signifikan dengan keinginan karyawan untuk keluar perusahaan (*turnover intention*). *Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue* berkontribusi berbeda-beda terhadap keinginan karyawan untuk keluar perusahaan. *Sportsmanship* merupakan prediktor terkuat bagi *turnover intention*, sedangkan *courtesy, altruism, conscientiousness, and civic virtue* tidak menjelaskan hubungan dengan keinginan karyawan meninggalkan perusahaan. Bahkan dalam penelitiannya, Iain Coyne* & Tanya Ong (2007) membuktikan bahwa tidak ada perbedaan yang mendasar tentang hubungan antara OCB dengan keinginan karyawan untuk keluar perusahaan (*turnover intention*) di

berbagai kultur berbeda, yakni di Jerman, Inggris maupun Malaysia. Organ (2006: 142) memprediksi bahwa sikap suka membantu rekan lain menjadikan organisasi memiliki daya tarik dan menjaga karyawannya untuk tidak meninggalkan perusahaan. Para peneliti mendapatkan hasil dari penelitiannya bahwa perilaku OCB karyawan banyak dihasilkan karena *job satisfaction*. Paillé & Grima (2011), juga mendukung pendapat bahwa OCB memiliki hubungan negatif signifikan dengan keinginan karyawan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain namun masih dalam perusahaan yang sama (mutasi) atau pindah ke perusahaan lain (*turnover*). Ketika karyawan merasa tidak puas dengan organisasi ataupun pekerjaannya dan tidak mungkin untuk meninggalkan perusahaan karena kecilnya kesempatan lain di luar perusahaan, maka perilaku yang mungkin dilakukannya adalah

menurunkan tingkat OCBnya, karena hal tersebut tidak memiliki risiko apapun bagi dirinya. Dalton and Todor (1987: 705) menuliskan pendapatnya, bahwa mutasi karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya di dalam organisasi (mutasi) menjadi salah satu solusi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Jika mutasi tidak terjadi/dilakukan, maka kemungkinan yang akan terjadi adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*). Penelitian lain menjelaskan bahwa jika perilaku karyawan membantu pekerjaan rekan lain di dalam perusahaan lemah, maka karyawan memiliki kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain di perusahaan lain sebelum mencarinya di dalam perusahaan.

2. Hipotesis

Dari beberapa kajian penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini akan diajukan

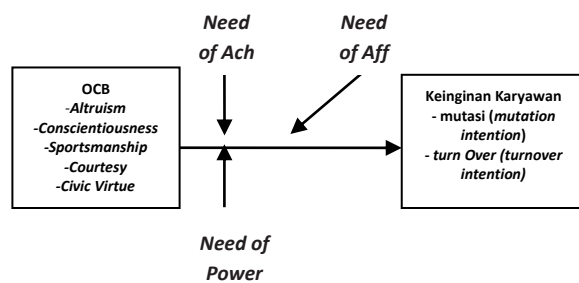
beberapa dugaan sementara sebagai berikut:

Hipotesis 1: OCB berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Hipotesis 2: Teori kebutuhan Mc. Clelland memoderasi OCB dalam mempengaruhi keinginan karyawan untuk *turnover*

3. Kerangka Pikir Penelitian

Teori Kebutuhan Manusia ala Mc. Clelland



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

1. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada para responden, yakni para mahasiswa Fakultas Ekonomi kelas karyawan di Universitas Janabadra

Yogyakarta. Kuesioner terdiri dari 16 pertanyaan terkait dengan OCB, 10 pertanyaan berhubungan dengan kebutuhan manusia dari Mc Clelland, dan 10 pertanyaan tentang *Turnover Intention*.

Data sekunder diperoleh melalui berbagai sumber pustaka, baik jurnal maupun referensi lainnya yang relevan.

2. Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi kelas karyawan di Universitas Janabadra Yogyakarta yang berjumlah sekitar 300 orang.

3. Sampel

Metode pengambilan sampel dengan cara *convenience sampling* terhadap para mahasiswa Fakultas Ekonomi kelas karyawan Universitas Janabadra Yogyakarta. Besarnya Sampel diambil dengan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana:

n : ukuran sampel
e : % tingkat kesalahan, (10%)
N : populasi

$$n = \frac{300}{1+300.(0,1)^2} = 75 \text{ orang}$$

Sehingga sampel yang mewakili sebanyak 75 orang. Namun untuk mengantisipasi jika kuesioner tidak sempurna terjawab, maka peneliti membagikan 125 kuesioner, dan ternyata sebanyak 110 responden yang memenuhi semua persyaratan, sehingga sebenarnya besarnya e (tingkat error dalam penelitian) sekitar 8%.

4. Analisis Data

Kuesioner disusun dengan masing-masing variabel OCB terdiri dari 16 pertanyaan, yang meliputi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, *civic virtue*. Sedangkan keinginan karyawan untuk *turnover* (*turnover intention*) 10 pertanyaan, dan moderasi kebutuhan manusia yang meliputi *need of affiliation*, *need of power* dan *need of achievement* 10 pertanyaan. Pengukuran jawaban kuesioner dengan menggunakan

skala Likert 1-5. Dalam kuesioner tentang Mc Clelland, skala terdiri dari angka 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju ; 3 = netral; 4 = setuju, sedangkan 5 = sangat setuju. Sedangkan kuesioner tentang OCB maupun *turnover intention* skala terdiri dari angka 1= tidak pernah; angka 2 = sekali atau dua kali; angka 3 = sekali atau dua kali sebulan; angka 4 = sekali atau 2 kali seminggu; angka 5= setiap hari. Kuesioner diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas, untuk mengetahui bahwa kuesioner layak dipakai dalam penelitian. Kuesioner OCB langsung menyadur dari Organ, Podsakoff (2006: 252). Sedangkan kuesioner yang terkait dengan kebutuhan manusia ala Mc. Clelland diambil dari R. Steers and D. Braunstein, (1976: 254). Alat analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah *moderated regression analysis (MRA)* (Ghozali 2012: 225-229) dengan rumus sebagai berikut:

$$Y_i = a + b_1X_i + e$$

$$Y_i = a + b_1X_i + b_2Z_i + e$$

$$Y_i = a + b_1X_i + b_2Z_i + b_3X_iZ_i + e$$

Dimana:

X = variabel *prediktor* = variabel *independent* = OCB

Y = variabel *criterion* = variabel *dependent* = *turnover Intention*

Z = variabel *moderator* = *humans' need from Mc. Clelland* = N Ach, N Pow, N aff.

Data primer yang diperoleh dianalisis dengan analisis *moderated regression analysis (MRA)* untuk menjawab 2 hipotesis yang telah diajukan, yakni hipotesis 1: OCB berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Hipotesis 2: teori kebutuhan Mc. Clelland memoderasi OCB dalam mempengaruhi keinginan karyawan untuk *turnover*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Analisis Kualitatif OCB

Berdasar data kuesioner yang diperoleh dari 110 responden menunjukkan:

Tabel 1. Indikator OCB

No	Indikator OCB	Mean	Responden melakukan Sering /setiap hari
----	---------------	------	---

			(%)
1	<i>Altruism</i>	3.67	52
2	<i>Conscientiousness</i>	4.35	85
3	<i>Civic Virtue</i>	3.29	39
4	<i>Courtesy</i>	4.41	83
5	<i>Sportsman</i>	4.43	91

Data tersebut menginformasikan bahwa nilai-nilai *altruism* yang dimiliki oleh para mahasiswa kelas karyawan di Fakultas Ekonomi Janabadra tidak terlalu tinggi (1 = rendah, 5 = tinggi), karena hanya 52% dari responden yang sering melakukan atau setiap hari. *Altruisme* menggambarkan sikap kerelaan membantu rekan kerja lain saat mereka menghadapi masalah pekerjaan, melakukan pekerjaan lebih dari yang ditugaskan (*job description*), meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja lain yang kesulitan, dsb. *Altruisme* merupakan nilai inti bagi seseorang karyawan yang memiliki *organizational citizenship behaviour (OCB)*.

Conscientiousness dijelaskan dengan sikap karyawan yang suka tiba di kantor lebih awal dari waktu kerja agar

bisa mempersiapkan pekerjaanya lebih dahulu, selalu menaati seluruh peraturan perusahaan / organisasi, tidak pernah membuang waktu kerja dengan mengobrol, menelepon terkait dengan pekerjaan seperlunya. Hasil rata –rata dari nilai *conscientiousness* responden cukup tinggi 4,35 (5 = tertinggi), karena 85% responden menyatakan sering atau setiap hari melakukannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memenuhi aturan pekerjaan dengan disiplin. Meskipun demikian, nilai yang tinggi belum dapat menjelaskan apakah kedisiplinan tinggi ini benar-benar atas dasar kesadaran atau karena peraturan perusahaan yang sangat ketat. *Civic virtue* tergambarkan dengan perilaku karyawan dalam bentuk: tidak suka mengeluh tentang apapun, tidak menemukan kesalahan di pihak perusahaan, tidak membesarkan masalah yang timbul. Nilai rata-rata responden adalah 3,29. Angka

tersebut merepresentasikan nilai sedang, berarti sebagian besar responden bersikap sebaliknya dari *civic virtue*, yakni masih suka mengeluhkan tentang apapun termasuk yang ada di perusahaan, atau menggambarkan rasa tidak puas terhadap perusahaan. Bahkan dari hasil penelitian hanya 39% responden yang menyatakan tidak pernah atau jarang sekali mengeluh, artinya lebih dari 60% suka mengeluhkan tentang segala sesuatu di organisasi. Perilaku berikutnya adalah *courtesy*, yakni sikap yang dapat terlihat pada diri karyawan yang selalu memberikan perhatian terhadap segala hal demi terciptanya *image* baik terhadap perusahaan, memberi perhatian penuh terhadap even-even, pertemuan formal yang dianggap penting oleh perusahaan. Nilai rata-rata sikap ini adalah 4.41, cukup tinggi, karena 83% responden menyatakan sangat sering atau bahkan setiap hari memberikan perhatian bagi kegiatan

formal perusahaan. Sikap terakhir adalah *sportmanship*. Sikap ini dijelaskan melalui perilaku seseorang karyawan yang selalu menjaga informasi, perubahan yang terjadi di perusahaan, selalu memberikan ide dan pertimbangan terbaik bagi perusahaan, mengikuti perkembangan dan perubahan perusahaan. Nilai *sportmanship* sebesar 4,43 cukup tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa para responden memiliki perhatian baik terhadap masing-masing perusahaannya. Pendapat tersebut didukung dengan 91% responden yang menyatakan sering atau bahkan setiap hari melakukan sikap tersebut.

2. Analisis Kualitatif Hasil Kuesioner: Kebutuhan Manusia - Mc. Cleland

Tabel 2. Indikator Mc Cleland

No	Human's Need of Mc.Cleland	Mean	Responden yang Setuju dan sangat setuju (%)
1	<i>Need of Achievement</i>	4,05	65
2	<i>Need of Power</i>	3,89	57
3	<i>Need of Affiliation</i>	3,40	23

Dari rata-rata responden yang menjawab pertanyaan terkait kebutuhan

manusia berprestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan bersosialisasi, dapat diketahui bahwa yang memperoleh rata-rata tinggi adalah nilai *need of achievement*, disusul dengan *need of power* dan kemudian *need of affiliation*. Hal tersebut dapat dimaknai bahwa mayoritas responden (65%) memiliki kebutuhan berprestasi melebihi kebutuhan berkuasa (57%) dan bersosialisasi (23%). Kecenderungan tersebut terjadi mungkin karena para responden ini masih sangat muda usia, berada dalam usia kerja produktif sehingga sedang bersemangat mengejar dan mengembangkan kariernya.

3. Analisis Kualitatif Rata-Rata Nilai Keinginan Responden Mutasi atau Turnover

Tabel 3. Turnover intention

No	Keinginan karyawan	Mean	Responden yang Sering atau hampir setiap hari berfikir mutasi/turnover (%)
1	<i>Mutasi</i>	3.33	37
2	<i>Turnover</i>	3.32	37

Dari hasil kuesioner rata-rata nilai responden terhadap keinginan untuk

mutasi ke pekerjaan lain, namun masih di perusahaan yang sama, relatif rendah, yakni 3.33. Nilai-rata-rata tersebut hampir sama dengan keinginan responden berpindah pekerjaan ke perusahaan lain, yakni 3,32. Hasil tersebut nampak dari rendahnya prosentase (37%) responden yang setuju maupun sangat setuju untuk mutasi ataupun *turnover* jika responden telah memperoleh gelar sarjana ekonomi. Jika hanya 1/3 responden yang berkeinginan untuk mutasi ataupun *turnover*(*turnover intention*) setelah lulus sarjana dapat dimaknai bahwa responden merasa bahwa pekerjaannya saat ini cukup memiliki prospek ke depan, ataupun ketidakyakinan responden untuk memperoleh pekerjaan lebih baik jika meninggalkan posisi pekerjaan saat ini.

4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam menguji alat (kuesioner) maupun menganalisis data digunakanlah program SPSS serie 22. Kuesioner diuji

dengan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut:

a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X (OCB)

Tabel 4. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	5

Hasil Uji reliabilitas terhadap kuesioner variabel X (OCB=*Organizational Citizenship Behaviour*) diperoleh hasil, *Cronbach Alpha* 0.719 > 0.6. Hal tersebut berarti bahwa kuesioner dari OCB reliabel, sehingga layak dipakai sebagai alat pengumpul data primer.

Tabel 5. Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pertny ocb2	15.63	8.585	.435	.690
pertny ocb6	16.87	9.016	.344	.728
pertny ocb7	15.20	8.028	.644	.607
pertny ocb8	15.30	7.734	.651	.600
pertny ocb 10	15.53	9.499	.354	.717

Dari tabel 5. pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* menunjukkan besaran angka r hitung masing-masing pertanyaan OCB, yang besarnya > dari r tabel = 0.238 (pada tingkat *degree of freedom* n-2,

maka $df = 50 - 2 = 48$, sehingga r tabel = 0.238.), maka dapat dinyatakan bahwa pertanyaan OCB nomor 2, 6, 7, 8 dan 10 valid. Oleh karena itu selanjutnya hanya pertanyaan tersebut yang akan dipakai sebagai alat pengumpul data primer, sedangkan pertanyaan nomor 1, 3, 4, 5, dan 9 tidak digunakan karena invalid.

b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Y (*Mutation and Turnover intention*)

Tabel 7. Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pertny T.O1	27.43	78.944	.851	.931
pertny TO 2	27.73	82.133	.762	.935
pertny TO 3	27.77	80.806	.832	.932
pertny TO4	27.93	84.133	.811	.933
pertny TO5	27.43	78.185	.885	.929
pertny TO6	27.33	83.747	.681	.939
pertny TO7	27.70	86.907	.680	.939
pertny TO8	27.77	83.978	.759	.935
pertny TO 9	27.93	87.720	.693	.939
pertny TO 10	28.47	86.189	.659	.940

Hasil uji validitas dan reliabilitas Variabel Y, yakni variabel *Turnover Intention* diperoleh *Cronbach's Alpha* = 0.942 > 0.60. (tabel 6) maka dapat dinyatakan bahwa kuesioner reliabel sebagai pengumpul data primer. Sedangkan untuk mengetahui apakah

daftar pertanyaan *Turnover intention* cukup valid, maka dapat dilihat dari Tabel 8, kolom *Corrected Item-Total Correlation*, menunjukkan r hitung masing-masing pertanyaan, yang besarnya berkisar antara 0.659 (terendah) sampai dengan 0.885 (tertinggi), sementara besarnya r tabel = 0.312 ($df = 30 - 2$). Oleh karena r hitung > r tabel maka daftar pertanyaan dinyatakan valid sebagai pengumpul data primer.

Tabel 6. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	10

c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Moderasi Z (*Human' needs of Mc. Clelland*)

Tabel 8. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.606	5

Hasil uji reliabilitas terhadap kuesioner terkait kebutuhan manusia ala Mac Clelland, dapat dilihat dari tabel 8, dimana *Cronbach's Alpha* sebesar 0.606 > 0.60. hal tersebut berarti daftar pertanyaan Mc Clelland relatif konsisten dipakai sebagai

pengumpul data primer. Sedangkan hasil Uji validitas menunjukkan bahwa hanya pertanyaan nomor 2, 3, 4, 5 dan 6 valid karena memiliki r hitung masing-masing 0.385; 0.344; 0.434; 0.288; 0.361 > r tabel 0.224 (df=53).

5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1: OCB berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Tabel 9. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.273 ^a	.075	.066	.97004

a. Predictors: (Constant), OCB

Berdasar tampilan informasi pada tabel 9, maka terlihat bahwa adjusted R^2 adalah 0.066, hal ini berarti bahwa variasi *Turnover Intention* hanya dapat dijelaskan oleh OCB sebesar 6,6 %, sedangkan 93,4 % dijelaskan oleh sebab lain. Dari hasil analisis Regresi sederhana pengaruh OCB terhadap *Turnover Intention* diperoleh persamaan (tabel.10) :

$$\text{Turnover intention} = 4.843 - 0.396$$

OCB1)

Tabel 10. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.843	.524		9.244	.000
OCB	-.396	.134	-.273	-2.951	.004

a. Dependent Variable: TO intention

Konstanta persamaan Regresi sebesar 4.843 artinya jika OCB konstan maka rata-rata *turnover intention* sebesar 4.843. Sedangkan koefisien regresi OCB sebesar - 0.396 artinya adalah bahwa setiap penambahan/penguatan OCB maka akan menyebabkan penurunan *turnover intention* atau keinginan untuk pindah ke perusahaan lain sebesar 0.396 satuan. Hasil tersebut menjawab Hipotesis 1 bahwa OCB berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*), juga mendukung penelitian sebelumnya, yakni yang dilakukan oleh Priyadharshini, S.

Lara, A. Mahadevan (2014) bahwa OCB berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

Hipotesis 2: Teori kebutuhan Mc. Clelland memoderasi OCB dalam mempengaruhi keinginan karyawan untuk *turnover (turnover intention)*

Tabel 11. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.274 ^a	.075	.058	.97429

a. Predictors: (Constant), Cleland, OCB

Dari tabel 11 dapat diketahui bahwa kontribusi X_1 (OCB) dan X_2 (Mc. Cleland) secara bersama terhadap Y (*Turnover intention*) adalah sebesar 0.058 atau sebesar 5,8% turun sekitar 1% dibanding saat OCB secara parsial berkontribusi terhadap Y (*turnover intention*), adjusted R^2 adalah 0.066 (lihat

Tabel 12. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4.628	1.025			4.515	.000
	OCB	-.396	.135	-.273		-2.937	.004
	Cleland	.054	.219	.023		.244	.807

a. Dependent Variable: TO intention

tabel 9). Variabel Mc Clelland tidak signifikan berpengaruh terhadap *Turnover*

Intention, diketahui dari tingkat signifikansinya sebesar $0.807 > 0.05$ (lihat tabel 12).

Persamaan Regresi linier dengan memasukkan variabel Mc.Clelland:

$$\text{Turnover Intension} = 4.628 - 0.396 \text{ OCB} + 0.054 \text{ Mc. Cleland} \dots\dots\dots 2) \\ (\text{sig} > 0.05)$$

Dengan memasukkan variabel Mc. Cleland, maka Persamaan awal regresi dengan konstanta sebesar 4.843, menurun menjadi 4.628. Artinya adalah bahwa jika OCB konstan maka rata-rata *turnover intention* sebesar 4.628. Sedangkan koefisien regresi OCB tetap sama sebesar $- 0.396$ artinya adalah bahwa setiap penambahan/penguatan OCB maka akan menyebabkan penurunan *turnover intention* atau keinginan untuk pindah ke perusahaan lain sebesar 0.396 satuan, sementara koefisien Mc Clelland sebesar 0.054 tidak signifikan berpengaruh terhadap *Turnover intention*. Pada saat

Tabel 14. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	T	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	6.934	3.785		1.832	.070
	OCB	-1.028	1.008	-.709	-1.020	.310
	Mc Clelland	-.499	.900	-.211	-.554	.581
	OCB MC CII	.152	.240	.498	.633	.528

a. Dependent Variable: TURNOVER

regresi disertai variabel OCB*McClelland sebagai cara dalam uji MRA maka diperoleh hasil adjusted R² sebagai berikut:

Tabel 13. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.280 ^a	.079	.053	.97703

a. Predictors: (Constant), OCB MC CII, Mc Clelland, OCB

Tabel 13 menampilkan output SPSS 22 model Summary, besarnya adjusted R² adalah 0.053, hal ini berarti bahwa hanya 5,3% variasi *Turnover Intention* yang dapat dijelaskan oleh OCB. Besarnya adjusted R² mengalami penurunan kembali setelah ada variabel OCB*McClelland sebesar lebih kurang 0.05%, karena sebelum masuknya variabel OCB*Mc Clelland besaran adjusted R² adalah 0.058

atau 5.8% (lihat tabel 11). Jadi variabel kebutuhan manusia ala Mc Clelland telah memperlemah pengaruh OCB terhadap *Turnover Intention*.

Dari tabel 14 dapat dirumuskan regresi linier berganda:

$$\text{Turnover intention} = 6.934 - 1.028 \text{ OCB} - 0.499 \text{ Mc.Cle} + 0.152 \text{ OCB*McCle} \dots\dots\dots 3)$$

Namun karena signifikansi variabel OCB, Mc. Clelland dan OCB*Mc Clelland > 0.05 maka H₀ diterima dan H_a ditolak, atau dapat dinyatakan bahwa setelah variabel Mc. Clelland disertakan ke dalam regresi maka menyebabkan OCB tidak lagi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Akinyemi Benjamin (2011) penelitian terhadap para karyawan Bank di Nigeria, bahwa OCB tidak signifikan berpengaruh terhadap keinginan sukarela mereka untuk *turnover* dari perusahaan bank swasta di Nigeria.

6. Pembahasan

Dari sisi indikator *organizational citizenship behaviour*, prosentase rata-rata nilai tertinggi respon responden adalah *sportmanship*, sebesar 4.43, menunjukkan bahwa para responden memiliki perhatian baik terhadap masing-masing perusahaannya. Pendapat tersebut didukung dengan 91% responden yang menyatakan sering atau bahkan setiap hari melakukan sikap tersebut. Prosentase rata-rata nilai tertinggi kedua adalah *conscientiousness*. 85% responden menyatakan sering atau setiap hari melakukannya: tiba di kantor lebih awal untuk mempersiapkan pekerjaannya lebih dahulu, menaati peraturan perusahaan / organisasi, dsb. Indikator berikutnya yang mendapat respon tinggi adalah *courtesy*. Nilai rata-rata sikap ini adalah 4.41, cukup tinggi, karena 83% responden menyatakan sangat sering atau bahkan setiap hari memberikan perhatian bagi kegiatan

formal perusahaan. Sedangkan indikator terendah adalah *Civic Virtue* : 3,29, dengan prosentase 39% responden menyatakan tidak pernah atau jarang sekali tidak mengeluh. Berarti sebagian besar responden memiliki rasa tidak puas terhadap perusahaan. Sedangkan indikator OCB yang paling kuat, *altruisme* justru hanya direspon oleh sekitar 50% responden, dengan rata-rata nilai 3,67.

Data tersebut mengindikasikan bahwa sikap OCB yang sesungguhnya baru dimiliki oleh sebagian kecil responden, karena diantara 5 indikator OCB tersebut hanya *altruisme* yang senyatanya merupakan sikap inisiatif, kerelaan karyawan tanpa dintervensi oleh organisasi, sedangkan indikator yang lain dapat terbentuk karena aturan organisasi yang ketat, iming-iming *reward* oleh organisasi, dan sebagainya. Indikator OCB lain yang riil menggambarkan sikap responden tanpa dapat dipengaruhi oleh

organisasi adalah *Civic Virtue*. Hasil dari indikator inipun juga rendah, yang menggambarkan ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi.

Dari sisi variabel keinginan responden untuk keluar pekerjaan (*turnover intention*), setelah responden menyelesaikan kuliahnya, ternyata relatif rendah prosentase responden yang setuju untuk mutasi ataupun *turnover* (37%). Artinya bahwa responden tidak menginginkan pindah pekerjaan maupun keluar dari perusahaan, mencari pekerjaan lainnya. Data deskriptif tersebut didukung oleh tingginya *cronbach's alpha* dari *turnover intention variable* (0,9) yang menggambarkan tingkat reliabilitas kuesioner ataupun konsistensi dari jawaban para responden. Meskipun demikian, rendahnya *turnover intention (TI)* tidak dapat dimaknai sebagai tingginya loyalitas responden kepada organisasi, karena kondisi perekonomian dunia saat ini

(termasuk di Indonesia) tidaklah cukup baik, tingkat pertumbuhan perekonomian relatif rendah bahkan di beberapa negara minus, banyak terjadi pemutusan hubungan kerja sehingga membutuhkan penelitian tersendiri untuk mengukur TI .

Variabel ketiga adalah *humans' need* from Mc Clelland yang diduga menjadi moderasi antara OCB dengan *turnover intention*. Dari data deskriptif diperoleh nilai rata-rata tinggi dari kuesioner yang disebarkan, mengacu kepada *need of achievement* (65%), disusul dengan *need of power* (57%) dan kemudian *need of affiliation* (23%). Data deskriptif tersebut sesuai dengan hasil uji validitas dan reliabilitas, bahwa ternyata hanya pertanyaan *need of achievement* dan *need of power* saja yang valid dan reliabel, dan tidak valid, reliabel bagi pertanyaan *need of affiliation*. Hal tersebut dapat dimaknai bahwa mayoritas responden memiliki kebutuhan untuk berprestasi dan

berkarier cukup besar, namun sangat rendah dan tidak konsisten terhadap kebutuhan sosial. Hal tersebut dapat dimengerti karena mayoritas responden berada pada usia produktif. Uji *moderated regression analysis* (MRA) terhadap variabel Mc Clelland apakah merupakan moderator atau bukan, diperoleh 3 persamaan regresi linier sebagai berikut:

1. $TI = 4.843 - 0.396 OCB$
 Nilai t (9.244) (-2.951) (sig < 0.05)
 $R^2 \text{ Adj} = 0.066$
2. $TI = 4.628 - 0.396 OCB + 0.054 \text{ Mc Clelland}$
 Nilai t (4.515) (-2.937)(sig<0.05)
 (0.244) (sig > 0.05))
 $R^2 \text{ Adj} = 0.058$
3. $TI = 6.934 - 1.028 OCB - 0.499 \text{ Mc.Cle} + 0.152 OCB * \text{Mc Clelland}$
 Nilai t (1.832) (-1.020)
 (sig>0.05) (-0.554)(sig>0.05) (0.633) (sig>0.05)
 $R^2 \text{ Adj} = 0.053$

Dengan membandingkan ketiga persamaan regresi tersebut maka diperoleh informasi bahwa variabel Mc Clelland merupakan (*homologizer*) *moderator* (Ghozali, 2011: 224-232), karena

persamaan regresi 2 dan persamaan regresi 3 berbeda, berpengaruh terhadap Adjust R^2 (besaran turun) namun tidak signifikan pada prediktor (X) maupun kriteria (Y). Uji lain yang dipakai adalah uji pure moderator bagi variabel moderasi Mc Clelland dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 15. Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	interaksi, OCB ^b		Enter

a. Dependent Variable: TO intention

b. All requested variables entered.

Tabel 16. Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 ^a	.076	.059

a. Predictors: (Constant), interaksi, OCB

Tabel 17. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4.857	.527			9.214	.000
	OCB	-.491	.278	-.339		-1.769	.080
	interaksi	.023	.059	.075		.392	.696

a. Dependent Variable: TO intention

Hasil Uji ini (lihat tabel 17) menunjukkan bahwa Mc Clelland bukanlah pure moderator, nampak dari koefisien variabel interaksi 0.023 yang tidak signifikan (0.696 > 0.05). Hasil uji ini mendukung

analisis MRA bahwa Mc Clelland adalah moderator (*homologizer*).

KESIMPULAN , KETERBATASAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Penelitian menjawab dugaan sementara yang diajukan bahwa OCB berpengaruh negatif, bahkan kecil, ($\text{Adj } R^2 = 6.6\%$) terhadap *turnover intention*.
- b. Penelitian juga menjawab hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel Mc Clelland merupakan variabel Moderator (*homologizer*), ditunjukkan dengan menurunnya $\text{Adj } R^2$ persamaan regresi setelah Mc Clelland disertakan, yakni dari 6.6% menjadi sebesar 5.8%. Mc Clelland berpengaruh sebesar 0.054 terhadap *Turnover Intention* namun tidak signifikan ($0.244 > 0.05$).
- c. Responden penelitian yang mayoritas adalah karyawan muda dari berbagai perusahaan di Yogyakarta memiliki kebutuhan *Achievement* dan *Power*

yang cukup tinggi, sedangkan kebutuhan afiliasi relatif rendah.

- d. Dari hasil deskripsi rekapitulasi tentang OCB diketahui bahwa hanya 52% responden yang memiliki dan menerapkan *altruism* dalam pekerjaan. Mayoritas responden (91%) melakukan *sportsman*, 85% menerapkan *Conscientiousness*, 83% *Courtesy*, dan hanya 39% yang menerapkan *Courtesy* selama mereka bekerja.

2. Keterbatasan

- a. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah jumlah responden yang kurang mencukupi (hanya 110 orang). Jika jumlah sampel diperbanyak, atau bahkan diambil dari seluruh populasi mahasiswa maka hasilnya akan lebih representatif.
- b. Perlu diperbanyak, dibuat lebih detil pertanyaan, sehingga indikator akan lebih lengkap dan tetap mencukupi terutama saat pertanyaan harus dibuang

karena tidak valid atau reliabel dalam pengujian kuesioner.

3. Saran

Perlu ada penambahan variabel lain dalam regresi yang melibatkan OCB dan *turnover Intention* sehingga memperoleh hasil informasi akademik yang lebih len.

SUMBER PUSTAKA

- Benjamin, Akinyemi, (2011), Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behaviour and Voluntary Turnover Intentions in the Banking Sector, *International Business Research* Vol. 5, No. 1; January 2012, ISSN 1913- 9004 E-ISSN 1913-9012. www.ccsenet.org/ibr.
- Carmelli, Abraham (2005), The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intention and Behavior, *International Journal of Manpower*; 26, 2. ABI/INFORM.
- Duffy, Jo Ann; Juliana Lilly (2013), *Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?* Institute of Behavioral and Applied Management.
- Ghozali, Imam (2012), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Iain Coyne* & Tanya Ong (2007), Organizational Citizenship Behaviour And Turnover Intention: A Cross-Cultural Study, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 6.
- Kemery, Bedelan, Zacur (1996), Expectancy-Based Job Cognitions and Job Affect as Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 26 Issue 7, p 635-651. 17, p. 1.
- Nevra Cem Ersoy, et al. (2012), The effect of cultural orientation and leadership style on self-versus other-oriented organizational citizenship behaviour in Turkey and the Netherlands, *Asian Journal of Social Psychology*, **15**, 249–260 DOI: 10.1111/j.1467-839X.2012.01380.x. Wiley Publishing Asia Pty Ltd with the Asian Association of Social Psychology and the Japanese Group Dynamics Association
- Organ, Dennis; Podsakoff, Phillip (2006), *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents and Consequences*, A Sage Publishing, USA.
- Paillé , Pascal; Grima François (2011), Citizenship And Withdrawal In The Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Intention To Leave Current Job And Intention To Leave The Organization, *The*

Journal of Social Psychology,
151(4), 478–493

- Priyadharshini, S. Lara, A. Mahadevan (2014), Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior On Hrm Practices And Turnover Intention Among Production Engineers, *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives* © Pezzottaite Journals, Volume 3, Number 2, ISSN (Print):2279-0950, (Online):2279-0969.
- R. Steers and D. Braunstein.(1976) “A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings.” *Journal of Vocational Behavior*. Oct. 1976: 254.
- Smither, Robert D, (1988), *The Psychology of Work and Human Performance*, Harper & Row, Publisher, New York
- Suzy Fox and Paul E Spector, (2011), *Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C)*.
- Wee, Ahmad, Fen, *Promoting Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through High Involvement Human Resources Practices: An Attempt to reduce Turnover Intention*,
DOI: 10.5176_2251-2853_1.1.26