



THE EFFECT OF WORKPLACE INCIVILITY, HRM PRACTICES MEDIATED BY OCB ON JOB PERFORMANCE IN "TRAVELOKA" TRAVEL AGENTS EMPLOYEES

PENGARUH WORKPLACE INCIVILITY, HRM PRACTICES YANG DIMEDIASI OLEH OCB TERHADAP JOB PERFORMNACE PADA KARYAWAN TRAVEL AGENTS "TRAVELOKA"

Adifa Khairunisa¹, Melda Alifiah Syam², Sasikirana Zahra Putri³, Netania Emilisa⁴

^{1,2,3,4} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti

E-mail: 022002101233@std.trisakti.ac.id¹, 022002101092@std.trisakti.ac.id²,

022002101099@std.trisakti.ac.id³, netania@trisakti.ac.id⁴

ARTICLE INFO

Correspondent

Adifa Khairunisa

022002101233@std.trisakti.ac.id

Key words:

Employee Performance
Workplace Incivility, HRM Practices, OCB, Job Performance, "Traveloka" Travel Agents Employees

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

page: 909 – 924

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Workplace Incivility and HRM Practices on Job Performance, mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB). The research was conducted with 210 Traveloka employees, the majority of whom were women aged 25-35 years with a bachelor's degree and 1-5 years of work experience. The study tested seven hypotheses, with four supported and three not supported. The findings revealed that: (1) Workplace Incivility positively influences OCB, (2) Workplace Incivility negatively and significantly affects Job Performance, (3) HRM Practices positively influence OCB, (4) HRM Practices have a positive and significant impact on Job Performance, (5) OCB positively and significantly affects Job Performance, (6) OCB fully mediates the relationship between Workplace Incivility and Job Performance, and (7) OCB also fully mediates the relationship between HRM Practices and Job Performance. These findings highlight the crucial role of Organizational Citizenship Behavior in mitigating the negative impacts of Workplace Incivility and optimizing the effectiveness of HRM Practices on Job Performance.

Copyright © 2024 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Koresponden Adifa Khairunisa 022002101233@std.trisakti.ac.id Kata kunci: <i>Workplace Incivility, HRM Practices, OCB, Job Performace, Karyawan Travel Agents "Traveloka"</i> Website: https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER hal: 909 – 924	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh <i>Workplace Incivility</i> dan <i>HRM Practices</i> terhadap <i>Job Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Penelitian dilakukan pada 210 karyawan Traveloka, mayoritas perempuan berusia 25-35 tahun dengan pendidikan terakhir S1 dan pengalaman kerja 1-5 tahun. Penelitian ini menguji tujuh hipotesis, di mana empat hipotesis didukung dan tiga tidak didukung. Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) <i>Workplace Incivility</i> memiliki pengaruh positif terhadap OCB, (2) <i>Workplace Incivility</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Job Performance</i>, (3) <i>HRM Practices</i> berpengaruh positif terhadap OCB, (4) <i>HRM Practices</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Performance</i>, (5) OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Performance</i>, (6) OCB bertindak sebagai mediasi penuh antara <i>Workplace Incivility</i> dan <i>Job Performance</i>, dan (7) OCB juga bertindak sebagai mediasi penuh antara <i>HRM Practices</i> dan <i>Job Performance</i>. Temuan ini menyoroti pentingnya peran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dalam mengurangi dampak negatif <i>Workplace Incivility</i> dan mengoptimalkan efektivitas <i>HRM Practices</i> terhadap <i>Job Performance</i>. Copyright © 2024 JSER. All rights reserved.

PENDAHULUAN

Di Indonesia, saat ini *Travelling* tengah menjadi sebuah kebutuhan baru masyarakat pada umumnya. *Travel Agent* merupakan usaha yang bergerak di bidang jasa yang memiliki tujuan untuk menyiapkan suatu perjalanan bagi seseorang yang merencanakan untuk mengadakannya (Nyoman, 1994). Sebagai sebuah perusahaan, *travel agent* juga memiliki tujuan bisnis komersil yang dapat memberi keuntungan bagi perusahaan. Bisnis *travel agent* di Indonesia mengalami perkembangan sangat pesat. Saat ini, industri agen perjalanan terus berkembang dengan memanfaatkan teknologi dan adaptasi terhadap perubahan tren pasar. Agen perjalanan memiliki peran penting dalam industri pariwisata global. Selain itu, travel agen juga berkontribusi dalam mempromosikan destinasi wisata lokal dan mendukung ekonomi komunitas setempat. Namun, mereka juga menghadapi tantangan, seperti persaingan yang ketat dan dampak dari perubahan tren perjalanan. Dalam konteks ini, travel agen di Indonesia diharapkan terus berinovasi dan beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mendorong pertumbuhan industri pariwisata di tanah air.

Traveloka merupakan salah satu agen perjalanan di Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2012 dan awalnya fokus pada pemesanan tiket pesawat. Seiring waktu, Traveloka memperluas layanannya untuk mencakup pemesanan

hotel, tiket kereta api, bus, hingga aktivitas baik di dalam negeri maupun internasional. Traveloka dikenal sebagai platform online yang memudahkan pengguna untuk mencari, membandingkan, dan memesan berbagai keperluan perjalanan secara cepat dan praktis. Melalui komitmennya untuk terus berkembang dan berinovasi, Traveloka berusaha untuk menjadi mitra terpercaya bagi setiap orang dalam merencanakan perjalanan dan memenuhi kebutuhan gaya hidup para pelanggannya. Traveloka memiliki dua kantor utama yang mencerminkan peran strategisnya dalam industri teknologi dan pariwisata di Indonesia. Kantor pusatnya berlokasi di Grand Slipi Tower, Jakarta Barat, yang menjadi pusat operasional utama untuk aktivitas administratif dan pengelolaan layanan pelanggan. Lokasi ini strategis untuk mendukung pengelolaan operasional perusahaan di tengah hiruk-pikuk ibu kota. Di sisi lain, Traveloka Campus yang terletak di kawasan Digital Hub BSD City dirancang untuk mendorong inovasi dan pengembangan teknologi. Lingkungan ini tidak hanya memberikan ruang kerja yang mendukung kreativitas karyawan, tetapi juga mempertemukan Traveloka dengan perusahaan teknologi lain dalam ekosistem Digital Hub. Sebagai pusat inovasi, Traveloka Campus menjadi wadah untuk melahirkan solusi berbasis teknologi yang relevan dengan kebutuhan konsumen dan perkembangan industri pariwisata digital.

Traveloka EPIC Sale 2024 menjadi salah satu program promosi perjalanan yang mencatatkan kesuksesan besar dalam meningkatkan minat dan transaksi konsumen. Program ini berhasil menarik perhatian jutaan pelancong dengan menawarkan berbagai penawaran menarik, termasuk diskon hingga 15% dan penghematan yang mencapai hingga USD 740 per transaksi. Selain itu, EPIC Sale 2024 juga mengungkap tren baru dalam perilaku perjalanan, seperti meningkatnya minat pada perjalanan spontan serta kebutuhan akan akomodasi yang lebih beragam. Destinasi populer, termasuk Jepang, Korea Selatan, dan Hong Kong, menjadi pilihan utama bagi para pelancong. Dengan hasil yang luar biasa ini, Traveloka semakin mengukuhkan posisinya sebagai platform perjalanan terkemuka yang beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Keberhasilan Traveloka dalam program promosi EPIC Sale 2024 mencerminkan perubahan signifikan dalam perilaku dan preferensi konsumen di industri perjalanan. Program ini berhasil meningkatkan transaksi hingga 127% dan penjualan harian hingga enam kali lipat, menunjukkan efektivitas strategi promosi dalam menarik minat konsumen. Selain itu, tren menarik yang terungkap adalah peningkatan perjalanan spontan, di mana mayoritas pemesanan dilakukan 3–4 hari sebelum keberangkatan, serta tingginya permintaan terhadap akomodasi keluarga dan destinasi atraksi ramah anak, seperti taman hiburan. Fenomena ini menyoroti pentingnya inovasi pemasaran dan diversifikasi layanan dalam menjawab kebutuhan pasar yang terus berkembang, terutama dalam upaya pemulihan sektor pariwisata.

Traveloka dinilai memiliki *job performance* yang sangat baik, terlihat dari berbagai penghargaan yang diterima, termasuk sebagai "*Best Workplace for Innovators*" oleh *Fast Company*. Penghargaan ini menunjukkan komitmen Traveloka dalam mendukung inovasi di tempat kerja. Adapun hal yang mempengaruhi *job performance* diantaranya, *Workplace Incivility*, *HRM Practices*, yang di mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Beberapa karyawan mengungkapkan kritik terkait budaya kerja perusahaan. Beberapa laporan menyebutkan perlakuan

merendahkan yang dialami oleh karyawan, di mana komentar negatif dan kritik yang disampaikan secara terbuka di depan rekan-rekan dapat menciptakan suasana tidak nyaman dan menurunkan moral kerja. Selain itu, banyak karyawan merasa kurang mendapat dukungan dari atasan dan rekan kerja, yang berdampak pada kolaborasi dan kepuasan mereka di tempat kerja. Lingkungan kerja yang dianggap tidak mendukung ini berpotensi meningkatkan tingkat turnover, dengan karyawan yang merasa terpaksa meninggalkan perusahaan untuk mencari suasana kerja yang lebih baik. Kritik ini menunjukkan pentingnya manajemen dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung, agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik.

Dalam praktik HRM, Traveloka dikenal dengan proses rekrutmen yang ketat, di mana mereka mencari kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis tetapi juga sesuai dengan budaya perusahaan. Di mana perusahaan mencari kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga cocok dengan budaya perusahaan. Dalam upaya untuk membangun tim yang solid dan harmonis, Traveloka mengutamakan kesesuaian nilai dan visi antara calon karyawan dan perusahaan. Proses ini biasanya melibatkan berbagai tahapan, termasuk wawancara berbasis perilaku dan penilaian keterampilan, yang dirancang untuk menggali potensi dan karakter calon karyawan. Dengan demikian, Traveloka berusaha memastikan bahwa setiap individu yang bergabung tidak hanya memiliki kemampuan yang diperlukan, tetapi juga mampu berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Hal ini menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan pertumbuhan perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja karyawan di Traveloka. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB, seperti berinisiatif membantu rekan kerja dan berkontribusi pada kolaborasi tim. Budaya kerja yang inklusif dan mendukung mendorong karyawan untuk terlibat dalam OCB, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan mendorong upaya lebih besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Secara keseluruhan, OCB memainkan peran krusial dalam menghubungkan budaya kerja yang positif dengan peningkatan kinerja karyawan, menegaskan bahwa perhatian terhadap budaya organisasi berdampak langsung pada keberhasilan perusahaan.

Penelitian Bassam Samir Al-Romeedy dan Shaymaa El-Sisi (2023) yang dilakukan pada 854 karyawan agen perjalanan di Cairo Governorate meneliti pengaruh workplace incivility (WI) dengan mediasi inovasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan *organizational commitment* (OC) terhadap kinerja pekerjaan (*job performance*). Dari 854 responden, 644 tanggapan yang didapat, tetapi hanya 586 yang digunakan untuk analisis. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan pada agen perjalanan di Indonesia, khususnya Traveloka, di mana variabel yang diteliti adalah *workplace incivility* (WI), *human resource management practices* (HRMP), dan mediasi *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pekerjaan (*job performance*). Perbedaan mendasar yang menjadi gap penelitian terletak pada fokus mediasi yang digunakan. Penelitian Al-Romeedy dan El-Sisi memanfaatkan inovasi dan *organizational commitment* sebagai

mediator, sedangkan penelitian pada Traveloka lebih menitikberatkan pada HRMP dan OCB.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian Bassam Samir Al-Romeedy and Shaymaa El-Sisi (2023) dan Abu Elnasr E. Sobaih, Yasser Ibrahim, Gaber Gabry (2019). Penelitian ini menggunakan uji kuantitatif dan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dan membuktikan keterkaitan antar variabel. Pengujian pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan SPSS 27, dan uji mediasi yang dengan menggunakan *sobel test*. Selain itu, uji statistic deskriptif menggunakan aplikasi SPSS versi 27. Unit Analisa yang digunakan pada penelitian ini adalah individual, yaitu orang-orang yang bekerja di Traveloka yang ada di Jakarta. Pengambilan data dilakukan dengan cara *Online Survey* karena data yang diambil pada kurun waktu yang telah ditentukan dengan menyebarkan *Google Forms*. Data yang dipakai bersifat *cross sectional* karena pengumpulan data hanya akan dilakkan sekali pada suatu periode yang sama untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data secara langsung dengan tujuan mendapatkan informasi secara akurat sehingga dapat menjawab masalah dan tujuan penelitian, sehingga teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan **Data Primer**. Data Primer yang diperoleh secara langsung sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu respondennya adalah karyawan Travel agent Traveloka di Jakarta Barat dan BSD City. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden yang diundang melalui tautan Google Form yang tersedia secara online, dan data kuesioner akan tersimpan secara otomatis setelah responden mengisi jawaban. Kuesioner terdiri atas 40 item yang mencakup 4 variabel untuk mendapatkan informasi yang relevan dari karyawan Travel agent Traveloka di Jakarta Barat dan BSD City.

Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan Google Form untuk merekrut partisipan, dengan fokus pada platform yang dianggap dapat memberikan data yang valid (Li et al., 2022). Metode penarikan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan teknik purposive sampling karena pengambilan sampel terbatas pada kriteria khusus dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya responden yang memilikinya, atau memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel ini diambil dari karyawan Travel agent Traveloka di Jakarta Barat dan BSD City. Menurut Hair et al. (2022), banyaknya sampel responden 5×10 kali jumlah item pernyataan. Penelitian ini memiliki 40 item pernyataan, maka jumlah sampel minimum adalah 40×5 sama dengan 200 responden dan jumlah responden maksimum 40×10 sama dengan 400 responden. Sehingga, dalam

penelitian ini jumlah sampel yang digunakan adalah 210 responden yang merupakan karyawan Travel agent Traveloka di Jakarta Barat dan BSD City.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat survei untuk mengumpulkan data dari 210 karyawan Traveloka di Jakarta Barat dan BSD City. Responden dalam penelitian ini diklasifikasikan menurut kriteria seperti gender, usia, lama kerja, Pendidikan terakhir. Untuk memberikan gambaran statistik tentang karakteristik responden yang menjadi objek penelitian, tabel berikut menampilkan analisis statistik deskriptif responden.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Gender	Jumlah	Persentase (%)
Pria	80	38,10%
Wanita	130	61,90%
Jumlah	210	100%
Lama Kerja	Jumlah	Persentase
<1 tahun	23	11%
1-5 tahun	127	60,5%
6-10 tahun	44	21%
11-15 tahun	16	7,5%
15-20 tahun		
Jumlah	210	100%
Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SMA/Sederajat	21	10%
D3	37	17,6%
S1	140	66,7%
S2	12	5,7%
Jumlah	210	100%

Sumber: Data kuesioner diolah dengan SPSS

Hasil penelitian menunjukkan karakteristik demografis responden dengan rincian sebagai berikut: Mayoritas responden berasal dari gender wanita, yaitu 80 orang dari 130 responden dengan proporsi 61,90%. Hal ini terkait dengan lingkungan kerja di Traveloka yang inklusif, dominasi wanita di bidang pemasaran dan layanan pelanggan, serta strategi perekrutan yang mendukung keberagaman gender. Sebagian besar responden berada dalam rentang usia >25-35 tahun, yaitu 99 orang dari 210 responden (47,1%). Menurut Purnomo et al. (2022), kelompok usia ini merupakan fase pembentukan karier, di mana individu mulai mengejar stabilitas, promosi, dan pengembangan keterampilan profesional, serta aktif membangun jaringan kerja.

Dari segi pengalaman kerja, mayoritas responden telah bekerja selama <1-5 tahun, sebanyak 127 orang dari 210 responden (60,5%). Hal ini dapat dikaitkan dengan tingginya tingkat perputaran karyawan akibat banyaknya restoran yang menyediakan pekerjaan paruh waktu, memungkinkan karyawan berpindah untuk mencari jadwal kerja yang lebih fleksibel. Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1, sebanyak 140 orang dari 210

responden (66,7%). Namun, tugas pekerjaan yang hanya membutuhkan logika dasar, disiplin, dan motivasi yang baik memungkinkan karyawan dengan pendidikan SMA/ sederajat juga dapat melaksanakan peran mereka, sebagaimana dijelaskan oleh Dinantara & Imron (2021).

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif melalui perhitungan nilai *mean*, standar deviasi, nilai terendah dan nilai tertinggi digunakan untuk mengukur persepsi responden mengenai variabel penelitian. Hasil statistik deskriptif dari variabel *Workplace Incivility*, *HRM Practices* terhadap *Job Performance* yang di mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat pada tabel di bawah.

1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif *Workplace Incivility*

Tabel 1. Statistik Deskriptif *Workplace Incivility*

No.	Item Pernyataan	N	Mean
1	Rekan kerja saya menunjukkan sedikit minat terhadap pendapat saya.	210	2,076
2	Rekan kerja saya membuat komentar yang merendahkan atau menghina tentang saya.	210	2,095
3	Rekan kerja saya menyapa saya dengan istilah yang tidak profesional, baik secara publik maupun pribadi.	210	2,067
4	Rekan kerja saya mengabaikan atau mengecualikan saya dari hubungan keakraban profesional.	210	2,114
5	Rekan kerja saya meragukan penilaian saya dalam hal-hal yang menjadi tanggung jawab saya.	210	2,138
6	Rekan kerja saya membuat upaya yang tidak diinginkan untuk menarik saya ke dalam diskusi tentang masalah pribadi	210	2,133
Rata-rata <i>Workplace Incivility</i>			2,103

2. Hasil Analisis Statistik Deskriptif *HRM Practices*

Tabel 3. Statistik Deskriptif *HRMP*

No.	Item Pernyataan	N	Mean
Ability-Enhancing Practices			
1	Pelamar menjalani wawancara terstruktur (pertanyaan terkait pekerjaan, pertanyaan yang sama diajukan kepada semua pelamar, dan skala penilaian) sebelum diterima.	210	4,195
2	Pelamar untuk pekerjaan ini mengikuti tes formal (tes tertulis atau sampel pekerjaan) sebelum diterima.	210	4,223
3	Program pelatihan di tempat kerja yang cukup disediakan untuk karyawan.	210	4,261
4	Program pelatihan di luar pekerjaan yang cukup disediakan untuk karyawan.	210	4,261
Rata- rata Ability-Enhancing Practices			4,235
Motivation-Enhancing Practices			
5	Karyawan memiliki jalur karier yang jelas dalam Traveloka	210	4,285
6	Ketika posisi baru di manajemen tersedia, Traveloka mencoba untuk mengisinya dengan orang dalam hotel daripada merekrut dari luar.	210	4,247
7	Karyawan dalam pekerjaan ini secara rutin (setidaknya setahun sekali) menerima evaluasi formal atas kinerja mereka.	210	4,276
8	Pembayaran terkait dengan kinerja pribadi dalam bentuk pembayaran berbasis kinerja atau merit.	210	4,290
9	Karyawan menerima manfaat yang cukup selain gaji.	210	4,290
Rata-rata Motivation Enhancing Practices			4,277
Opportunity-Enhancing Practice			
10	Karyawan dalam pekerjaan ini secara rutin menerima komunikasi formal mengenai tujuan dan sasaran traveloka.	210	4,266

11	Karyawan menyelesaikan survei sikap karyawan secara teratur.	210	4,261
12	Karyawan dalam pekerjaan ini terlibat dalam proses partisipasi formal, seperti kelompok peningkatan kualitas, kelompok pemecahan masalah, diskusi meja bundar, atau sistem saran.	210	4,276
13	Karyawan dalam pekerjaan ini mendapatkan kesempatan yang cukup untuk mengungkapkan pandangan tentang isu dan kekhawatiran di tempat kerja.	210	4,271
14	Karyawan diberikan pengaruh dalam keputusan traveloka yang memengaruhi pekerjaan atau tugas mereka.	210	4,290
Rata- rata Opportunity-Enhancing Practice			4,272
Psychological Contract Fulfillment (Facet)			
15	Traveloka telah memenuhi janji atau komitmen untuk memberikan pekerjaan yang cukup aman.	210	4,300
16	Traveloka telah memenuhi janji atau komitmen untuk memberikan gaji yang adil atas pekerjaan yang dilakukan.	210	4,281
17	Traveloka telah memenuhi janji atau komitmen untuk memberikan jalur karier.	210	4,304
18	Traveloka telah memenuhi janji atau komitmen untuk memberikan pekerjaan yang menarik.	210	4,314
Rata rata Psychological Contract Fulfillment (Facet)			4,299
Psychological Contract Fulfillment (Global)			
19	Secara umum, Travel ini telah menepati janji-janji yang diberikan kepada saya mengenai apa yang akan saya dapatkan dari mereka.	210	4,304
20	Manajer di traveloka ini telah menghormati komitmen yang mereka buat kepada saya.	210	4,314
21	Traveloka ini mengatakan akan melakukan hal-hal untuk Anda dan kemudian melakukannya	210	4,276
Rata-rata Psychological Contract Fulfillment (Global)			4,298
Rata-rata HRM Practices			4,275

3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif OCB

Tabel 4. Statistik Deskriptif OCB

No.	Item Pernyataan	N	Mean
1	Saya membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat.	210	4,123
2	Saya membantu rekan kerja yang telah absen.	210	4,128
3	Saya berusaha menghindari menciptakan masalah bagi orang lain.	210	4,314
4	Saya berpartisipasi dalam kegiatan yang tidak diwajibkan tetapi membantu citra organisasi.	210	4,314
5	Saya memberitahu orang luar bahwa organisasi ini adalah tempat yang baik untuk bekerja.	210	4,338
6	Terlepas dari keadaan, saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas tertinggi.	210	4,347
Rata-rata OCB			4,260

4. Hasil Analisis Statistik Deskriptif Job Performance

Tabel 5. Statistik Deskriptif Job Performance

No	Item Pernyataan	N	Mean
1	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.	210	4,471
2	Saya memenuhi tanggung jawab yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan saya.	210	4,447
3	Saya melaksanakan tugas yang diharapkan dari saya.	210	4,457
4	Saya memenuhi persyaratan kinerja formal dari pekerjaan tersebut.	210	4,447
5	Saya terlibat dalam aktivitas yang akan langsung memengaruhi evaluasi kinerja saya.	210	4,461

6	Saya memenuhi semua aspek pekerjaan yang menjadi kewajiban saya.	210	4,485
7	Saya berhasil melaksanakan tugas-tugas penting dengan baik.	210	4,481
Rata-rata Job Performance			4,464

Analisis Data

1. Uji Hipotesis

Hipotesis diuji untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari *Workplace Incivility*, *HRM Practices* terhadap *Job Performance* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*, maka hipotesis diuji dengan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM). Hipotesis diuji dengan mengukur *p-value* atau *level of significant* (alpha) sebesar 0,05. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan Hair *et al.* (2022), yaitu:

- Jika *p-value* > 0,05 maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis tidak didukung.
- Jika *p-value* ≤ 0,05 maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung, artinya ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis didukung.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	β	Prob.	Keputusan
H1 : <i>Workplace Incivility</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,142	0,001	Didukung
H2 : <i>Workplace Incivility</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Job Performance</i>	-0,061	0,143	Tidak Terdukung
H3 : <i>HRM Practice</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,022	0,000	Didukung
H4 : <i>HRM Practice</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Job Performance</i>	0,016	0,001	Didukung
H5 : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap <i>Job Performance</i>	0,535	0,000	Didukung
H6 : <i>Workplace Incivility</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Job Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,075	0,007	Didukung
H7 : <i>HRM Practices</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Job Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,011	0,001	Didukung

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Ha1

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
H1: Terdapat pengaruh positif <i>Workplace Incivility</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,142	0,001	H_a Didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan hipotesis berikut:

H₀1: *Workplace Incivility* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H_a1: *Workplace Incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 7 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,142 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Workplace Incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,001 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_{01} tidak didukung atau H_{a1} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Work Incivility* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, artinya semakin tinggi tingkat *Work Incivility* maka semakin tinggi juga tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.

2. Analisis pengaruh Workplace Incivility terhadap Job Performance

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Ha2

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
H2: Terdapat pengaruh positif <i>Workplace Incivility</i> terhadap <i>Job Performance</i>	-0,061	0,143	H_a tidak didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance*, dengan hipotesis berikut:

H₀₂: *Workplace Incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance*

H_{a2}: *Workplace Incivility* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 8 didapatkan nilai *estimate* sebesar -0,061 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Workplace Incivility* memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Performance*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,143 > 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_{02} didukung atau H_{a2} tidak didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Work Incivility* terhadap *Job Performance*, artinya semakin rendah tingkat *Work Incivility* maka dapat menurunkan tingkat *Job Performance* pada karyawan.

3. Analisis pengaruh HRM Practices terhadap Organizational Citizenship Behavior

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Ha3

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
H3: Terdapat pengaruh positif HRM Practices terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,022	0,000	H_a3 Didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *HRM Practices* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan hipotesis berikut:

H₀₃: *HRM Practices* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H_{a3}: *HRM Practices* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 9 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,042 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *HRM Practices* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_{03} tidak didukung atau H_{a3} didukung dan dapat

disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara HRM Practices terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, artinya semakin tinggi tingkat HRM Practices maka semakin tinggi juga tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.

4. Analisis pengaruh HRM Practices terhadap Job Performance

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Ha4

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
H4: Terdapat pengaruh positif HRM Practices terhadap Job Performance	0,016	0,001	H _a 4 Didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis keempat menguji pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance*, dengan hipotesis berikut:

H₀4: HRM Practices tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance*

H_a4: HRM Practices memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 10 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,031 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana HRM Practices memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H₀4 tidak didukung atau H_a4 didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara HRM Practices terhadap *Job Performance*, artinya semakin tinggi tingkat HRM Practices maka semakin tinggi juga tingkat *Job Performance* pada karyawan.

5. Analisis Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Job Performance

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis Ha5

Hipotesis	Estimasi (β)	Prob.	Keputusan
H5: Terdapat pengaruh positif Organizational Citizenship Behavior terhadap Job Performance	0,535	0,000	H _a 5 Didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance*, dengan hipotesis berikut:

H₀5: *Organizational Citizenship Behavior* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance*

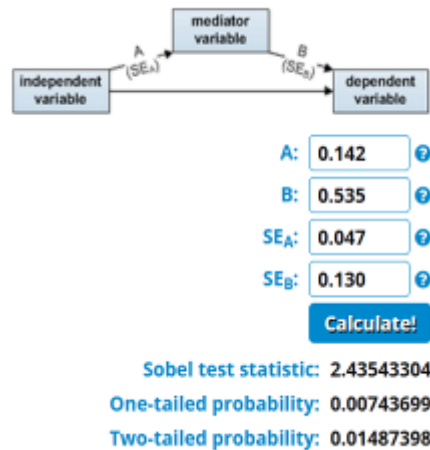
H_a5: *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 11 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,535 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H₀5 tidak didukung atau H_a5 didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Job Performance*, artinya semakin

tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* maka semakin tinggi juga tingkat *Job Performance* pada karyawan.

6. Analisis Peran *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance*

Pada pengujian hipotesis keenam yaitu Peran *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance*, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Uji Hipotesis Ha6

Hipotesis keenam menguji pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*, dengan hipotesis berikut:

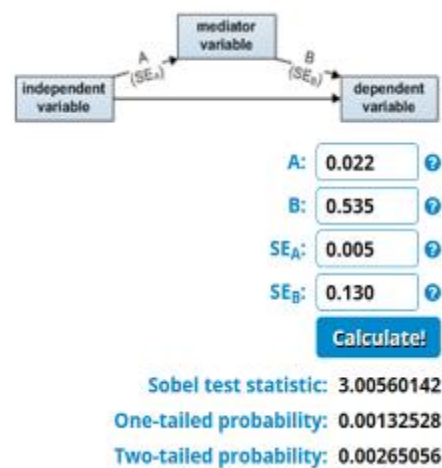
H06 : *Workplace Incivilty* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance* yang dimediasi oleh *Organizaational Citizenship Behavior*

Ha6: *Workplace Incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance* yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan kalkulator online terlihat pada nilai estimate dari $A \times B = 0,075$ yang artinya H06 tidak didukung atau Ha6 didukung. Nilai mediasi 0,075 lebih besar dari pengaruh langsung -0,061 Nilai p-value sebesar $0,007 \leq 0,05$ yang memperkuat bahwa adanya pengaruh secara signifikan peranan mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam mempengaruhi *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance*. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance* yang di mediasi secara parsial oleh *Organizational Citizenship Behavior*.

7. Analisis Peran *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh *HRM Practices* terhadap *Job Performance*

Pada pengujian hipotesis ketujuh yaitu Peran *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh *HRM Practices* terhadap *Job Performance*, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis Ha7

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan kalkulator online terlihat pada nilai estimate dari $A \times B = 0,011$ yang artinya H_{06} tidak didukung atau H_{a6} didukung. Nilai mediasi 0,075 lebih besar dari pengaruh langsung 0.031 Nilai p-value sebesar $0,001 \leq 0,05$ yang memperkuat bahwa adanya pengaruh secara signifikan peranan mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam mempengaruhi *HRM Practices* terhadap *Job Performance*. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *HRM Practices* terhadap *Job Performance* yang di mediasi secara parsial oleh *Organizational Citizenship Behavior*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Adapun hasil pembahasan dari setiap hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Workplace Incivility memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Workplace Incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Workplace Incivility* di lingkungan kerja, semakin meningkat pula perilaku OCB di antara karyawan Traveloka. Fenomena ini bisa jadi terjadi karena karyawan berusaha untuk meningkatkan solidaritas sebagai respons terhadap perlakuan tidak sopan, meskipun ini dapat menimbulkan tantangan dalam jangka panjang terkait budaya kerja.

H2: Workplace Incivility memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Workplace Incivility* berpengaruh negatif terhadap *Job Performance*. Hasil tersebut mendukung penelitian Wang, Qiong; Teng, Xiaofei; Cai, Zijun; Qu, Yi; Qian, Jing. (2021), yang menyatakan bahwa *Workplace Incivility* berpengaruh negatif terhadap *Job Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa perlakuan tidak sopan di tempat kerja tidak berkontribusi signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin tinggi *Workplace Incivility*, cenderung menurunkan *Job Performance* karyawan. Hal ini perlu menjadi perhatian manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

H3: HRM Practices memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior

Penelitian ini menunjukkan bahwa HRM Practices berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Artinya, praktik pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan perilaku OCB di antara karyawan. Faktor seperti pelatihan yang memadai dan jalur karir yang jelas memberikan motivasi tambahan untuk kontribusi sukarela dari karyawan.

H4: HRM Practices memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRM Practices berpengaruh positif terhadap Job Performance. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik HRM yang dirancang dengan baik, seperti evaluasi kinerja rutin dan kompensasi berbasis prestasi, dapat secara langsung meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan Traveloka.

H5: Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh Positif terhadap Job Performance

Penelitian ini menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang secara sukarela terlibat dalam aktivitas di luar tanggung jawab formal mereka dapat membantu meningkatkan efisiensi dan keberhasilan operasional organisasi.

H6: Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh Positif hubungan antara Workplace Incivility terhadap Job Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memoderasi hubungan antara Workplace Incivility dan Job Performance secara positif. Ini berarti bahwa meskipun ada ketidaksopanan di tempat kerja, karyawan yang menunjukkan tingkat OCB yang tinggi cenderung tidak terpengaruh oleh perilaku negatif tersebut dan tetap dapat menunjukkan kinerja yang baik.

H7: Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh Positif hubungan antara HRM Practices terhadap Job Performance.

Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB memoderasi hubungan antara HRM Practices dan Job Performance. Artinya, meskipun praktik manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan, evaluasi kinerja, dan kompensasi yang baik diterapkan, karyawan yang memiliki tingkat OCB yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Tabel 12. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Job Performance

No.	Keterangan	β
1.	$Job\ Performance \leftarrow HRM\ Practices$	0,016
2.	$Job\ Performance \leftarrow Workplace\ Incivility$	-0,061
3.	$Job\ Performance \leftarrow OCB \leftarrow Workplace\ Incivility$	0,075
4.	$Job\ Performance \leftarrow OCB \leftarrow HRM\ Practices$	0,011

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 12, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung HRM Practices terhadap Job Performance memiliki nilai estimasi sebesar 0,016. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan HRM Practices, seperti pengelolaan karyawan yang strategis dan pengembangan sistem kerja, memiliki pengaruh positif,

meskipun kecil, terhadap peningkatan kinerja pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan SDM yang efektif dapat memberikan kontribusi langsung dalam mendukung produktivitas dan hasil kerja individu.

Sementara itu, Pengaruh langsung Workplace Incivility terhadap Job Performance memiliki nilai estimasi sebesar -0,061. Nilai negatif ini menunjukkan bahwa perilaku tidak sopan atau tidak profesional di tempat kerja berdampak merugikan terhadap kinerja pekerjaan. Lingkungan kerja yang penuh dengan incivility dapat mengurangi motivasi dan produktivitas karyawan, sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya, Pengaruh Workplace Incivility terhadap Job Performance yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki nilai estimasi sebesar 0,075. Hasil ini menegaskan bahwa OCB, seperti sikap saling membantu dan keterlibatan ekstra di luar tugas utama, dapat mengurangi dampak negatif dari Workplace Incivility terhadap Job Performance. Dengan kata lain, perilaku positif di tempat kerja membantu menyeimbangkan efek buruk incivility pada kinerja individu.

Serta, Pengaruh HRM Practices terhadap Job Performance yang dimediasi oleh OCB memiliki nilai estimasi sebesar 0,011. Meskipun kecil, nilai ini menunjukkan bahwa penerapan HRM Practices dapat memengaruhi OCB karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja pekerjaan. Praktik pengelolaan SDM yang mendorong kolaborasi, pengakuan, dan penghargaan dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan OCB, yang akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan *Job Performance*, organisasi perlu mengoptimalkan pengelolaan SDM yang efektif dan meminimalkan perilaku tidak sopan di tempat kerja, karena Workplace Incivility terbukti memiliki dampak negatif langsung terhadap kinerja. Di sisi lain, penerapan HRM Practices meskipun memiliki pengaruh langsung yang kecil, tetap dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB, yang mencakup sikap positif dan kolaboratif di tempat kerja, juga mampu mengurangi dampak buruk Workplace Incivility terhadap kinerja. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, penghargaan, dan saling menghormati sangat penting untuk memaksimalkan manfaat HRM Practices serta memperbaiki kinerja individu secara keseluruhan.

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh *Workplace Incivility*, *HRM Practice* terhadap *Job Performance* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* dengan responden sebanyak 210 karyawan Traveloka mempunyai mayoritas gender wanita berusia >25 - 35 tahun yang berpendidikan terakhir S1 dengan lama kerja <1-5 tahun. Terdapat tujuh hipotesis, dimana empat didukung dan tiga hipotesis tidak didukung. Berdasarkan analisis penelitian ini, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Workplace Incivility* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Dari hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan *Workplace Incivility* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Performance*.
3. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan *HRM Practices* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Dari hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan *HRM practice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*.
5. Dari hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*.
6. Dari hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai *partial mediation* pengaruh antara *Workplace Incivility* terhadap *Job Performance*.
7. Dari hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai *partial mediation* pengaruh antara *HRM Practice* terhadap *Job Performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Berghe, J. (2011). *Job satisfaction and job performance at the work place*. Arcada University of Applied Sciences.
- Caillier, J. G. (2010). Factors affecting job performance in public agencies. *Public performance & Management Review*, 34(2), 139–165.
- Cascio, Wayne F., 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life*. McGraw-hill Inc. USA.
- Martin. A., N. (2011). *Martins Physical Pharmacy and Pharmaceutical Sciences*, 6th Edition by PATRICK J. SINKO. <https://innocentbalti.files.wordpress.com/2015/01/martins-physicalpharmacy-6th-ed-2011-dr-murtadha-alshareifi.pdf>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). *Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance*. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Sekaran, Uma., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th Ed). United Kingdom: Wiley
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Tri Wikaningrum, 2011. *Praktek dan Kebijakan Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah*. *Siasat Bisnis*. Vol. 5 No. 1 Januari 2011
- Wayne et al. (1997), *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 40, No.1, 82-111.