

Jurnal Fenomena, Vol. 29 No. 2 (2020), hal. 25-31
DOI: 10.30996/fn.v29i2.4750
Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ISSN: 2622-8947

Pengaruh *psychological ownership* terhadap *voice behavior*

^aDea Ayu Delyara dan ^bFendy Suhariadi

^aProgram Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

^bFakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: delyaraayu@gmail.com

Diserahkan: 14 Nopember 2020

Diterima: 26 Desember 2020

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dari *psychological ownership* terhadap *voice behavior*. *Psychological ownership* merupakan perasaan yang menjelaskan sejauh mana karyawan mempunyai "rasa memiliki secara psikologis" terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sedangkan *voice behavior* merupakan perilaku menyuarkan informasi atau pendapat promotif yang menekankan pada perbaikan terkait dengan permasalahan yang memiliki implikasi dengan perusahaan. Data penelitian ini diperoleh dari 223 responden dan merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan BUMN. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah gabungan dari *accidental sampling* dan *snowball sampling*. Penelitian ini menggunakan skala *psychological ownership* yang diadaptasi dari Avey (2009) dan skala *voice behavior* yang diadaptasi dari Liang (2007). Selanjutnya, analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan antara *psychological ownership* terhadap *voice behavior*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) yang dimiliki seseorang, maka akan memungkinkan terlibat dalam perilaku *extra role* yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) yang dimiliki seseorang, maka akan menurunkan keterlibatan dalam perilaku *extra role*.

Abstract. This study aims to see the direct effect of *psychological ownership* on *voice behavior*. *Psychological ownership* is a feeling that explains the extent to which employees feel psychologically towards the organization where they work. Meanwhile, *voice behavior* is the behavior of voicing information or promotional opinions that emphasize problems related to problems that have implications for the company. The research data were obtained from 223 respondents and were employees who worked at state-owned companies. The sampling technique used in this study was a combination of *accidental sampling* and *snowball sampling*. This study uses a *psychological ownership* scale adapted from Avey (2009) and a *voice behavior* scale adapted from Liang (2007). Furthermore, data analysis was performed using the *Partial Least Square (PLS)* method. The results of this study indicate that there is a positive and significant direct influence between *psychological ownership* of *voice behavior*. These results indicate that the higher the level of *psychological ownership* a person has, it will involve involvement in *extra role* behaviors that benefit the organization. In fact, the lower the level of *psychological ownership* a person has, the less interaction he has in *extra role* behaviors.

Kata kunci: *psychological ownership*, *voice behavior*, BUMN

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk lebih bersikap responsif. Dengan perubahan cepat, seperti dalam hal teknologi dan lingkungan bisnis, hal tersebut menjadi sebuah keyakinan bahwa inisiatif dan proaktif

karyawan adalah pendorong utama untuk perubahan organisasi dan perusahaan yang positif (Crant, 2000). Dalam bekerja, karyawan dituntut agar dapat berkontribusi dalam memajukan perusahaan, selain itu juga perusahaan diharapkan mampu memberikan fasilitas dan pelayanan yang baik kepada karyawannya. Salah satu cara agar organisasi dan perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif adalah melalui gagasan yang dimiliki karyawan untuk memperbaiki proses, produk, dan layanan. Menyuarakan pendapat atau biasa dikenal dengan *voice behavior* merupakan salah satu pendekatan dimana seseorang dapat mengeksplorasi ide maupun gagasan yang dimiliki antara karyawan dan perusahaan (Botero dan Van Dyne, 2009).

Voice behavior didefinisikan sebagai pernyataan karyawan yang dapat memberikan manfaat maupun keuntungan bagi lingkungan pekerjaan, seperti mengembangkan dan membuat rekomendasi mengenai hal yang dapat mempengaruhi pekerjaan, selain itu juga memberikan alternatif solusi untuk dapat menghadapi permasalahan dengan baik, sehingga tidak merugikan perusahaan (Van Dyne dan Lepine, 1998). Meskipun *voice behavior* banyak diinginkan di tempat kerja, namun faktanya banyak karyawan yang masih sering merasa tidak nyaman untuk mengekspresikan diri secara terbuka tentang masalah organisasi (Milliken, Morrison, dan Hewlin, 2003). Tidak adanya *voice behavior* dipandang sebagai sumber potensial kegagalan organisasi yang signifikan dan ancaman terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Morrison, Milliken, dan Hewlin, 2003). Hasil yang merugikan bagi perusahaan ketika karyawan tidak berani menyampaikan pendapat, ide atau saran-saran di tempat kerja, antara lain adalah kinerja dan produktivitas menjadi lemah, adanya korupsi, moral karyawan rendah, dan kecelakaan kerja (Ashford, 2009).

Morrison, See, dan Caitlin (2015) mengatakan bahwa pada kenyataannya ketika seorang karyawan dihadapkan pada pilihan apakah ingin mengungkapkan isu yang sedang terjadi pada perusahaannya atau tidak, karyawan cenderung lebih memilih untuk diam dan tidak mengungkapkannya. Fakta mengenai perilaku karyawan yang memilih untuk diam terlihat juga dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Souba, dkk. (2011) pada orang-orang yang bekerja di departemen kesehatan dan operasi di sebuah Rumah Sakit Amerika Serikat menunjukkan sebesar 69% orang setuju bahwa mereka lebih memilih tidak mengungkapkan informasi ketika di tempat kerja terjadi masalah. Padahal kenyataannya, dibutuhkan orang-orang yang responsif terhadap tantangan dari lingkungan, tidak takut untuk berbagi informasi, serta pengetahuan untuk menjalankan kehidupan organisasi dan menggerakkan roda organisasi (Okuyama, 2014). Selain itu, penelitian yang dilakukan Morrison pada tahun 2003 dimana telah dilakukan wawancara terhadap 40 karyawan profesional di Amerika Serikat dan menemukan sebanyak 85% dari mereka gagal untuk menyuarakan ide, gagasan pikiran, maupun informasi terkait permasalahan di perusahaan yang secara sadar dapat dikatakan telah gagal untuk menyuarakan pendapat.

Perilaku *voice* memberi pengaruh positif pada organisasi karena membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat dan membantu mengidentifikasi masalah dengan baik (Morrison dan Milliken, 2002). Selain itu, perilaku *voice* juga memberikan pengaruh positif pada karyawan karena membantu dalam peningkatan performansi karyawan (Whiting, Podsakoff, dan Pierce, 2008), mengurangi stres (Morrison dan Milliken, 2000), dan keinginan untuk *turnover* yang rendah (Hirschman, dalam Greenberg dan Edwards, 2009). Menurut Morrison (2014), *voice* merupakan perilaku yang masuk ke dalam kategori *extra-role behavior*. *Extra-role behavior* adalah perilaku yang secara sukarela dilakukan demi keuntungan organisasi meskipun perilaku tersebut tidak termasuk dalam *job description* yang ditentukan oleh organisasi, tidak diatur oleh sistem pemberian *reward* yang formal, dan tidak memiliki konsekuensi hukuman jika tidak dilakukan (Van Dyne dan LePine, 1998). Dengan mempertimbangkan fakta karyawan yang lebih banyak melakukan *silent*, serta manfaat dan pentingnya *voice* bagi organisasi dan karyawan yang telah terbukti, maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menemukan variabel lain yang mempengaruhi munculnya perilaku *voice*.

Terdapat hasil penelitian yang telah dirangkum oleh Morrison (2014), seperti yang sebelumnya telah dituliskan, dimana ada penelitian lain menemukan bahwa *voice* dipengaruhi oleh variabel lain,

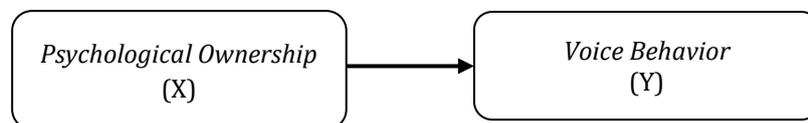
seperti komitmen afektif organisasi dan *psychological ownership* atau rasa memiliki terhadap organisasi (Van Dyne dan Pierce, 2000; Vandewalle, 1995). Berdasarkan review literatur yang telah dilakukan peneliti, ditemukan hasil penelitian yang kontradiktif mengenai *psychological ownership*, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih jauh. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pierce ((dalam Van Dyne dan Pierce, 2004) dan Vandewalle, dkk., 1995)) membuktikan *psychological ownership* berhubungan dengan *voice*. Karyawan yang memiliki *psychological ownership* yang tinggi akan cenderung melakukan *voice*. Namun, penelitian yang dilakukan Mahyew dkk. (2007) menunjukkan hasil yang berlawanan. Mereka tidak menemukan dukungan untuk hubungan antara *psychological ownership* berbasis pekerjaan atau organisasi dan *helping* atau *voice extra role behavior*. Berdasarkan gap antara hasil penelitian tersebut, maka perlu diteliti lebih lanjut mengenai hubungan antara *psychological ownership* dengan *voice behavior*.

Penelitian Vandewalle, dkk. (1995) menunjukkan bahwa *psychological ownership* adalah anteseden yang lebih kuat dari perilaku *extra role*. Dengan demikian, meskipun penelitian sebelumnya (mis., Bateman dan Organ, 1983; Smith, dkk., 1983) telah menunjukkan pengaruh kepuasan pada perilaku *extra role*, penelitian ini menunjukkan bahwa atasan juga harus mempertimbangkan *psychological ownership* sebagai anteseden yang penting dari perilaku *extra role*.

Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melihat pengaruh yang lebih luas dari *psychological ownership* terhadap *voice behavior*. Faktor lain yang membuat penulis tertarik untuk melihat pengaruh *psychological ownership* dan *voice behavior* adalah masih adanya hasil penelitian yang kontradiktif mengenai *psychological ownership*, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih jauh.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian yaitu penelitian survey, sebagaimana dimodelkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian

Definisi *psychological ownership* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Avey (2009) bahwa *psychological ownership* perasaan yang menjelaskan sejauh mana karyawan mempunyai "rasa memiliki secara psikologis" terhadap organisasi tempat ia bekerja. Variabel *psychological ownership* diukur dengan menggunakan skala *psychological ownership* yang dibuat oleh Avey (2009). Skala ini terdiri dari 12 aitem yang mencakup 4 dimensi *psychological ownership*, yaitu *self-efficacy*, *accountability*, *belongingness*, dan *self-identity*.

Kemudian, definisi *voice behavior* merupakan perilaku menyuarakan informasi atau pendapat promotif yang menekankan pada perbaikan terkait dengan permasalahan yang memiliki implikasi dengan perusahaan. Pengukuran terhadap *voice behavior* menggunakan skala *Voice Behavior Scale* (VBS) dari Jian Liang (2007) dengan jumlah pernyataan 41 aitem yang merupakan turunan dari aspek *voice behavior*, yaitu *promotif voice* dan *prohibitive voice*. Adapun dimensi yang digunakan, yaitu *promotive voice* dan *prohibitive voice*.

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan BUMN. Adapun karakteristik populasi dalam penelitian ini merupakan individu yang memenuhi karakteristik sesuai dengan batasan populasi, seperti: (a) karyawan tetap di perusahaan BUMN seluruh Indonesia (tidak termasuk karyawan *outsourcing*) pada semua unit kerja bagian, (b) karyawan tetap yang telah bekerja ≥ 1 tahun di perusahaan BUMN seluruh Indonesia. Penentuan ≥ 1 tahun dimaksudkan bahwa

dalam jangka waktu tersebut karyawan sudah mempelajari lingkungan dan hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan. Berdasarkan karakteristik populasi tersebut, maka penelitian ini menggunakan populasi infinit atau jumlah individu yang tidak terhingga atau tidak diketahui pasti. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probability sampling dengan kombinasi *accidental sampling* dan *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau skala dan didistribusikan secara *online*.

3. Hasil

Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang memiliki sifat non-parametrik. Oleh karena itu, model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model* (Ghozali dan Latan, 2014)

Evaluasi Model Pengukuran atau *outer model* dilakukan dengan beberapa tahap. Pertama, convergent validity adalah untuk mengetahui validitas dari indikator yang digunakan. Uji *convergent validity* dinilai berdasarkan *loading* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* sebagai indeks yang menunjukkan ukuran konsistensi sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. *Composite reliability* mengukur nilai realibilitas sebuah variabel dan lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu variabel, sedangkan *cronbach alpha* mengukur batas bawah nilai realibilitas suatu variabel. Besarnya nilai *composite reliability* dianggap memiliki reliabilitas yang tinggi apabila memiliki nilai lebih dari 0,70 dan nilai reliabilitas sebesar 0,60 masih dapat diterima (Hair, dkk., 2014). Kemudian, untuk *cronbach's alpha* nilai *alpha* harus lebih besar dari 0,70 dan nilai reliabilitas sebesar 0,60 masih dapat diterima (Hair, dkk., 2014). Average variance extracted (AVE) juga digunakan untuk evaluasi validitas konvergen. Kriterianya harus di atas 0.50 agar kriteria tersebut dapat dinyatakan terpenuhi. Namun, nilai AVE 0,30 masih dapat diterima jika nilai *composite reliability* lebih dari 0,60 (Fornell, dalam Sultana, dkk., 2018).

Berdasarkan data pada Tabel 1, tampak bahwa variabel *psychological ownership* dan *voice behavior* memenuhi syarat *convergent validity* dengan *composite reliability* berada di atas nilai 0.70 dan nilai AVE di bawah nilai 0.50. Namun, nilai AVE 0,30 masih dapat diterima jika nilai *composite reliability* lebih dari 0,60 (Fornell, dalam Sultana, dkk., 2018).

Tabel 1. Koefisien variabel laten

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's alpha	AVE
Psychological Ownership	0.899	0.876	0.428
Voice Behavior	0.959	0.956	0.368

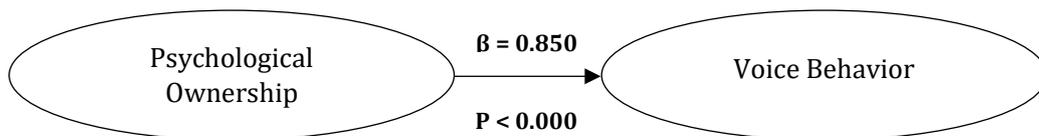
Evaluasi model struktural yang menggambarkan hubungan antara variabel laten sekaligus bertujuan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 menunjukkan bahwa semakin baik model untuk memprediksi model penelitian yang diajukan. Evaluasi model struktural selanjutnya adalah dengan melihat Q^2 yang menunjukkan tingkat predictive relevance model penelitian (Ghozali & Latan, 2014). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali & Latan, 2014).

Pengujian hipotesis yang diajukan dapat dilihat dari Tabel 2, yang merupakan hasil estimasi koefisien determinasi (R^2) dengan nilai koefisien beta (β) dan p-value. Nilai koefisien beta (β) bernilai

dengan dengan arah hubungan hipotesis dan nilai p-value <5%. Hasil estimasi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Tabel 2. Evaluasi model struktural

	Variabel Endogen
	Voice Behavior
R-squared coefficients	0.691
Q-squared coefficients	0.776



Gambar 2. Pengaruh *psychological ownership* terhadap *voice behavior*

Pada Gambar 2 menunjukkan bahwa nilai koefisien beta (β) untuk pengaruh secara langsung *psychological ownership* terhadap *voice behavior* memiliki nilai sebesar 0.850 dan signifikan pada 0.000 ($0.000 < 0.05$). Berdasarkan hal tersebut mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *psychological ownership* terhadap *voice behavior*.

4. Pembahasan

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan dari *psychological ownership* terhadap *voice behavior*. Kontribusi yang diberikan *psychological ownership* dalam memprediksi *voice behavior* sebesar 85%. Hasil tersebut didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pierce (dalam Van Dyne dan Pierce, 2004) yang menunjukkan bahwa rasa memiliki karyawan terhadap organisasi akan mempengaruhi munculnya *voice*. Hal ini dikarenakan karyawan dengan tingkat kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) yang lebih tinggi, akan memungkinkan terlibat dalam perilaku *extra role* yang menguntungkan organisasi (Vandewalle, dkk., 1995).

Avey dkk. (2009) menambahkan *promotive-oriented* mendorong individu melakukan *psychological ownership* yang didasari motivasi untuk mengembangkan dan melakukan peningkatan yang efektif bagi organisasi. Pendekatan *promotive-oriented* memiliki kesamaan dengan motif yang mendasari individu melakukan *voice*. Individu secara sukarela menyampaikan ide, masukan, keprihatinan akan masalah organisasi dengan tujuan memperbaiki organisasi kearah yang lebih baik (Morrison, 2014; Van Dyne dan Botero, 2003). Kesamaan motif antara pendekatan *promotive-oriented* dan dimensi *voice*, yaitu *promotive voice* dapat menjelaskan alasan yang mendasari hubungan variabel *psychological ownership* dan *voice*.

Terbuktinya pengaruh antara *psychological ownership* terhadap *voice behavior* membuktikan bahwa karyawan yang memiliki rasa memiliki terhadap suatu perusahaan seringkali akan terlibat dengan perilaku *extra-role* (Vandewalle, dkk., 1995). Hal inilah yang kemudian akan membuat karyawan berperilaku secara sukarela melakukan pekerjaan demi keuntungan perusahaan meskipun perilaku tersebut tidak termasuk dalam *job description* yang ditentukan oleh perusahaan, tidak diatur oleh sistem pemberian *reward* yang formal, dan tidak memiliki konsekuensi hukuman jika tidak dilakukan (Van Dyne dan LePine, 1998). Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan rasa memiliki (*psychological ownership*) karyawan, sehingga nantinya akan menimbulkan perilaku *extra-role* dari karyawan dan tentunya akan berdampak pada *voice behavior* karyawan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap di perusahaan BUMN seluruh Indonesia (tidak termasuk *outsourcing*) dan yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun di perusahaan BUMN. Jumlah subjek pada penelitian ini sebanyak 223 orang. Analisis data dilakukan dengan *Partial Least Square* dengan bantuan *software Smart-PLS 3.0*. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *psychological ownership* terhadap *voice behavior*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) yang dimiliki seseorang, maka akan memungkinkan terlibat dalam perilaku *extra role* yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) yang dimiliki seseorang, maka akan menurunkan keterlibatan dalam perilaku *extra role*.

Referensi

- Ashford, S.J., Sutcliffe, K. and Christianson, M.K. (2009). Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations. *Voice and Silence in Organizations*, 175-202.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C.D., dan Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions Measurement and relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 173-191.
- Botero, I. C., dan Van Dyne, L.V. (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effect of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Journal Management Quarterly*, 23, 84-104.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26: 435-462.
- Greenberg, J., dan Edwards, M.S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Hair, dkk. (2014). *Multivariate Data Analysis, New International Edition*. New Jersey : Pearson.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Tom Bramble, T., dan Gardner, J. (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology*, 147, 477-500.
- Miliken, F. J., Morisson, E. W., dan Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morisson, E. W, dan Miliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management*, 25(4), 706-725.
- Morisson, E.W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 173-197.
- Morisson, E. W., See, K. E., dan Pan, C. (2015). An Approach-Inhibitor Model Of Employee Silence : The Joint Effects Of Personal Sense Of Power And Target Openness. *Personnel Psychology*, 68, 547-583.
- Okuyama, A., Cordula, W. dan Bart, B. (2014). Speaking up for patient safety by hospitalbased health care professionals: a literature review. Osaka, Japan: BioMed Central Service Health Research, 2 (22), 517-536.
- Sultana, U. S., Darun, M. R & You, L. (2018). Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress. *Indian Journal of (18) (PDF) Pengaruh Work Design Characteristics, Career Growth, dan Psychological Capital Terhadap Work Engagement Karyawan Generasi Milenial di PT. XYZ*.
- Souba, Way., Lucey., Sedmak., dan Notestine. (2011). Elephants in academic medicine. *Academic Medicine*, 86(12), 1492-1499.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., dan Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination Of Its Consequence. *Group dan Organisational Management*, 20(2), 210-228.
- Van Dyne, L., dan LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behavior: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management journal*, 41, 108-19.
- Van Dyne, L., Ang, S., dan Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.

Van Dyne, L., dan Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership And Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25,439-459.

Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., dan Pierce, J.M. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 125–139.