

# **TMX, Organizational Citizenship Behavior Dengan Kontrak Psikologis Sebagai Variabel Mediasi**

**Benedictus C. Prakoso<sup>1</sup>**  
**D. Agus Goenawan<sup>2</sup>**  
**STIE Triguna Bogor**

## **Abstract**

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara team member exchange (TMX), kontrak psikologis, dan organizational citizenship behavior (OCB). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan, terdiri dari wanita 44 orang dan pria 31 orang. Teknik analisis menggunakan analisis jalur dengan program AMOS 18, hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh signifikan TMX terhadap OCB dan kontrak psikologi terhadap OCB. Hasil perhitungan efek langsung TMX ke OCB masih lebih besar dibandingkan dengan kontrak psikologis sebagai mediasi.

**Kata kunci;** team member exchange (TMX), kontrak psikologis, organizational citizenship behavior (OCB)

## **Pendahuluan**

Dalam sebuah organisasi setiap individu diharapkan menjalankan peran tertentu sebagaimana yang telah ditentukan oleh deskripsi pekerjaan dan harapan atasan. Namun terkadang individu melakukan tugas tertentu atau menunjukkan perilaku tertentu yang melampaui uraian tugasnya. Terdapat banyak contoh dalam organisasi ketika karyawan membantu rekan kerja yang bukan merupakan bagian dari uraian pekerjaannya. Perilaku membantu ini bersifat spontan dan tidak menghasilkan penghargaan formal, perilaku ini disebut dengan perilaku ekstra peran atau perilaku kewargaan organisasi (OCB)

Organ (1989) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner (bebas), tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat dapat mempromosikan fungsi organisasi menjadi lebih efisien dan efektif. Analisis tentang OCB memberi gambaran, jika masing-masing individu dalam organisasi mengembangkan OCB maka akan menjadi nilai tambah, karena OCB dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi sumber daya organisasi. Di lain pihak, OCB juga dapat meningkatkan keunggulan bersaing organisasi serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Castro, Armario, & Ruiz, 2004; Bienstock et al., 2003). Hal ini yang menjadi perhatian peneliti mengenai pentingnya OCB dalam organisasi, mengingat keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja individu.

Individu tidak diwajibkan untuk menunjukkan OCB, dan tidak akan mendapatkan

sangsi jika tidak menampilkan perilaku tersebut. Namun, organisasi mungkin dapat memberikan penghargaan terhadap individu yang menunjukkan OCB karena memberikan kontribusi yang signifikan, seperti upaya ekstra karyawan untuk pemenuhan tugas yang berhasil, membantu karyawan baru dan berkolaborasi dengan rekan kerja, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta pemberian dukungan terhadap tujuan organisasi (Mostafa & Mostafa, 2014). Singkatnya, OCB merupakan tindakan-tindakan yang umumnya diinginkan oleh pimpinan dan organisasi tetapi seringkali tidak mudah untuk didefinisikan secara operasional.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, banyak faktor yang dapat mempengaruhi OCB individu dalam organisasi, seperti faktor dukungan pimpinan (Ng & Feldman, 2012; Tekleab & Chiaburu, 2011), dukungan rekan kerja (Dai et al., 2018), persepsi terhadap pemenuhan kontrak psikologi (Anggraeni et al., 2017), dan dukungan organisasi (Gupta et al., 2016). Studi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi OCB, terutama dukungan rekan kerja serta persepsi terhadap pemenuhan kontrak psikologi. Mengingat pentingnya manfaat OCB pada kinerja organisasi dan individu, maka manajemen dan organisasi perlu mendorong terciptanya lingkungan yang dapat menumbuhkan perilaku ini.

## **Tinjauan Teori dan Hipotesis**

### **Team Member Exchange (TMX) dan Kontrak Psikologis**

Kualitas TMX dalam unit kerja dapat membentuk dan menentukan persepsi kontrak psikologis individu dalam organisasi. Melalui interaksi karyawan dengan atasan ataupun perwakilan organisasi, baik dalam konteks formal maupun informal, karyawan merasa menerima dukungan dan akan meningkatkan kewajiban sebagai timbal balik (Liao et al., 2013). Di lain pihak, interaksi ini juga akan mengembangkan sikap dan perilaku individu sesuai dengan penilaian kognitif dari kontrak psikologis. Dengan kata lain, individu akan bereaksi dengan meningkatkan kewajiban mereka kepada organisasi jika mendapatkan perlakuan yang menguntungkan.

Sebaliknya, jika individu merasa bahwa organisasi tidak memberi dukungan terhadap harapan-harapan yang dimilikinya, seperti mengembangkan kemampuan, maka individu akan mengurangi kewajiban mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, beberapa faktor yang mendukung seperti kualitas hubungan dengan rekan kerja maupun dengan atasan, dapat menjadi indikator bahwa organisasi peduli terhadap karyawannya (Hui et al., 2004). Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas interaksi yang tinggi antar individu dalam suatu unit kerja

dapat mempengaruhi persepsi kontrak psikologis individu dalam beberapa konteks.

*Hipotesis 1: TMX berpengaruh positif terhadap Kontrak Psikologis*

### **Team Member Exchange (TMX) dan OCB**

Konsep TMX pertama kali dikembangkan oleh Seers (1989) dengan tujuan mengukur tingkat pertukaran ide, pengetahuan, informasi, keterampilan, sehingga memunculkan pengakuan dari rekan kerja lainnya. Seers et al., (1995) mendefinisikan TMX sebagai, persepsi anggota terhadap kualitas hubungan timbal balik antar sesama anggota dalam tim sehubungan dengan kontribusi dan bantuan kepada anggota lain, yang pada akhirnya anggota tim akan menerima informasi, bantuan, dan pengakuan dari anggota tim lainnya.

Konsep TMX yang timbul berdasarkan teori peran dan teori pertukaran sosial, yang menekankan pentingnya interaksi sosial antara anggota organisasi sebagai cara untuk mencapai efektivitas organisasi (Probst et al., 2016). Dalam TMX, interaksi sosial memainkan peran penting yang mengatur hubungan antar anggota dalam organisasi, baik dalam lingkup unit kerja, departemen, maupun divisi. Dengan kata lain, interaksi sosial dapat berperan dalam membentuk minat bersama anggota yang pada gilirannya akan membangun pertukaran informasi dan pengetahuan.

TMX yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini mengacu pada kualitas hubungan antar individu dalam suatu tim kerja, seperti rekan kerja ataupun kelompok kerja. Kualitas hubungan menekankan pada bantuan terhadap rekan kerja, kontribusi ide, dan umpan balik terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi rekan kerja (Liao et al., 2013). Kualitas TMX yang tinggi menunjukkan kecenderungan individu menghargai hubungan dengan rekan kerja, memberikan ide dan kemampuannya untuk kemajuan unit kerja, bersedia bekerjasama, serta menunjukkan rasa hormat terhadap rekan kerja (Banks et al., 2014). Sebaliknya, kualitas TMX yang rendah menandakan bahwa individu dalam unit kerja cenderung kurang terlibat dengan kelompok dan kurang bersedia bertukar informasi, sehingga dapat mempengaruhi proses kerja dalam kelompok (Liu et al., 2011).

Peran individu akan berarti bagi kelompoknya jika masing-masing anggota memiliki timbal balik dan saling membantu, sehingga akan memunculkan perilaku ekstra peran baik terhadap rekan kerja maupun pihak lain (Seers, 1989; Farmer et al., 2015). Perilaku membantu juga menandakan bahwa interaksi anggota kelompok telah memiliki kualitas yang tinggi, dan membuktikan bahwa anggota kelompok telah menjalankan proses asimilasi, memiliki rasa kesatuan, dan memiliki kepercayaan diantara rekan kerja.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat dinyatakan bahwa hubungan sesama

anggota tim yang memiliki kualitas tinggi dapat menjadi dasar dan panduan bagi individu dalam bertindak, karena dapat menciptakan kepercayaan dan memperkuat hubungan antar individu dalam kelompok. Selain itu, hubungan sesama anggota tim yang memiliki kualitas tinggi juga akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif karena sesama anggota saling mendukung dan membantu, sehingga individu lebih bersedia untuk bekerjasama. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat kualitas TMX secara langsung berkaitan dengan tingkat OCB individu dalam organisasi (Chiaburu et al., 2013; Farmer et al., 2015).

*Hipotesis 2: TMX berpengaruh positif terhadap OCB*

### **Kontrak Psikologis dan OCB**

Rousseau et al., (2018) menggambarkan kontrak psikologis sebagai pemahaman, keyakinan dan komitmen karyawan terhadap pimpinan ataupun organisasi tempatnya berada. Menurut Rousseau, kontrak psikologis merupakan keyakinan individu tentang perjanjian yang bersifat timbal balik antara dirinya dengan organisasi. Keyakinan ini muncul karena individu percaya bahwa organisasi akan memberikan keuntungan untuk dirinya sehubungan dengan kontribusi yang telah diberikan.

Berdasarkan pengertian yang dikembangkan oleh Rousseau, kontrak psikologis lebih menekankan pada perjanjian tidak tertulis antara individu dengan organisasi. Perjanjian ini merupakan bentuk persepsi atau keyakinan masing-masing individu mengenai hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Hill dan Moffett (2017) menyatakan bahwa individu bergabung dalam organisasi umumnya disertai harapan meningkatnya pengalaman dan sumber daya yang diterima, seperti bayaran sesuai dengan kinerja, promosi, kesempatan mengikuti pelatihan, pengakuan terhadap inovasi dan ide, jaminan keamanan kerja, umpan balik terhadap penilaian kinerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. Sedangkan harapan organisasi terhadap individu meliputi loyalitas, menegakkan nilai-nilai organisasi, tingkat kehadiran yang tepat waktu, bersedia meluangkan waktu untuk organisasi, dapat bekerjasama dan dapat mengembangkan ide baru.

Rousseau (1990) kontrak psikologis menjadi dua, yaitu yang bersifat relasional dan transaksional. Kontrak relasional ditandai dengan persepsi individu mengenai eratnya hubungan pertukaran antara individu dan organisasi dan bersifat jangka panjang, seperti kesetiaan dan dukungan. Sedangkan kontrak transaksional mengacu pada hubungan timbal balik jangka pendek mengenai kontribusi individu dan manfaat yang diterima secara ekonomis, seperti seperti gaji, bonus, dan periode kontrak kerja,

Teori pertukaran sosial membantu memahami bahwa karyawan cenderung mengubah

kinerja mereka sejauh kontrak psikologis (relasional dan transaksional) terpenuhi. Hui et al., (2004; Tseng & Wu, 2017) menyatakan pemenuhan kontrak psikologis akan berpengaruh terhadap respons individu, seperti meningkatnya kepercayaan terhadap pimpinan dan organisasi, kepuasan kerja, meningkatnya kinerja in-role dan extra-role, serta niat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, kegagalan organisasi memenuhi kontrak psikologis akan dianggap sebagai pelanggaran yang dapat mengakibatkan ketidakseimbangan dalam diri karyawan, sehingga memungkinkan terjadinya tindakan yang tidak menguntungkan bagi organisasi, seperti kemalasan dan perilaku menyimpang di lingkungan kerja,

Pemenuhan kontrak psikologis dapat memberi motivasi individu untuk lebih berkontribusi dalam organisasi untuk waktu yang lebih lama. Kontribusi dapat berbentuk perilaku yang menguntungkan bagi organisasi karena dianggap telah memenuhi harapan individu, seperti perilaku membantu dan bekerjasama, loyal terhadap aturan dan kebijakan organisasi (Kishokumar, 2018). Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pemenuhan kontrak psikologis dapat meningkatkan OCB individu dalam organisasi (Ahmad & Zafar, 2018; Chahar, 2019; Kishokumar, 2018; Yeh, 2013).

*Hipotesis 3: Kontrak psikologis berpengaruh positif terhadap OCB*

## **Metodologi**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (BJB) Cabang Cilegon yang berjumlah 96 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Isaac dan Michael (Sugiyono, 2019) dengan tingkat kesalahan 5%, maka didapat jumlah sampel 75 karyawan. Komposisi responden terdiri dari wanita sebesar 59% (n=44) dan pria sebesar 41% (n=31), pendidikan setingkat sarjana 83% (n=62) dan paska sarjana 17% (n=13). Sekitar 68% (n=51) responden berusia sekitar 25-35 tahun dan 87% (n=65) telah bekerja lebih dari 3 tahun.

### **Pengukuran Instrumen Penelitian**

**TMX** diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Seers et al., (1995) yang terdiri dari 10 pertanyaan dengan skala jawaban terdiri dari lima kategori, yaitu (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) netral; (4) setuju; (5) sangat setuju. Instrumen penelitian dibagi menjadi 3 dimensi, yaitu pertemuan (meeting), pertukaran (exchange), dan kohesifitas (cohesiveness). Reliabilitas instrumen dalam penelitian ini sebesar 0,88.

**Kontrak psikologis** menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Millward dan

Hopkins (1998; Chahar, 2019) yang terdiri dari 8 pertanyaan dengan skala jawaban terdiri dari lima kategori, yaitu (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) netral; (4) setuju; (5) sangat setuju. Instrumen penelitian dibagi menjadi 2 dimensi, yaitu relasional dan transaksional. Reliabilitas instrumen dalam penelitian ini sebesar 0,89.

**OCB** dalam penelitian ini mengadopsi instrumen dari Moorman dan Blakely, (1995) serta Bettencourt, Gwinner, dan Meuter (Yang, 2014) yang terdiri dari 10 pertanyaan dengan skala jawaban (1) tidak pernah; (2) jarang sekali; (3) kadang-kadang; (4) sering; (5) selalu. Instrumen penelitian dibagi menjadi 3 dimensi, yaitu loyalitas (loyalty) OCB, partisipasi (participation) OCB, dan pelayanan (service delivery) OCB. Reliabilitas instrumen dalam penelitian ini sebesar 0,96.

### Pengujian Hipotesis

Berikut hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 18 untuk menguji hipotesis

Tabel 1. Persamaan struktural pengaruh TMX dan kontrak psikologis terhadap OCB

| Jalur        | Std. beta | t-value | p-value | Keterangan | R <sup>2</sup> |
|--------------|-----------|---------|---------|------------|----------------|
| KP <--- TMX  | ,665      | 7,670   | ***     | Signifikan | ,443           |
| OCB <--- TMX | ,292      | 2,393   | ,017    | Signifikan | ,387           |
| OCB <--- KP  | ,388      | 3,183   | ,001    | Signifikan |                |

Hasil pengujian hubungan TMX dan kontrak psikologis menunjukkan nilai koefisien regresi terstandar 0,665 dengan probabilitas signifikan (<0,0001) (lihat Tabel 1). Dengan demikian hipotesis pertama diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas TMX antar karyawan maka semakin besar persepsi bahwa organisasi telah memenuhi harapan karyawan.

Hasil pengujian hubungan TMX dan OCB menunjukkan nilai koefisien regresi terstandar 0,292 dengan probabilitas signifikan (<0,05) (lihat Tabel 1). Dengan demikian hipotesis kedua diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas TMX antar karyawan maka semakin besar loyalitas dan perilaku membantu karyawan sebagaimana yang tercermin dalam OCB.

Hasil pengujian hubungan kontrak psikologis dan OCB menunjukkan nilai koefisien regresi terstandar 0,388 dengan probabilitas signifikan (<0,01) (lihat Tabel 1). Dengan demikian hipotesis ketiga diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin terpenuhinya harapan karyawan terhadap organisasi maka semakin besar loyalitas dan perilaku membantu karyawan sebagaimana yang tercermin dalam OCB.

Sumbangan efektif TMX terhadap kontrak psikologis adalah 0,443 (44,3%),

sedangkan sumbangan efektif TMX dan kontrak psikologis terhadap OCB adalah sebesar 0,387 (38,7%).

Tabel 2. Efek langsung dan tidak langsung

|     | Efek Langsung |      | Efek Tidak Langsung |
|-----|---------------|------|---------------------|
|     | TMX           | KP   | TMX                 |
| KP  | ,641          | ,000 | ,000                |
| OCB | ,283          | ,391 | ,258                |

Dari tabel 2 diketahui efek langsung TMX ke OCB yakni sebesar 0,283. Sedangkan efek langsung kontrak psikologis sebesar 0,391, maka efek tidak langsung TMX terhadap OCB melalui kontrak psikologis sebesar 0,258. Karena efek langsung lebih besar daripada efek tidak langsung maka dapat dinyatakan bahwa TMX lebih berperan dalam menciptakan perilaku kewargaan organisasi antar karyawan.

## Pembahasan

Untuk mendukung hipotesis ditemukan bahwa TMX berhubungan positif dengan OCB, dan hubungan ini dimediasi oleh kontrak psikologis. Secara keseluruhan, hasil temuan dalam penelitian ini memperkaya pemahaman tentang anteseden OCB. Dalam studi ini, TMX dapat bertindak sebagai prediktor OCB. Dengan demikian temuan ini memberi kontribusi pada penelitian tentang anteseden OCB.

Berkenaan dengan meningkatnya kualitas TMX, maka peningkatan pertukaran informasi, ide, kesediaan untuk bekerjasama, serta saling membantu akan lebih baik. Sebaliknya, ketika kualitas TMX rendah, maka pertukaran informasi dan perilaku saling membantu antar anggota organisasi juga akan rendah. Secara khusus, kualitas TMX anggota berperan dalam memprediksi OCB melalui persepsi kontrak psikologis. Anggota dengan TMX yang tinggi menunjukkan kecenderungan untuk memandang diri sendiri sebagai bagian dari kelompok, serta memiliki keinginan untuk bekerja sama, dan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Namun demikian, sebelum TMX dapat diimplementasikan menjadi perilaku yang menguntungkan bagi organisasi, maka organisasi juga wajib memenuhi harapan-harapan anggotanya. Dalam konteks unit kerja, ketika harapan-harapan anggota terpenuhi maka akan muncul persepsi dihargai dan diakui. Pada akhirnya persepsi ini akan mengarahkan pada OCB.

Penelitian ini berusaha memberikan kontribusi tentang OCB dan kerjasama individu dalam unit kerja, melalui (1) penjelasan hubungan antara TMX dan OCB serta memperkaya pengetahuan tentang anteseden OCB; (2) menentukan peran mediasi dari kontrak psikologis

dalam hubungan antara TMX dan OCB; (3) menunjukkan bahwa TMX dapat mendorong perilaku extra-role. Ditemukan juga bahwa persepsi terhadap kontrak psikologis berperan secara parsial dalam memediasi pengaruh TMX pada OCB

### **Implikasi Praktis**

Temuan dalam implikasi praktis adalah (1) dapat membantu manajemen BJB untuk mengembangkan loyalitas karyawan dan membangun budaya kolektif dalam organisasi, dan bermanfaat bagi atasan untuk mengatur kegiatan unit kerja (kelompok) guna meningkatkan tujuan kerjasama; (2) Untuk meningkatkan hubungan pertukaran ide, pengetahuan, dan informasi maka anggota organisasi harus berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Karena kerjasama tim dalam TMX memainkan peran penting dalam meningkatkan perilaku membantu dalam OCB, maka disarankan atasan atau pimpinan unit kerja harus meningkatkan pertukaran informasi dan pengetahuan yang dimiliki anggotanya, baik dilakukan secara tertulis maupun lisan. Karyawan yang memiliki orientasi tim tinggi dan berusaha mengembangkan kerja sama, akan meningkatkan kualitas OCB. Kontrak psikologis juga memiliki pengaruh terhadap tingkat OCB karyawan, oleh karena itu perusahaan harus tetap menjalankan program pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan bonus, evaluasi kinerja dan sebagainya sebagaimana yang selama ini telah dijalankan.

## Referensi

- Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001–1015. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0659>
- Anggraeni, A. I., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2017). The role of psychological contract on employee commitment and organisational citizenship behaviour: A study of Indonesian young entrepreneurs in management action. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43.0.1409>
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., JR, E. H. O., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 273–295. <https://doi.org/10.1002/job.1885>
- Bienstock, C. C., Demoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357–378. <https://doi.org/10.1108/08876040310482775>
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27–53. <https://doi.org/10.1108/09564230410523321>
- Chahar, B. (2019). Psychological contract and organizational citizenship behavior: Exploring the interrelatedness through cross validation. *Academy of Strategic Management Journal*, January 2019.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees Social Context and Change-Oriented Citizenship: A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group and Organization Management*, 38(3), 291–333. <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
- Dai, Y. De, Hou, Y. H., Wang, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2018). TMX, social loafing, perceived accountability and OCB. *The Service Industries Journal*, 40(5), 394–414. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1500554>
- Farmer, S. M., Frank Barton, W., Van Dyne, L., & Kamdar, D. (2015). The Contextualized Self: How Team-MemberExchange Leads to Coworker Identification and Helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583–595. <https://doi.org/10.1037/a0037660>
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The Relationships between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behaviour and Work Engagement. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 72, Issue 11). <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Hill, J., & Moffett, J. (2017). Psychological contracts: The unwritten promises of veterinary employment. *In Practice*, 39(1), 42–44. <https://doi.org/10.1136/inp.j78>
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311>
- Kishokumar, R. (2018). The Impact of Psychological Contract on Organizational Citizenship Behaviour: An Investigation on Banking Sector in Eastern Province, Sri Lanka. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2018/38956>
- Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team-Member Exchange

- and Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 63–77. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9266-5>
- Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R and D Management*, 41(3), 274–287. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00636.x>
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Mostafa, M., & Mostafa, M. (2014). The Relationship between Servant leadership and Organizational Citizenship Behavior of Faculty Members. *International Journal of Psycho-Educational Sciences*, 3(2), 56–70.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Organ, D. W. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *Academy of Management*, 14(2), 294–297. <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n4>
- Probst, T. M., Jiang, L., & Graso, M. (2016). Leader-member exchange: Moderating the health and safety outcomes of job insecurity. *Journal of Safety Research*, 56, 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2015.11.003>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 11(June 1989), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Seers, A. (1989). Team-Member Exchange Quality: A new Construct for Role-Making Research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118–135. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90060-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5)
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18–38. <https://doi.org/10.1177/1059601195201003>
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Kedua). CV Alfabeta.
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64(5), 460–466. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.005>
- Tseng, L. M., & Wu, J. Y. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 679–698. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0142>
- Yang, Y. (2014). High-involvement human resource practices , affective commitment , and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, December, 37–41. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545875>
- Yeh, S. (2013). The effects of fairness perception of performance appraisal on psychological contract and organizational citizenship behavior. *Journal of Information and Optimization*, December 2014, 37–41. <https://doi.org/10.1080/02522667.2011.10700080>

