

ANALISA PENGARUH MODAL SOSIAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS* (OCB) DENGAN MEDIASI KEPERCAYAAN PADA MANAJEMEN BUMDESA

Hasan Ubaididillah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Abstract

Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) adalah kelembagaan usaha ekonomi masyarakat yang didirikan dengan tujuan sebagai kekuatan masyarakat dalam mengelola kekuatan ekonomi masyarakat, bukan hanya kekuatan dari sisi produksi akan tetapi juga potensi ekonomi, pemasaran, distribusi dan juga pengelolaan sumberdaya manusia dan diharapkan mampu menjadi perusahaan yang bertempat di desa dan menjadi perusahaan milik masyarakat desa. Badan usaha milik desa dituntut untuk mampu berinovasi dan mengembangkan kemampuan pengelolaan modal yang dimiliki, baik pengembangan modal sumberdaya manusia, modal teknologi, pengembangan modal keuangan (financial) serta modal kelembagaan lain yang dimiliki. Salah satu bentuk modal penting adalah kekuatan modal sosial. Modal sosial yang diwujudkan dalam pola interaksi yang baik antar individu dalam badan usaha atau perusahaan akan menciptakan kenyamanan bekerja serta menumbuhkan kepercayaan (Trust) antar masing-masing individu, sehingga melahirkan kekuatan untuk meningkatkan kinerja lebih dari yang sudah ditentukan (OCB).

Keywords: BUMDesa, Modal sosial, Kepercayaan (Trust) dan Organizational Citizenship Behaviors OCB

1. PENDAHULUAN

Pengembangan dan penguatan ekonomi masyarakat di pedesaan akhir-akhir ini banyak mendapat perhatian, hal ini disadari bahwa geliat ekonomi masyarakat lebih banyak berada di desa. Selain itu desa sebagai struktur pemerintahan terkecil dan mengakar, memiliki potensi besar untuk bisa berkontribusi sekaligus dapat melakukan pendampingan secara langsung kepada pelaku usaha di masyarakat.

Pendekatan untuk menggerakkan aktivitas ekonomi masyarakat saat ini pun berubah, dimana intervensi pemerintah yang lebih dominan semakin dikurangi dengan lebih memberikan ruang pada keterlibatan masyarakat. Selain itu, penguatan pada sistem kelembagaan ekonomi masyarakat makin diperkuat dengan mengoptimalkan peran kelembagaan Badan Usaha Milik desa (BUMDesa).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) adalah kelembagaan usaha ekonomi masyarakat dalam bentuk badan yang didirikan atas gagasan pemberdayaan ekonomi masyarakat dengan pendekatan kelembagaan. Tujuan jangka panjangnya pendirian badan usaha milik desa di orientasikan sebagai kekuatan masyarakat

dalam mengelola kekuatan ekonomi masyarakat, bukan hanya kekuatan dari sisi produksi akan tetapi juga potensi ekonomi, pemasaran, distribusi dan juga pengelolaan sumberdaya manusia dan diharapkan mampu menjadi perusahaan yang bertempat di desa dan menjadi perusahaan milik masyarakat desa.

Di sisi lain, dalam persaingan dunia usaha yang makin ketat seperti sekarang ini dan ditambah lagi dengan perkembangan dunia teknologi yang makin pesat, mengharuskan setiap perusahaan mampu mengembangkan kemampuan dan inovasi dalam memenangkan persaingan tersebut. Berbagai strategi pengembangan dan inovasi serta optimalisasi modal yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan kualitasnya terus dikaji dan implementasikan.

Demikian juga dengan Bumdesa sebagai perusahaan, badan usaha milik desa juga dituntut untuk mampu berinovasi dan mengembangkankemampuanpengelolaan modal yang dimiliki, baik pengembangan modal sumberdaya manusia dalam bentuk peningkatan kemampuan dan skill, pengembangan modal teknologi, pengembangan modal keuangan (financial) serta modal kelembagaan lain yang

dimiliki. Salah satu bentuk modal penting adalah kekuatan modal sosial. Saat ini modal sosial menjadi faktor penting yang makin mendapat perhatian dari banyak praktisi manajemen di banyak perusahaan.

Pemahaman terhadap modal sosial sangat luas dan melibatkan banyak faktor, dalam konteks kelembagaan atau perusahaan, Adler PS(2002) menuturkan bahwa modal sosial dapat diartikan sebagai kekuatan yang dimiliki oleh lembaga atau perusahaan dalam membangun interaksi antar individu dalam satu kelembagaan atau interaksi antar kelembagaan yang lain. Kekuatan interaksi sosial ini akan membangun relasi positif yang dapat menumbuhkan jaringan sosial atas dasar kepercayaan dan nilai yang lahir pada kelompok tertentu.

Pola interaksi internal yang baik antar individu dalam badan usaha atau perusahaan akan menciptakan kenyamanan bekerja serta menumbuhkan kepercayaan antar masing-masing individu, sehingga melahirkan kekuatan untuk meningkatkan kinerja. Demikian juga pola interaksi eksternal yang baik antar lembaga dengan kelembagaan yang lain serta antar lembaga dengan masyarakat, akan mewujudkan pola distribusi informasi serta kerjasama yang pada akhir akan terbentuk jaringan sosial dan dukungan masyarakat terhadap lembaga.

a. Modal Sosial

Dalam pemahaman yang lebih utuh, modal sosial menurut Burt (1992) adalah kekuatan dan kemampuan masyarakat untuk mengikatkan dirinya dalam sebuah perkumpulan atau organisasi yang selanjutnya akan menjadi sumber kekuatan baru yang bukan hanya pada kekuatan ekonomi akan tetapi pada aspek-aspek kehidupan sosial lainnya. Modal sosial dapat juga dipahami sebagai perekat ikatan sosial masyarakat yang dapat menjadi daya dorong tindakan masyarakat yang akhirnya sangat dimungkinkan memberi manfaat dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

Modal sosial dapat dipahami sebagai hubungan-hubungan yang terwujud ditengah-tengah masyarakat sebagai bentuk aktualisasi nilai-nilai yang ada dimasyarakat dan berfungsi sebagai perekat sosial dalam menjaga keutuhan kelompok secara bersama-sama. Sejalan dengan hal tersebut, Solow (1999) mengartikan modal sosial merupakan rangkaian nilai-nilai di masyarakat yang diimplementasikan dalam perilaku yang

dapat mempengaruhi tindakan untuk bekerjasama dan bersinergi untuk terciptanya kelangsungan produktifitas masyarakat. Sementara itu, Nahapiet dan Ghoshal (1998) membagi modal sosial terbagi dalam beberapa aspek, antara lain ; aspek struktural, aspek relasional dan aspek kognitif, ke-tiga aspek tersebut menjadi fokus dalam artikel ini, dengan menjadikan masing-masing aspek modal sosial sebagai alat uji hubungan antara modal sosial dengan kekuatan organisasi atau perusahaan.

Kepercayaan (Trust)

Fox. A (1974) mengartikan kepercayaan adalah keberanian dalam bersikap, bertindak serta mengambil resiko dalam hubungan sosial, dimana keberanian tersebut didasarkan pada keyakinan bahwa anggota organisasi yang lain akan senantiasa saling mendukung.

Kepercayaan menurut Fukuyama (1995) merupakan potensi yang besar dan sangat bermanfaat dalam mewujudkan sebuah tatanan masyarakat ekonomi yang mandiri. Kepercayaan diartikan sebagai keinginan terhadap pola perilaku yang teratur, saling bekerjasama dan mendukung yang muncul dalam tatanan masyarakat dengan didasarkan pada nilai-nilai dan norma yang di anut bersama-sama oleh anggota masyarakat. Norma yang diakui dimasyarakat dapat dibentuk karena nilai-nilai spiritual, seperti ke-Tuhanan, keadilan, kejujuran, ataupun norma-norma profesional dan kode etik kinerja.

Kepercayaan dapat mendorong seseorang untuk memiliki ikatan kuat dalam bekerjasama agar bisa bekerja lebih efektif dan kepercayaan juga sangat mempengaruhi sikap seseorang dalam menempatkan kepentingan kelompok lebih dari kepentingan pribadi. Oleh karena itu, kepercayaan sangat diyakini sebagai sumber energi kelompok dalam masyarakat untuk mencapai kemandirian dan kemampuan dalam bersaing untuk kemajuan.

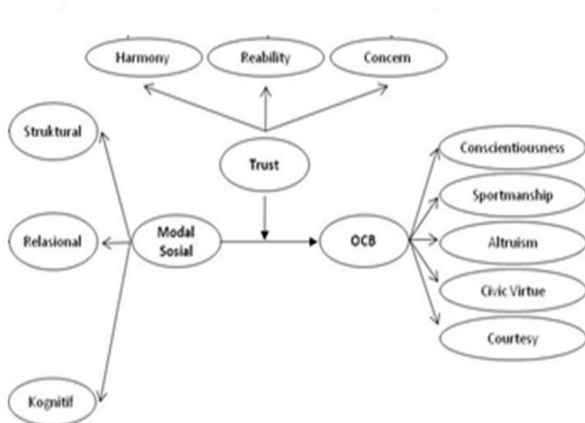
Dalam pandangan sosiologis, konstruksi kepercayaan terbangun dalam 3 (tiga) fase yaitu kepercayaan yang dibangun karena nilai-nilai Individu, kepercayaan yang dibangun dari nilai-nilai yang muncul dalam Relasi Sosial serta kepercayaan yang dibangun dari nilai Sistem sosial masyarakat yang di dasari oleh budaya dan kearifan lokal. Menurut Tzafir dan dolan (2004) bahwa dalam konteks organisasi atau

lembaga, wujud kepercayaan dapat dibedakan dalam 3 (tiga) dimensi, yaitu : Harmony atau keinginan untuk memiliki identitas dan nilai yang sama secara kelompok, Reliability atau keinginan untuk bersikap konsisten terhadap sikap dan tindakan dari kelompok yang dipercayai, Concern atau keinginan untuk menselaraskan antara kepentingan individu dengan kepentingan kelompok lain.

b. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Strategi agar organisasi atau perusahaan mampu bertahan dalam persaingan di era globalisasi ini adalah berupaya meningkatkan kinerja dan efektifitas organisasi. Tugas berat bagi setiap organisasi untuk mewujudkan peningkatan kinerja dan efektifitas adalah mendorong kemauan anggota atau karyawan untuk memiliki kesediaan bekerja extra role, atau sikap berkinerja yang melebihi dari yang sudah ditentukan. Smith et al (1984) mengartikan kinerja extra role sebagai Organizational Citizenship Behaviors (OCB).

Mengacu pada pertimbangan teoritis diatas, maka kerangka konseptual penelitian I I dirancang sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2. METODE PENELITIAN

Sebagaimana yang sudah dikemukakan dalam beberapa penelitian serta kajian literatur terkait modal sosial, bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki modal sosial yang berbeda dan sangat dipengaruhi oleh kerjasama, komunikasi, lingkungan sosial dan tingkat kepercayaan yang pada akhirnya membentuk pola interaksi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Begitu juga

halnya dengan Badan Usaha Milik Desa yang sangat mungkin akan berbeda dengan organisasi atau perusahaan yang lain.

Sebagai sebuah badan usaha milik desa, BUMDESA dituntut untuk dapat mengembangkan potensi ekonomi masyarakat serta memberikan kontribusi riil dalam mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat. Oleh karena itu badan usaha ini sangat memperhatikan aspek-aspek internal yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja anggota serta mengoptimalkan kekuatan kolektif masyarakat dalam bentuk kepercayaan masyarakat sebagai sumber kekuatan organisasi di era persaingan yang sangat ketat.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa konstruksi modal sosial, kepercayaan dan Organizational Citizenship Behaviors (OCB) dalam membangun keunggulan organisasi atau perusahaan. Penelitian ini ingin menemukan serta menjelaskan konstuksi model hubungan langsung dan tidak langsung antara masing-masing variabel, oleh karena itu penelitian ini termasuk dalam katagori penelitian eksplanatori (*explanatory research*), dengan maksud memberikan pembuktian adanya pengaruh modal sosial sebagai variabel bebas yang diproksikan aspek struktural, aspek relasional dan aspek kognitif, variabel moderator yang diproksikan Harmony, Reliability dan Concern, serta variabel terikat Organizational Citizenship Behaviors (OCB) yang diproksikan Conscientiousness, Sportmanship, Altruism, Civic Virtue, dan Courtesy. Populasi dalam penelitian ini semua anggota pengurus di Bumdesa pada 75 Badan Usaha Milik Desa di kabupaten Sidoarjo, dengan sampel sebanyak 120 pengurus Bumdesa.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Fokus pada penelitian ini meliputi variabel dengan indikator permasalahan sebagai berikut:

- a. Variabel Bebas Modal sosial
 - 1) Struktural
 - a) Kesediaan bekerjasama dengan rekan kerja
 - b) Ikut terlibat dalam penyelesaian konflik
 - c) Kemauan bersosialisasi
 - d) Ikut menginformasikan informasi

- e) Memilah komunikasi kerja dan di luar kerja
 - f) Aktif mengikuti kegiatan ekstra kerja
 - 2) Relasional
 - a) Percaya dengan rekan sesama kerja
 - b) Kepedulian dengan rekan kerja
 - c) Turut membantu bila dibutuhkan
 - d) Dapat memahami kesalahan rekan sesama kerja
 - e) Percaya akan dibantu rekan kerja lain
 - f) Kesediaan untuk dikritik
 - g) Legowo dengan kegagalan
 - h) Kekeluargaan dengan rekan sesama kerja
 - 3) Kognitif
 - a) Kesepemahaman bahasa
 - b) Kesepemahaman nilai institusi
 - c) Kesepemahaman Visi, misi organisasi
 - d) Kesepemahaman nilai yang dijalankan organisasi
 - e) Kesepemahaman aturan organisasi
 - b. Variabel Moderasi Kepercayaan
 - 1) Harmoni
 - a) Kebutuhan anggota
 - b) Soliditas kerja
 - c) Kekeluargaan pimpinan dan anggota
 - d) Pimpinan toleransi kesalahan anggota
 - e) Pimpinan perhatian dengan keinginan anggota
 - 2) Reliability
 - a) Kesuksesan pemimpin
 - b) Pimpinan Konsisten antara tindakan dan ucapan
 - c) Menepati janji
 - d) Keyakinan kepada pimpinan
 - e) Konsistensi peraturan
 - 3) Councern
 - a) Kesediaan berbagi informasi dengan pimpinan
 - b) Pimpinan lebih berpengalaman
 - c) Pimpinan rela berkorban untuk organisasi
 - d) Pimpinan yang jujur
 - e) Sikap pimpinan yang terbuka
 - c. Variabel Terikat (OCB)
 - 1) Altruism
 - a) Bersedia mengganti rekan kerja
 - b) Membantu kesulitan teman kerja
 - c) Membantu pemahaman personil baru
 - d) Kesediaan membantu tugas rekan kerja yang lain
 - e) Menyediakan waktu untuk membantu rekan kerja yang lain
 - f) Peduli dan bersedia menjadi volunteer
 - g) Bersedia membantu orang lain di luar organisasi
 - h) Kepedulian dalam pelayanan
 - 2) Conscientiousness
 - a) Tepat waktu
 - b) Datang lebih dulu
 - c) Tidak berlama-lama menggunakan telepon
 - d) Tidak membuang waktu
 - e) Hadir saat diperlukan
 - f) Tidak memanfaatkan kelebihan jam
 - 3) Sportsmanship
 - a) Tidak banyak masalah
 - b) Tidak mudah mengeluh
 - c) Tidak memperbesar masalah
 - 4) Civic Virtue
 - a) Dapat dipercaya
 - b) Mengerti perkembangan informasi organisasi
 - c) Mengerti peraturan organisasi
 - d) Mempertimbangkan sebelum menilai
 - 5) Courtesy
 - a) Aktif terlibat dalam fungsi organisasi
 - b) Terlibat dalam membangun citra organisasi
 - c) Aktif dalam rapat organisasi
- Aktif dalam membangun kebersamaan antar bagian

3.HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Pengaruh variabel

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas dan variabel laten terikat, untuk mendapat hasil pengukuran pengaruh antar variabel, harus memenuhi syarat bahwa t-value lebih besar menunjukkan pengaruh signifikan antara variabel laten terikat dengan variabel bebas, selanjutnya untuk mengetahui pengaruh antara indikator yang digunakan

dengan variabel laten dengan mengukur besarnya nilai *loading factor*, dimana besarnya nilai *loading factor* akan menunjukkan besarnya kontribusi indikator terhadap variabel laten.

Tabel 1 : Nilai t value, Koefisien estimasi dan SMC

Jalur	Koef Estimasi	Nilai-t	SMC	Simpulan
MS ⇒ OCB	0.55	3.50	0.24	Signifikan
MS ⇒ Trust	0.55	4.60	0.24	Signifikan
Trust ⇒ OCB	0.63	3.74	0.39	Signifikan
Pengaruh Moderasi Trust	0.30	3.16	0.08	Signifikan

Untuk konstruk yang pertama yaitu pengaruh variabel bebas modal sosial terhadap variabel terikat OCB sebesar 3.50 dengan koefisien lintasan sebesar 0.55 atau signifikan. Nilai SMC adalah menunjukkan seberapa besar pengaruh modal sosial terhadap OCB yaitu 0.24 yang berarti kontribusi modal sosial terhadap OCB personil adalah sebesar 24%. Hasil ini menunjukkan bahwa modal sosial berpengaruh dan mendorong setiap anggota badan usaha untuk berkontribusi lebih dan bersedia berkerja melebihi standar sehingga meningkatkan efektifitas organisasi atau perusahaan.

Untuk konstruk yang kedua yaitu pengaruh variabel bebas modal sosial terhadap variabel terikat kepercayaan memiliki nilai sebesar 4.60 dengan koefisien lintasan sebesar 0.55 atau signifikan. Nilai SMC adalah menunjukkan seberapa besar pengaruh modal sosial terhadap kepercayaan yaitu 0.24 yang berarti kontribusi modal sosial terhadap kepercayaan personil adalah sebesar 24%. Hasil ini menunjukkan bahwa modal sosial berpengaruh dan menghasilkan keyakinan dalam diri setiap anggota, hal ini juga dapat menjelaskan bahwa energi kolektif modal sosial yang ada di dalam maupun di luar organisasi akan mendorong munculnya kekuatan baru yaitu kepercayaan.

Sedangkan untuk konstruk yang ke tiga yaitu pengaruh variabel terikat kepercayaan terhadap variabel laten terikat OCB memiliki nilai sebesar 3.47 dengan koefisien lintasan sebesar 0.63 atau signifikan. Nilai SMC adalah menunjukkan seberapa besar pengaruh kepercayaan terhadap OCB yaitu 0.24 yang berarti kontribusi modal sosial terhadap kepercayaan personil adalah sebesar 39%. Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh secara langsung terhadap kemampuan dan keinginan personil untuk melakukan kinerja ekstra di luar jam standar (OCB).

Kemudian untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini yang terkait dengan pengaruh variabel moderasi dari kepercayaan, dari tabel 1 di dapat bahwa nilai koefisien sebesar 0.30 dengan nilai SMC sebesar 0.080 atau 80%, dengan kata lain pengaruh moderasi kepercayaan terhadap OCB dan modal sosial berpengaruh secara langsung dan kuat. Hal ini juga menjelaskan bahwa peran moderasi kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap konstuksi modal sosial dengan OCB sebesar 80%, peran kepercayaan akan memperkuat pengaruh modal sosial dalam mendorong OCB, sebesar 80% lebih besar bila dibanding dengan tidak adanya variabel moderasi kepercayaan.

d) Pengaruh Manajerial BUMDesa

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konstruk modal sosial dan kepercayaan akan dapat memberikan sumber daya baru dan akan berpengaruh signifikan untuk mendorong setiap personil atau pengurus untuk bekerja lebih ekstra dalam memajukan kelembagaan BUMDesa. Pengelolaan yang baik terhadap ketiga konstruk dalam manajemen BUMdesa akan dapat berkontribusi positif guna meningkatkan kinerja personil.

Bila dilihat dari sisi eksternal kelembagaan, pengelolaan potensi modal sosial dan kepercayaan antara lembaga dengan lingkungan masyarakat desa akan lebih mengefektifkan manajemen BUMdesa. Modal sosial yang dimiliki masyarakat serta kepercayaan yang diberikan kepada BUMDesa akan menjadi energi positif untuk

membangun jaringan sosial yang pada gilirannya dapat menjadi sumber daya yang tak ternilai bagi BUMDesa dalam mengelola organisasi ditengah-tengah ketatnya persaingan usaha saat ini.

4.KESIMPULAN

Adapun yang dapat peneliti sampaikan setelah melakukan penelitian ini dapat dilihat dari kesimpulan berikut:

- a. Modal sosial yang ada di internal organisasi Badan Usaha Milik Desa dan melekat pada masing-masing pengurus memberikan pengaruh yang sangat positif untuk mendorong munculnya kekuatan dan kerelaan melaksanakan OCB atau melaksanakan pekerjaan yang lebih dan dengan suka rela dari ketentuan yang berlaku oleh tiap pengurus. Modal sosial ini dapat mendorong munculnya sikap OCB apabila masing-masing pengurus dapat mewujudkan kualitas hubungan yang baik diantara masing pengurus tanpa dibatasi struktur jabatan.
- b. Kepercayaan sebagai variabel yang memoderasi sangat berpengaruh signifikan pada hubungan modal sosial dengan Organizational Citizenship Behaviors (OCB). Meskipun dari konstruk modal sosial dapat berpengaruh langsung untuk mendorong pengurus melaksanakan sikap kerelaan bekerja lebih dari yang ditentukan, dengan adanya kepercayaan yang pada masing-masing pengurus akan semakin menguatkan modal sosial yang sudah ada yang pada akhirnya berpengaruh lebih kuat dalam menunjukkan berkinerja di luar dari yang ditentukan.
- c. Modal Sosial yang ada di eksternal lingkungan organisasi badan usaha milik desa atau kekuatan hubungan dengan masyarakat desa, dapat berpengaruh pada terbentuknya jaringan sosial yang positif antara badan usaha milik desa dan masyarakat.
- d. Kepercayaan yang kuat pada organisasi atau perusahaan sebagai hasil kolektif masyarakat adalah modal sumber daya yang sangat berpengaruh besar dalam mewujudkan

keunggulan dan daya saing organisasi dalam upaya mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat.

Hasil penelitian ini merekomendasikan beberapa saran untuk dilakukan pada penelitian-penelitian yang akan datang, yaitu :

- a. Modal Sosial Struktural, Kepercayaan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan konstruk yang saing terkait dan bisa saja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu anggota maupun faktor situasional, karena itu diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana keterkaitan variabel tersebut dengan kondisi lingkungan kerja yang berbeda dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa).
- b. Dengan adanya pengaruh yang signifikan antara Variabel Modal Sosial Struktural, kepercayaan (Trust) dan pelaksanaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta dengan melihat keberagaman latar belakang masing-masing individu, maka kepada pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) untuk lebih mengintensifkan dan menyemarakkan kegiatan-kegiatan yang bisa menciptakan situasi komunikasi diantara anggota khususnya antara anggota dengan pimpinan. Hal ini akan berpengaruh positif untuk membentuk keakraban serta meminimalkan hambatan sekat-sekat struktural dalam membangun kebersamaan.

5.REFERENSI

- Adler PS, Kwon SW. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review* 27:17-50.
- Burt RS. 1992. Structural Holes: the Social Structure of Competition. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited 21 (4): 122-143.
- Solow RM. 1999. *Social Capital A Multifaceted Perspective: Note Social Capital and Economic Performance*. Washington DC: The World Bank.
- Fox A. 1974. *Beyond Contact: Work Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber 22:32-50.

- Nahapiet J, Ghoshal S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23(2):232- 260.
- Fukuyama F. 1995. *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Tzafrir SS, Dolan LS. 2004. Trust ME: A Scale for Measuring Employee Manager Trust. *Journal of Management Research* 2(2):120-135.
- Tzafrir SS. 2006. A Universalistic Perspective for Explaining The Relationship Between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time. *Journal of Managerial Psychology* 21(2):109-160.
- Smith CA, Organ DW, Near JP. 1984. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 69:650-673.