

**PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

**(Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor  
Cabang Tanjung Karang)**

**Tesis**

**Oleh:**

**NOVIA ANJAR WIDARTI**



**Program Pascasarjana Magister Manajemen**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Lampung**

**2018**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)**

**Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tanjung Karang**

Oleh

**NOVIA ANJAR WIDARTI**

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah di Indonesia. Kantor wilayah Bandar Lampung didirikan pada urutan 19 dari seluruh wilayah Indonesia. Tuntutan untuk dapat bekerja lebih di luar tanggung jawab (perilaku OCB) sangat diperlukan untuk pencapaian suatu perusahaan dan hal tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kompensasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja. Ketiga faktor itu terlihat belum berjalan dengan baik pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung dapat terlihat dari masih banyak karyawan yang bolos dan telat bekerja, pencapaian hasil kerja yang belum maksimal dan lain sebagainya. Karena itu dilakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung.

Responden dalam penelitian ini berjumlah 110 orang. Berdasarkan hasil pengujian, mendukung hipotesis bahwa kompensasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap *organizational citizenship behavior*. Saran untuk meningkatkan kinerja Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung dari hasil penelitian ini yaitu perlu adanya evaluasi mengenai gaji, meningkatkan loyalitas karyawan, dukungan atasan kepada bawahan dan menciptakan sikap toleransi terhadap permasalahan yang terjadi di perusahaan.

**Kata Kunci:** kompensasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*

## **ABSTRACT**

### ***EFFECT OF COMPENSATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

***Study on Employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Tanjung  
Karang Branch Office***

***By***

**NOVIA ANJAR WIDARTI**

*Bank Rakyat Indonesia (BRI) is one of the state-owned banks in Indonesia. The office of Bandar Lampung was established on the order of 19 from all regions of Indonesia. The demand to work beyond responsibility (OCB behavior) is indispensable for the achievement of an enterprise and it can be influenced by factors such as compensation, organizational commitment, job satisfaction. The three factors have not seen yet to run well at Bank Rakyat Indonesia Branch Office Bandar Lampung can be seen from the many employees who skipped and late work, the achievement of work that has not been maximized and etc.*

*Respondents in this study amounted to 110 people. Based on the test results, support the hypothesis that compensation, organizational commitment, job satisfaction affect partially or together to organizational citizenship behavior. Sugesst to improve the performance of Bank Rakyat Indonesia, Bandar Lampung Branch Office, the result of this research is necessary to evaluate salary, increase employee loyalty, support superiors to subordinates and create tolerance attitude to problem happened in company.*

***Keywords:*** *organizational commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior*

**PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

**(Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor  
Cabang Tanjung Karang)**

**Oleh :**

**NOVIA ANJAR WIDARTI**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

**Judul Skripsi** : **PENGARUH KOMPENSASI,  
KOMITMEN ORGANISASIONAL  
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR (OCB)**  
(Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat  
Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang  
Tanjung Karang)

**Nama Mahasiswa** : **Novia Anjar Widarti**

**Nomor Pokok Mahasiswa** : 1421011059

**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

**Fakultas** : Magister Manajemen Program Pasca Sarjana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**Dr. Hi. Irham Lihan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19590906 198603 1 003

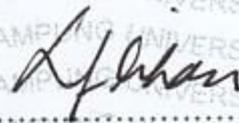
**Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
NIP. 19701106 199802 2 001

Ketua Program Studi,

**Dr. Ernie Hendrawati, S.E., M.Si.**  
NIP. 19691128 200012 2 001

**MENGESAHKAN**

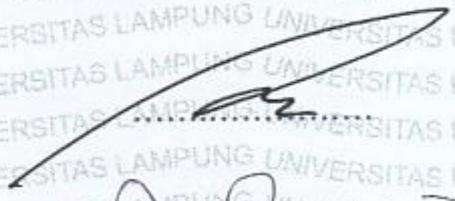
1. **Komisi Penguji :  
Pembimbing I : Dr. Hi. Irham Liban, S.E., M.Si.**



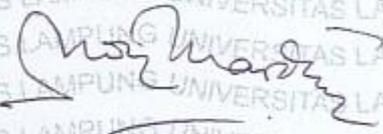
**Penguji I : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



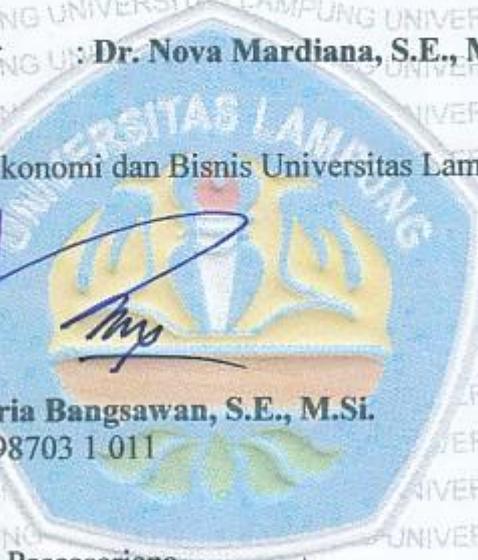
**Penguji II : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



**Pembimbing II : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



2. **Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19610904198703 1 011

3. **Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.**  
NIP. 19530528 198103 1 002

**Tanggal Lulus Ujian Tesis : 21 Desember 2017**

## LEMBAR PERNYATAAN PLAGIARISM

“Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis dengan judul PENGARUH KOMPENSASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tanjung Karang) ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak merupakan penjiplakan hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi sesuai peraturan yang berlaku.”

Bandar Lampung, 01 Februari 2018

Peneliti,



Novia Anjar Widarti

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Tanggamus pada tanggal 22 November 1991, adalah anak pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Darnianto dan Ibu Ninuk. Pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis diawali di Taman Kanak-Kanak Dharmawanita Kota Agung dan Sekolah Dasar Negeri 3 Kota Agung dan selesai pada tahun 2004. Kemudian melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri I Kota Agung hingga selesai pada tahun 2007. Pendidikan selanjutnya Sekolah Menengah Atas Al-Kautsar Bandar Lampung sampai selesai pada tahun 2010. Pada tahun yang sama penulis terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Lampung mengambil program Sarjana Ekonomi, jurusan Ekonomi Manajemen, melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selanjutnya pada tahun 2014 penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung.

*Segala puji hanya milik Allah SWT, atas rahmat dan nikmat  
yang luar biasa ...  
Sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah  
Muhammad SAW*

*Dengan Ketulusan kupersembahkan tesis ini kepada :*

*Ibuku Ninuk dan Ayahku Darnianto yang ku banggakan,  
adikku Oktavia Retno Anggraeni dan Masravi Galuh  
Firdaus yang sangat ku sayangi.*

*Sahabat-sahabatku yang selama ini menemaniku*

*Seluruh teman-teman Magister Manajemen 2014*

*Terima kasih sepenuhnya atas dorongan semangat, doa-doa  
dan perhatiannya yang telah diberikan untuk  
keberhasilanku.*

*Almamaterku tercinta*

*So verily with the hardship there is relief, verily with the hardship  
there is relief.*

*(Q.S Al-Insyirah : 5-6)*

*Success must to go through many processes instead of many  
protest.*

*(Novia Anjar Widarti)*

*The more you feed your mind with positive thoughts, the more you  
can attract great things into you life.*

*(Roy T. Bennet)*

*Everyone gets their turn eventually, if they keep walking forward  
on their path.*

*(Jeon In-Kwon)*

## SANWACANA

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tanjung Karang”. Dalam menyelesaikan Tesis ini penulis mengakui banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
2. Dr. Ernie Hendrawati, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
3. Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dalam penyusunan Tesis ini. Saran perbaikan, arahan kepercayaan dan waktu yang telah diberikan merupakan bantuan yang tak terkira dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pendamping Utama yang telah banyak meluangkan waktu memberikan bimbingan, motivasi dan saran dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membekali ilmu pengetahuan selama proses

perkuliahan. Dan Bapak dan ibu staf administrasi Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

6. Seluruh Pegawai di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tanjung Karang yang telah memberikan bantuan dan kepercayaan selama penelitian dalam penulisan tesis ini.
7. Kedua Orang Tuaku, adik-adikku dan keluarga terdekat terima kasih atas segala bentuk dukungan, yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, motivasi dan bantuan kepadaku dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan Magister Manajemen 2014, khususnya Rio Alamanda, Yusri Evalina S.S, Dwi Elyatika, Shifayasfina Lukel, Andrisa Putra, Harry Dwitama yang banyak memberikan pelajaran dan kebersamaan selama suka dan duka selama dua tahun terakhir ini.
9. Serta semua pihak yang terlibat yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari Allah SWT dan Penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat. Amin

Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dari pihak-pihak yang disebutkan diatas maka penyusunan skripsi ini tidak mungkin selesai. Semoga bantuan yang telah diberikan akan mendapat balasan dari Allah SWT.

Bandar Lampung, 01 Februari 2018

Penulis,

Novia Anjar Widarti

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS .....	13
2.1 Kompensasi .....	13
2.2 Komitmen Organisasional.....	20
2.3 Kepuasan Kerja .....	25
2.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	34
2.5 Penelitian Terdahulu .....	40
2.6 Kerangka Pemikiran .....	42
2.7 Hipotesis.....	44
III. METODOLOGI PENELITIAN.....	45
3.1 Jenis Penelitian .....	45
3.2 Data dan Variabel .....	45
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	47
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	48
3.5 Definisi Operasional Variabel .....	49
3.6 Pengujian Instrumen Penelitian.....	57
3.7 Analisis Pengaruh.....	60

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	63
4.1 Gambaran Umum.....	63
4.2 Analisis Kuantitatif.....	65
4.2.1 Analisis Deskriptif Responden .....	65
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	68
4.3 Analisis Pengaruh .....	77
4.3.1 Analisis Pengaruh Bera (uji F) sam.....	79
4.3.2 Analisis Pengaruh Parsial (uji t) .....	81
4.4 Pembahasan .....	83
4.4.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap OCB .....	83
4.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap OCB.....	85
4.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB .....	87
4.4.4 Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja secara Simultan terhadap OCB.....	89
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	91
5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Saran .....	91
DAFTAR PUSTAKA .....	93
LAMPIRAN .....	97

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
1. Daftar 10 Bank dengan Aset Terbesar 2015 .....	1
2. Perkembangan Tabungan Britama Tahun 2014-2015 .....	3
3. Jumlah Karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang.....	4
4. Data Tingkat Ketidakhadiran Karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Tahun 2016.....	6
5. Perubahan Realisasi NPL Kantor Cabang BRI Provinsi Lampung tahun 2014-2015 .....	8
6. Total Keterlambatan Karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Tahun 2016 .....	9
7. Penelitian Terdahulu .....	41
8. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	55
9. Hasil Uji Reabilitas .....	58
10. Hasil Uji Reabilitas .....	59
11. Jenis Kelamin Responden .....	66
12. Usia Responden .....	66
13. Pendidikan Terakhir Responden .....	67
14. Lama Bekerja Responden .....	67
15. Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi .....	68
16. Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasional .....	71
17. Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	73
18. Frekuensi Jawaban responden Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	75
19. Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda dengan SPSS .....	78
20. Hasil Uji F Statistik.....	79
21. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	80
22. Pengujian secara Parsial .....	81

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Pemikiran .....	44

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Penelitian .....	98
2. Rekap Data Kuesioer .....	102
3. Hasil Regresi Linear Berganda.....	110
4. Hasil Uji Reabilitas dan Validitas.....	111
5. Tabel Uji F .....	119
6. Tabel Uji t .....	121

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Bisnis perbankan saat ini semakin bersaing ketat dalam menjaring nasabah. Baik bank milik swasta atau milik negara, saling berlomba-lomba merebut hati calon nasabah untuk melakukan transaksi di bank. Banyak bank mengalami berbagai masalah merger dan akuisisi. Hal ini membuktikan bahwa daya saing antar bank di Indonesia semakin besar. Faktor penting dalam dunia perbankan selain kekuatan modal, yang dibutuhkan untuk membuat bank tersebut tetap beroperasi, yaitu faktor kepercayaan nasabah terhadap bank. Bank merupakan bisnis jasa dimana pelayanan terhadap konsumen merupakan hal yang terpenting.

**Tabel 1. Tabel Daftar 10 Bank dengan Aset Terbesar 2015**

No	Nama Bank	Total Aset (triliun)
1	Bank Mandiri	Rp 905,76 triliun
2	BRI	Rp 802,30 triliun
3	BCA	Rp 584,44 triliun
4	BNI	Rp 456,46 triliun
5	Bank CIMB Niaga	Rp 244,28 triliun
6	Bank Danamon	Rp 195,01 triliun
7	Bank Permata	Rp 194,49 triliun
8	Bank Panin	Rp 182,23 triliun
9	BTN	Rp 166,04 triliun
10	Bank Maybank Indonesia	Rp 153,92 triliun

*Sumber: Laporan Keuangan September 2015*

Tabel 1 memperlihatkan, hingga kuartal ketiga tahun 2015 yaitu hingga 16 September 2015, kinerja perbankan memang melambat seiring pelemahan ekonomi nasional. Namun, di tengah kondisi ini, bank kelas kakap masih bisa menggenjot pertumbuhan aset. Ambil contoh, Bank Rakyat Indonesia (BRI). Hingga September tahun ini, total aset konsolidasi bank pelat merah ini termasuk anak usahanya mencapai Rp 802,2 triliun. Jumlah tersebut tumbuh sebesar 13,75 persen dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. BRI menempati posisi kedua sebagai bank dengan aset terbesar di Indonesia.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

Sebagai bank komersial tertua, saat ini BRI memiliki 19 kantor wilayah, 1 kantor inspeksi pusat, 19 kantor inspeksi wilayah, 462 kantor cabang domestik, 1 kantor cabang khusus, 603 kantor cabang pembantu, 983 kantor kas, 5.360 BRI unit, 3.178 teras dan 1 teras kapal. Dari ke-19 kantor wilayah yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, kantor wilayah yang paling baru didirikan adalah Kantor Wilayah Bandar Lampung yang didirikan pada tahun 2014 dengan membawahi dua provinsi yaitu Lampung dan Bengkulu. Unit kerja BRI yang berada di bawah supervisi Kantor Wilayah BRI Bandar Lampung terdiri atas 10 kantor cabang, 14 kantor cabang pembantu, 9 kantor kas, 165 kantor BRI unit, 53 teras BRI, 14 teras BRI keliling, 433 ATM, dan 1.660 EDC yang tersebar di wilayah Provinsi Lampung dan Bengkulu. BRI diharapkan memberikan dukungan pengalaman dan kemampuan yang matang di dalam memberikan layanan perbankan, terutama pada produk tabungan, produk Tabungan yang paling diandalkan dan memiliki jumlah nasabah terbesar adalah BritAma. Dari data yang diperoleh, berikut adalah tabel yang menunjukkan perkembangan Tabungan BritAma Kantor wilayah BRI Lampung:

**Tabel 2. Perkembangan Tabungan BritAma Tahun 2014 dan 2015**

No	Kantor Cabang	Tahun 2014		Tahun 2015		Realisasi 31 Des 2015	
		Rek	Jumlah (Jt)	Rek	Jumlah (Jt)	Rek	Jumlah (Jt)
1	Tulang Bawang	17.656	143.872	19.269	150.281	8,37%	4,26%
2	Tanjung Karang	61.742	483.911	75.310	569.460	18,02%	15,02%
3	Kalianda	12.542	64.158	13.914	68.620	9,86%	6,50%
4	Metro	38.750	228.809	43.063	266.801	10,02%	14,24%
5	Teluk Betung	26.889	137.999	34.029	159.815	20,98%	13,65%
6	Kotabumi	26.618	151.369	33.127	185.672	19,65%	18,48%
7	Liwa	6.675	52.949	11.592	74.392	42,42%	28,82%
8	Bandar Jaya	19.913	118.765	26.822	145.927	25,76%	18,61%
9	Pringsewu	23.559	139.997	28.095	166.222	16,15%	15,78%
10	Argamakmur	15.306	95.192	21.441	112.440	28,61%	15,34%

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, 2016

Tabel 2 menjelaskan bagaimana perkembangan Tabungan BritAma Kantor wilayah BRI Lampung, data ini menggambarkan pencapaian terbesar dimiliki oleh Kantor Cabang Tanjung Karang dengan jumlah sebesar 61.742 nasabah atau rekening pada tahun 2014 dan 75.310 nasabah atau rekening pada tahun 2015. Tetapi perkembangan jumlah rekening tabungan britama kantor cabang Tanjung Karang dari tahun 2014-2015 lebih kecil jika dibandingkan dengan kantor cabang lainnya. Hal itu dapat dilihat pada kolom realisasi 31 Desember 2015 perkembangan tabungannya hanya sebesar 18,02%. Berbeda dengan perkembangan tabungan kantor cabang Liwa sebesar 42,42% dan kantor cabang Argamakmur 28,61%. Untuk itu dilakukan penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.

Hal ini tidak terlepas dari kinerja karyawan di dalamnya karena karyawan merupakan aset utama dalam perusahaan dan mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pengendali aktivitas perusahaan yang dituangkan dalam setiap tugas dan pekerjaan. Untuk itu BRI kantor cabang Tanjung Karang perlu mendapat perhatian khusus. Berikut ini data jumlah karyawan pada BRI kantor cabang Tanjung Karang:

**Tabel 3. Jumlah Karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang**

No	Status karyawan	Jumlah karyawan (orang)
1	Pegawai tetap	70
2	Pegawai kontrak	40
3	Pegawai <i>outsourcing</i>	32
<b>Total karyawan</b>		<b>142</b>

*Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kanca Tanjung Karang, 2016*

Tabel 3 menunjukkan jumlah karyawan BRI kanca Tanjung Karang 142 orang dimana pegawai tetap berjumlah 70 orang, pegawai kontrak langsung dari BRI

berjumlah 40 orang dan pegawai *outsourcing* dengan menggunakan perantara *vendor* berjumlah 32 orang.

Peran karyawan sangat besar dalam menentukan kinerja sebuah perusahaan. BRI diharapkan memberikan dukungan pengalaman dan kemampuan yang matang di dalam memberikan layanan perbankan. Tuntutan akan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih bagi perusahaan menjadi sebuah kebutuhan penting, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas melalui pengelolaan sumber daya manusia setiap perusahaan menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Setiap organisasi sebaiknya berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan memberikan program kompensasi yang adil dan layak serta kompetitif. Menurut Madura (2001) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain program kompensasi yang adil dan layak, keamanan pekerjaan, jadwal kerja yang fleksibel, dan program keterlibatan karyawan. Kepuasan terhadap kompensasi ditentukan oleh keadilan kompensasi, tingkat kompensasi, dan praktik-praktik administrasi kompensasi. Kepuasan terhadap kompensasi juga berkaitan dengan perputaran karyawan/*turnover* dan ketidakhadiran/*absenteism*.

Dalam penelitiannya Porter dan Steers (Luthans, 1992: 125) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap tingginya tingkat performansi. Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap

organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang. Sikap dalam organisasi dianggap penting karena berpengaruh terhadap perilaku. Dan komitmen organisasional sebagai bagian dari sikap mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif. Dimana inti perhatian kepada fakta bahwa komitmen pegawai adalah secara umum dikenal sebagai salah satu faktor penentu yang utama dari efektivitas organisasi. Tingginya tingkat komitmen organisasi, berhubungan dengan tingginya tingkat kinerja, absen lebih rendah dan menurunkan *turnover* pegawai.

Berdasarkan observasi awal diperoleh informasi telah terjadinya penurunan disiplin karyawan. Hal ini terlihat dari data ketidakhadiran karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tanjung Karang, seperti terlihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4. Data Tingkat Ketidakhadiran Karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Tahun 2016**

Bulan	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah absensi karyawan (orang)	Jumlah karyawan (orang)	Tingkat absensi	Tingkat toleransi absensi
Mei	20	66	142	2,32%	1,00%
Juni	22	261	142	8,35%	1,00%
Juli	20	63	142	2,22%	1,00%
Agustus	20	62	142	2,18%	1,00%

*Sumber: PT. BRI KC Tanjung Karang, 2016*

Tabel 4 terlihat tingkat absensi karyawan selama empat bulan terakhir yaitu dari bulan Mei-Agustus 2016 dengan tingkat absensi lebih besar dari tingkat tolerir absensi yang ditetapkan BRI pusat yaitu sebesar 1%, permasalahan ini harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari manajemen BRI Kantor Cabang Tanjung Karang. Hal tersebut menunjukkan absensi karyawan masih kurang baik dan menjadi salah satu indikasi akan ketidakpuasan kompensasi yang

diterima karyawan dan kurangnya komitmen organisasi.

Luthans (1998: 126) merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran kerja yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi bekerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

*Non performing loan* atau biasa disebut NPL ini merupakan kredit bermasalah yang merupakan salah satu kunci untuk menilai kualitas kinerja bank. Kehati-hatian yang dilakukan manajemen dalam memberikan kredit dapat mengurangi risiko kredit macet, oleh karena itu diperlukan manajemen yang baik agar memiliki kinerja NPL yang baik.

Perubahan realisasi NPL dari tahun 2014 terhadap 2015 Kantor Cabang BRI di Provinsi Lampung, yang terbaik dimiliki oleh kantor cabang Kotabumi dengan perubahan debitur yang menunggak berkurang menjadi 317 debitur dan dana yang menunggak berkurang menjadi Rp 6.953 juta. BRI cabang Tanjung Karang memiliki pengurangan penunggakan dana terbesar sebesar Rp 13.172 juta tetapi debitur hanya berkurang 85 orang. Tidak sebesar BRI cabang Kotabumi, Metro, Teluk Betung dengan berkurangnya debitur masing-masing sebesar 317, 309, 289.

Hal ini tidak terlepas dari kinerja karyawan di dalamnya karena karyawan merupakan aset utama dalam perusahaan dan mempunyai peran yang strategis di dalam perusahaan yaitu sebagai pengendali aktivitas perusahaan yang dituangkan dalam setiap tugas dan pekerjaan. Kepuasan kerja dapat terlihat dari bagaimana karyawan dalam melakukan tugasnya.

Berikut tabel yang menunjukkan perubahan realisasi NPL dari tahun 2014 terhadap tahun 2015 Kantor Cabang BRI di Provinsi Lampung:

**Tabel 5. Perubahan Realisasi NPL Kantor Cabang BRI Provinsi Lampung Tahun 2014 terhadap Tahun 2015**

No	Kantor Cabang	Tahun 2014		Tahun 2015		Perubahan 2014-2015	
		Deb	Jumlah (Jt)	Deb	Jumlah (Jt)	Deb	Jumlah (Jt)
1	Tulang Bawang	102	7.135	82	7.258	20	-122
2	Tanjung Karang	400	25.658	315	12.486	85	13172
3	Kalianda	105	4.181	124	8.180	-19	-3999
4	Metro	658	18.519	349	17.234	309	1284
5	Teluk Betung	499	20.435	210	20.735	289	-300
6	Kotabumi	874	21.866	557	14.913	317	6953
7	Liwa	80	3.815	104	2.734	-24	1081
8	Bandar Jaya	393	8.936	360	8.869	33	68
9	Pringsewu	607	14.956	597	19.286	10	-4329
10	Argamakmur	368	8561	280	6732	88	1829

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, 2016

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan observasi awal diperoleh informasi telah terjadinya penurunan disiplin karyawan. Hal ini terlihat dari data keterlambatan karyawan Bank BRI Cabang Tanjung Karang, seperti terlihat dalam tabel berikut:

**Tabel 6. Total Keterlambatan Karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Tahun 2016**

Bulan	Jumlah Keterlambatan (hari)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah Karyawan (orang)
Mei	24	20	142
Juni	83	22	142
Juli	22	20	142
Agustus	22	20	142

*Sumber: PT. BRI KC Tanjung Karang, 2016*

Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu: *Altruism, Conscientiousness, Civic Virtue, Courtesy* dan *Sportmanship*. Skala Morrison (1995) merupakan pengukur dimensi-dimensi OCB yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan pengukuran terhadap sikap dan perilaku (psikonometrik) yang baik. Salah satu dimensi OCB yaitu *conscientiousness* diukur berdasarkan kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya. Berdasarkan data tersebut dapat ditemukan bahwa tingkat keterlambatan karyawan masih cukup tinggi pada bulan Mei dapat dilihat pada tabel 5 mencapai 83 hari dengan jumlah karyawan 142 orang. Sehingga hal ini dapat mengindikasikan terciptanya OCB karyawan pada dimensi *conscientiousness* masih belum terpenuhi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, sehingga penulis mengadakan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

**(Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tanjung Karang)”.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di awal, maka permasalahan yang akan dibahas dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.
2. Bagaimana persepsi karyawan tentang kompensasi yang diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.
3. Bagaimana persepsi karyawan tentang komitmen organisasional yang diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.
4. Bagaimana persepsi karyawan tentang kepuasan kerja yang diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.
5. Bagaimana persepsi karyawan tentang *organizational citizenship behavior* yang diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.
2. Persepsi karyawan tentang kompensasi yang diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.
3. Persepsi karyawan tentang komitmen organisasional yang diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.
4. Persepsi karyawan tentang kepuasan kerja yang diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.
5. Persepsi karyawan tentang *organizational citizenship behavior* yang diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tanjung Karang

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat untuk mengevaluasi dan menganalisis hal-hal yang berhubungan dengan kompensasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

## 2. Bagi Akademisi

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori dan praktik tentang
- b. Menambah referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang kemungkinan faktor-faktor lain dalam hubungannya dengan kompensasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

## 3. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan, pengalaman praktis, dan melatih agar mampu menganalisis permasalahan serta mencari pemecahannya dengan menggunakan teori dan konsep yang telah diperoleh.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kompensasi**

Pengertian kompensasi menurut Sadili Samsudin (2006) mengemukakan kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun nonfinansial

Menurut Hasibuan (2002: 118) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi pemerintahan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada pegawai bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Sama halnya dengan pengertian kompensasi diatas, menurut Handoko (2001: 155) mengemukakan bahwa “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.”

Menurut Panggabean (2002: 75) kompensasi disebut juga dengan penghargaan dan dapat didefenisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan

kepada bawahan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, pengertian kompensasi adalah pemberian penghargaan baik finansial maupun nonfinansial yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasanya yang diberikan kepada instansi pemerintahan dan juga digunakan sebagai motivator atau perangsang oleh instansi dalam meningkatkan prestasi kerja.

### **1. Bentuk Kompensasi**

Sebuah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atau pihak-pihak yang terkait dalam proses usaha. Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 84) ada dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

#### **a. Kompensasi langsung**

Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung terdiri dari:

##### **1) Gaji**

Gaji merupakan uang yang di bayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang yang diberikan secara bulanan.

##### **2) Upah**

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan pada karyawan berdasarkan kemampuan perusahaan.

Penggolongan kompensasi tidak langsung:

- 1) Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi:
  - Hari-hari sakit
  - Liburan dan cuti
  - Alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.
- 2) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi:
  - Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode
  - Rencana-rencana pensiun
  - Tunjangan hari tua
  - Tunjangan pengobatan
  - Pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit karyawan
- 3) Program pelayanan karyawan, meliputi:
  - Rekreasi
  - Kafetaria
  - Perumahan
  - Beasiswa pendidikan
  - Fasilitas pembelian
- 4) Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal.

Kompensasi tidak langsung yang digunakan adalah perlindungan ekonomis terhadap bahaya berupa tunjangan kesehatan, bayaran di luar jam kerja (sakit, hari besar, cuti) dan program pelayanan karyawan berupa

penyediaan fasilitas-fasilitas (kendaraan, sarana olahraga, sarana peribadatan).

Berdasarkan dua bentuk kompensasi menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 84) dapat disimpulkan bahwa kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang seperti upah dan gaji, sedangkan kompensasi tidak langsung diberikan pada karyawan dalam bentuk fasilitas dan proteksi dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dan memberikan kepuasan pada karyawan.

## **2. Tujuan Kompensasi**

Pemberian sebuah kompensasi terhadap karyawan pasti memiliki tujuan positif. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008: 121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

### **1) Ikatan Kerjasama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

### **2) Kepuasan Kerja**

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Disimpulkan berdasarkan penjelasan tujuan kompensasi, tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi dilakukan untuk memberikan penghargaan terhadap karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu dan memenuhi peraturan-peraturan.

### 3. Indikator Kompensasi

Hal-hal yang dapat menjadi petunjuk pengukuran kompensasi. Indikator kompensasi menurut Samsudin (2006: 187) terdapat dua indikator untuk mengukur variabel kompensasi, yaitu:

#### 1. Kompensasi bersifat materil, yang terdiri dari:

##### a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari status sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

##### b) Insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas.

##### c) Bonus

Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Bonus dapat berupa uang tunai atau bentuk lainnya, misalnya perjalanan wisata.

## 2. Kompensasi non materil, yang terdiri dari:

### a) Pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok maupun organisasi. Program ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan memengaruhi sikap karyawan.

### b) Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non materil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan tersebut.

### c) Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas terdapat enam indikator untuk mengukur variabel kompensasi. Teori yang dikemukakan oleh Sadili Samsudin sangat relevan jika diterapkan pada kasus PT. BRI Kantor cabang Tanjung Karang. Teori yang dikemukakan oleh Samsudin mencakup indikator dari berbagai sudut pandang baik materil maupun non materil, sehingga teori tersebut dapat dijadikan solusi dari masalah-masalah kompensasi yang berkembang pada PT. BRI Kantor cabang Tanjung Karang.

Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan harus diatur agar mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan. Dari beberapa pengertian di atas dapat

disimpulkan bahwa kompensasi yaitu imbalan yang diterima dalam bentuk materil maupun non materil yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian kompensasi dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas serta mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

## **2.2 Komitmen Organisasional**

Menurut Robbins dan Judge (2008: 100) komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak compatible namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen,

bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen: 1997).

Menurut Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Dapat disimpulkan berdasarkan pengertian komitmen organisasional di atas merupakan sikap keyakinan yang diberikan karyawan kepada organisasi melalui dedikasi yang penuh, dimana menyatu dengan nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi, memiliki loyalitas tinggi dan selalu berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi dan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

### **1. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja terbentuk tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut John dan Taylor (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional antara lain :

- 1) Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.
- 2) Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

- 3) Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi.
- 4) Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Komitmen organisasional terbentuk karena faktor-faktor yang disebutkan di atas, tidak terbentuk begitu saja tetapi dipengaruhi dan berproses secara bertahap dan panjang.

## **2. Dimensi Komitmen Organisasi**

Hubungan antara anggota organisasi dan organisasinya terdapat perbedaan derajat. Sehingga komitmen organisasional memiliki beberapa komponen atau dimensi. Menurut Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu :

- 1) *Affective commitment* (komitmen fektif), adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi.
- 2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.
- 3) *Normative commitment* (komitmen normatif), merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti, kesetiaan,

afektif, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain.

Tampaknya, ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktifitas kerja, tetapi hubungan tersebut sangat sederhana. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, bukti penelitian menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan ketidakhadiran maupun perputaran karyawan. Pada umumnya, tampak bahwa komitmen efektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasional seperti kinerja dan perputaran karyawan dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain.

#### **4. Indikator Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan terhadap organisasinya dapat diukur melalui beberapa hal dengan menggunakan indikator komitmen organisasional yang dikemukakan Allen dan Meyer berdasarkan tiga dimensi, sebagai berikut:

##### *1) Affective commitment*

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Berdasarkan beberapa penelitian *affective commitment* memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi. (Allen & Meyer: 1997) menyatakan individu dengan *affective*

*commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah.

### 2) *Continuance commitment*

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

Menurut Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa *continuance commitment* tidak berhubungan atau memiliki hubungan yang negatif pada kehadiran anggota organisasi atau indikator hasil pekerjaan selanjutnya, kecuali dalam kasus-kasus di mana *job retention* jelas sekali mempengaruhi hasil pekerjaan.

### 3) *Normative commitment*

Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*. *Normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan (Allen & Meyer, 1997).

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlihat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu, tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. *Outcomes* komitmen organisasi membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, komitmen karyawan juga berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi, yaitu organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Berdasarkan penjelasan diatas, teori yang dikemukakan oleh Meyer & Allen yang digunakan menjadi landasan teori dalam penelitian ini oleh penulis. Indikator yang dikemukakan oleh Meyer & Allen dapat menjadi solusi untuk masalah yang ada pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang.

### **2.3 Kepuasan Kerja**

Setiap karyawan secara individual mempunyai kepuasan kerja yang berbeda, sekalipun berada dalam tipe pekerjaan yang sama hal ini tergantung tingkat kebutuhannya dan sistem yang berlaku pada dirinya.

Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, yang sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai dalam memenuhi atau melampaui harapan, dan dapat mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Keadaan emosi yang

senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Luthans (2006: 243)

Menurut Luthans (2005) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.

Malthis (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja merupakan sesuai atau tidaknya harapan seseorang terhadap kenyataan yang terjadi pada pekerjaannya yang didasarkan pada kondisi lingkungan kerja yang dapat ditunjukkan melalui sikapnya terhadap pekerjaan itu. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, diharapkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya juga akan meningkat.

### **1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat terwujud karna beberapa hal yang terjadi di perusahaan sesuai dengan harapan dari karyawan, bergantung pada masing-masing karyawan. Untuk mengetahui apa saja pengaruh kepuasan kerja karyawan, Smith, et. al. yang dikutip Luthans (1998: 145-146) menunjukkan adanya 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

**1) *Pay, the amount of financial remuneration that is received and the degree to which that is viewed equitable vis-a-vis that of other in organization.***

Penghasilan, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.

**2) *The work itself, the extent to which the job provides the individual with interesting task, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.***

Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

**3) *Promotion opportunities, the chance for advancement in the hierarchy.***

Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.

**4) *Working condition, if the working condition are good (clean, attractive, surrounding, for instance) the personnel will find it easier to carry out their job.***

Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

**5) *Supervision, the abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.***

Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.

**6) *Co-worker, the degree to which fellow worker are technically proficient socially supportive.***

Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan.

Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**1) *Pay (Penghasilan)***

Apabila gaji yang diterima karyawan sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan, pekerjaan yang dilakukan, lama bekerja maka kepuasan kerja karyawan akan terwujud. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan. Ketidakpuasan sebagai besar karyawan terhadap besarnya kompensasi sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pembayaran mereka.

**2) *The work it self (Pekerjaan itu sendiri)***

Menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab. Adanya kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan kemampuan karyawan diharapkan mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

### 3) *Promotion opportunities* (Kesempatan promosi)

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawan pun akan lebih terjamin. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

### 4) *Working condition* (Kondisi kerja)

Apabila kondisi kerja bagus (lingkungan yang bersih dan menarik) akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani. Sebaliknya, jika kondisi kerja tidak menyenangkan (panas dan berisik) akan berdampak sebaliknya pula. Apabila kondisi bagus maka tidak akan ada masalah dengan kepuasan kerja, sebaliknya jika kondisi yang ada buruk maka akan buruk juga dampaknya terhadap kepuasan kerja.

### 5) *Supervision* (Pengawasan)

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Oleh sebab itu aktivitas karyawan di perusahaan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik.

## 6) Co-worker (Rekan kerja)

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasihat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Apabila hubungan antara rekan kerja baik akan berdampak pada hasil kerja dalam tim baik dan berdampak baik pula pada pencapaian perusahaan.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wexley dan Yulk (As'ad, 2004), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam, yaitu:

### a. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi tertentu.

Ada empat ukuran dalam teori ini, yaitu:

- Orang, yaitu individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil.

- Perbandingan dengan orang lain, yaitu sekelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan.
- Masukan (*output*), yaitu karakteristik individual yang dibawa kepekerjaan seperti keahlian, pengalaman atau karakteristik bawaan seperti keahlian, unsur, jenis kelamin dan ras.
- Perolehan (*outcome*), yaitu apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya, seperti penghargaan, tunjangan dan upah.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

b. *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter (dalam Mangkunegara, 2005: 121). Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terhadap *disperancy* (ketidaksesuaian), tetapi merupakan *disperancy* yang positif. Sebaliknya, makin jauh dari kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum

sehingga menjadi *negatif diperancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa menurut teori ini, kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan terpenuhi.

### c. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Herzberg yang dikenal sebagai pengembang teori kepuasan kerja yang disebut teori dua faktor, membagi situasi yang mempengaruhi seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas terhadap pekerjaannya (*dissatisfiers* – *satisfiers*).

Menurut Herzberg dalam (Gibson dkk, 1997) ada dua kondisi yang mempengaruhi kepuasan seseorang. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kedua, berupa serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job context*) yang akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) yang tercakup dalam kondisi pertama meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu hubungan antar pribadi di antara rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawah. Sedangkan faktor dari rangkaian pemuas atau motivator ini meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor menimbulkan kepuasan kerja adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dan pekerjaan apabila faktor tersebut tidak ada, maka karyawan akan merasa tidak lagi puas. Sedangkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan adalah berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, seperti: administrasi, pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja. Apabila faktor ketidakpuasan ini dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas.

Teori yang dikemukakan oleh Luthans dalam hal pengertian maupun indikator kepuasan kerja yang dikemukakan sangat relevan jika diterapkan pada kasus PT. BRI Kantor cabang Tanjung Karang. Terdapat enam indikator yang sesuai dengan kondisi yang terjadi pada PT. BRI Kantor Cabang Tanjung Karang dan dapat menjabarkan secara jelas masalah yang terjadi. Sehingga dapat ditemukan solusi yang tepat untuk memperbaiki masalah pada kepuasan kerja karyawan.

#### **2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Menurut Organ (dalam S. Pantja Djati, 2011), OCB (*organizational citizenship behavior*) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Menurut Luthans (2005), dasar kepribadian untuk OCB tersebut merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh.

OCB juga didefinisikan sebagai perilaku individu yang sifatnya *functional, pro social, extra-role* yang diarahkan atau ditujukan kepada individu, kelompok dan atau organisasi (Schnake, 1991 dalam Alotaibi, 2003: 373). Demikian pula pengertian OCB menurut Appelbaum et al. (2004) yaitu sebagai perilaku karyawan yang dilakukan secara bebas yang tidak termasuk dalam *job requirement* karyawan, meskipun demikian perilaku tersebut meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Sedangkan pengertian OCB menurut Robbins (2006: 364) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Definisi OCB tersebut menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra-peran (*role-extra behavior*) artinya perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan atau kewajibannya. Selain itu, OCB juga mencakup perilaku kesetiakawanan sosial yang dilakukan

tanpa paksaan seperti membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan, memberi bantuan pada karyawan baru, tidak istirahat atau cuti jika tidak diperlukan dan perilaku sukarela untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan meskipun di luar deskripsi pekerjaannya.

Perilaku ekstra-peran (*extra-role*) tersebut sangat diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Bentuk perilaku ekstra-peran tersebut dapat berupa tindakan untuk melindungi perusahaan dan kekayaannya, memberikan saran yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja perusahaan, bersedia melatih diri untuk melakukan tanggung jawab tambahan, membuat iklim yang menyenangkan untuk perusahaan dan lingkungannya dan bersifat kooperatif (Bolon, 1997: 225).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (1) OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan, (2) OCB tidak tercakup dalam *job description* karyawan, (3) OCB dapat mendukung efektivitas pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Sedangkan Castro et al. (2004: 32) menyimpulkan bahwa (1) OCB merupakan suatu perilaku karyawan yang dilakukan di luar apa yang dipersyaratkan oleh perusahaan, (2) OCB merupakan suatu perilaku yang dilakukan karyawan secara sukarela, (3) OCB merupakan perilaku yang secara langsung tidak mendapat imbalan dan tidak terdapat struktur formal perusahaan, (4) OCB merupakan perilaku yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mendukung keberhasilan perusahaan.

### 1) Dimensi-dimensi OCB

Berdasarkan teori-teori yang sudah dibahas mengenai OCB sebelumnya bahwa OCB adalah perilaku seseorang dimana seseorang dengan sadar mau melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya yang sesuai dengan kontraknya, maka dapat disusun dimensi untuk menentukan tingkat penilaian bagi OCB. Dimensi OCB yang banyak dikenal dan digunakan dalam penelitian adalah dimensi OCB yang dikemukakan oleh Organ (1998, dalam Gonzalez dan Garazo, 2006: 29) yang terdiri dari:

#### 1) *Altruism*

Merupakan perilaku menolong sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya, misalnya seorang karyawan yang baru sembuh dari sakit belum bisa mengerjakan tugasnya, dibantu oleh karyawan lain yang lebih sehat. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

#### 2) *Sportmanship*

Merupakan sikap sportif dimana karyawan melihat setiap tugas dengan positif walaupun ada gangguan-gangguan atau keadaan yang kurang ideal saat mengerjakan tugasnya dan mengerjakannya tanpa mengeluh atau mengkomplain. Karyawan yang memiliki nilai tinggi dalam dimensi ini akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan yang kerja yang lebih menyenangkan.

3) *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan usaha karyawan melakukan kewajibannya melebihi persyaratan yang ada di perusahaan atau berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Contohnya adalah datang lebih awal dari waktu yang ditentukan, hadir lebih banyak dari yang diisyaratkan.

4) *Courtesy*

Merupakan perilaku baik dan hormat yang menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mereka mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Contohnya, membantu memberi solusi untuk mengurangi berkembangnya masalah. Karyawan pada dimensi ini merupakan orang yang menjaga hubungan baik dengan rekannya dan merupakan orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab karyawan pada kehidupan organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, seperti selalu mengikuti informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi.

Kelima dimensi tersebut juga dapat dikatakan sebagai bentuk dari OCB dan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) *altruisme*, misalnya: membantu saat rekan kerja tidak sehat
- 2) kesungguhan, misalnya: lembur untuk menyelesaikan pekerjaan
- 3) kepentingan umum, misalnya: rela mewakili perusahaan untuk program bersama
- 4) sikap sportif, misalnya: ikut menanggung kegagalan pekerjaan kelompok/tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat sesama rekan kerja
- 5) sopan, misalnya: memahami dan berempati walaupun saat dikritik.

## 2. Skala Pengukuran OCB

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut (dalam Gunawan 2011) :

Kategori 1 *Altruism* meliputi:

1. Perilaku membantu orang tertentu,
2. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat,
3. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*,
4. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta,
5. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk

6. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan,
7. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
8. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan,
9. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan,

Kategori 2 *Conscienceintiousness* meliputi:

1. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,
2. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai,
3. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya,
4. Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon,
5. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan,
6. Datang segera jika dibutuhkan,
7. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,

Kategori 3 *Civic Virtue* meliputi:

1. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh,
2. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat,
3. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
4. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu,
5. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Kategori 4 *Cortesy* meliputi:

1. Keterlibatan dalam fungsi –fungsi yang membantu organisasi,

2. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi,
3. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
4. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Kategori 5 *Sportmanship* meliputi:

1. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi,
2. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi,
3. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi,
4. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Terdapat beberapa perilaku dalam setiap dimensi OCB. Dari lima dimensi tersebut dapat diambil sebagai indikator untuk menentukan seberapa besar tingkat OCB yang dimiliki oleh seseorang.

Teori yang dikemukakan oleh Organ dalam hal pengertian OCB maupun dimensi yang dikemukakan sangat relevan jika diterapkan pada kasus PT. BRI Kantor Cabang Tanjung Karang. Terdapat lima dimensi yang sesuai dengan kondisi yang terjadi pada PT. BRI Kantor cabang Tanjung Karang dan dapat menjabarkan secara jelas masalah yang terjadi. Sehingga dapat ditemukan solusi yang tepat untuk memperbaiki masalah pada kepuasan kerja karyawan.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang menjadi dasar teoritis penulis dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 7. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Angelina <i>et al</i> (2013)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Model analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap OCB, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap OCB
2.	Dini Fitriana <i>et al</i> (2013)	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan	Model analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, kompensasi karyawan berpengaruh secara langsung terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap OCB, OCB berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan
3.	Merry Ristiana M (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dan Kinerja Karyawan	<i>Confirmatory factor analysis</i> (CFA)	Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap OCB, kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap OCB, kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, OCB mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap OCB

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisa	Hasil Penelitian
				lebih besar terhadap OCB dibandingkan kepuasan kerja dan OCB mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
4.	Arif Hidayat <i>et al</i> (2014)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Analisis Regresi Linier Berganda	Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB, OCB dipengaruhi oleh dua variabel yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebesar 8,5%.
5.	Heller (2003)	<i>Organizational Citizenship Behaviors in Relation in Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values</i>	SEM	Elemen profesionalisme menjadi faktor penentu kepuasan kerja, tetapi bukan faktor penentu kinerja. Adanya pemberian imbalan atau <i>reward</i> berupa gaji dan promosi menyebabkan karyawan membentuk <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)

Sumber : Resume Beberapa Hasil Penelitian Terdahulu

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini secara teoritis juga menjelaskan yaitu terdapat tiga variabel bebas yaitu kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja serta satu variabel terikat yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adapun hubungan antar variabel yaitu :

Sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan keinginan semua pihak akan membuat karyawan akan bekerja secara optimal karena yakin bahwa mereka pasti akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan

pada perusahaan sehingga menimbulkan kepuasan bagi karyawan. (Kreitner dan Kinicki dalam Nawab dan Bhatti, 2011: 26).

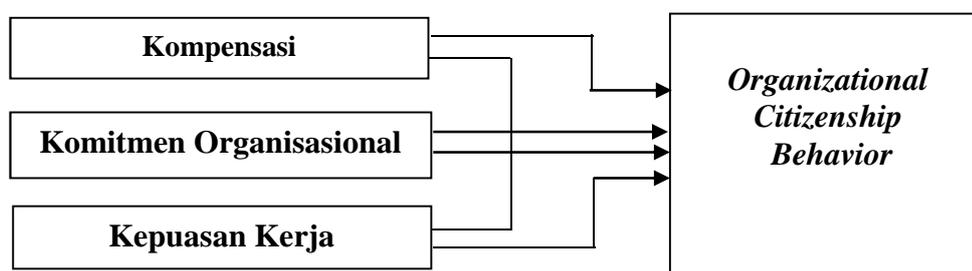
Setiap organisasi dituntut selalu meningkatkan kinerja dan efektifitas agar mampu bertahan globalisasi. Salah satu elemen penting yang dipertimbangkan mampu meningkatkan kinerja dan efektifitas organisasi adalah kemauan karyawan melakukan kinerja *extra role* selain kinerja *in role*. Organ, Bateman, Smith dan Near dalam Garay (2006: 34) menamakan kinerja *extra role* dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan kata lain, ketika sebuah organisasi mengharapkan terjadi suatu perilaku baru/tambahan, melakukan kinerja *extra-role*, dari kinerja perusahaan maka kebijakan kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk menumbuhkan perilaku tersebut.

Menurut Wibowo (2012: 519), komitmen organisasional merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional, yaitu setia pada organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi akan membuat karyawan akan setia pada pekerjaannya dan mempertahankan jabatannya untuk dapat meningkatkan kinerjanya pada perusahaan dimana organisasi menginginkan pekerja yang mau melakukan hal-hal yang baru dan belum dilakukan sebelumnya. Organisasi hanya mencari pekerja yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior*.

Robbins (2008: 113) menyebutkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Organ dalam Murphy (2002: 289) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat

memaksimalkan efisiensi dan meningkatkan fungsi efektif dari organisasi. Dalam penelitian yang dikembangkan oleh Shokrkon dan Naami (2009) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja.

Penjelasan diatas dapat dirangkum melalui kerangka pemikiran yang akan diteliti sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

**Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, kerangka konseptual yang telah dipaparkan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara parsial maupun simultan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah bersifat eksplanatif artinya penelitian yang menjelaskan secara keseluruhan dari objek yang diteliti dalam batas-batas tertentu, yaitu kompensasi, komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepuasan kerja. Pendekatan dalam penelitian ini dimulai dengan teori-teori dan hipotesa, dan selanjutnya dibuat model analisis, mengidentifikasi variabel, membuat definisi operasional, mengumpulkan data berdasarkan populasi dan sampel serta pada tahap terakhir melakukan analisis.

#### **3.2 Data dan Variabel**

##### **- Data Penelitian**

Data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tanjung Karang sebagai responden dengan instrumen utama berupa angket (kuisisioner). Sebagai data

pendukung, diperoleh melalui wawancara dengan karyawan dan pihak manajemen perusahaan.

#### - Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai dari orang atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009). Variabel penelitian terdiri dari atas empat macam, yaitu variabel eksogen (*independent variable*) atau variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) dan variabel endogen (*dependent variable*) atau variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2009: 59). Sedangkan variabel moderasi (*intervening variable*) atau variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand, 2006: 26). Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Variabel bebas (*independent variable*), yaitu kompensasi (X1)
2. Variabel bebas (*independent variable*), yaitu komitmen organisasional (X2)
2. Variabel moderasi (*independent variable*), yaitu kepuasan kerja (X3)
4. Variabel terikat (*dependent variable*), yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

### 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

#### - Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2009: 72), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tanjung Karang yang berjumlah 142 karyawan.

#### - Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2009: 73) bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan penarikan sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi. Sedangkan sampling adalah cara pengumpulan data yang sifatnya tidak menyeluruh, artinya tidak mencakup seluruh objek penelitian hanya sebagian dari populasi saja.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu Purposive Sampling. Purposive Sampling merupakan sistem pengambilan sampel yang ditetapkan berdasarkan kriteria tertentu. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tanjung Karang memiliki pegawai berjumlah 142 orang yang terdiri dari Pegawai Tetap, Pegawai Kontrak dipekerjakan BRI, dan Pegawai *Outsourcing* melalui *vendor*. Kriteria utama sampel penelitian ini adalah pegawai tetap dan pegawai kontrak BRI. Dari populasi 142 orang diambil sampel penelitian berjumlah

110 orang, sehingga sample yang diperlukan dalam penelitian ini berjumlah 110 sampel.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan tiga teknik yang diharapkan dapat menghasilkan data yang memenuhi syarat, lengkap dan relevan. Berikut teknik yang digunakan:

#### **1. Wawancara**

Survei pendahuluan di lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran umum yang digunakan sebagai dasar pengidentifikasian masalah. Pengumpulan data tentang pola pekerjaan, kepuasan kerja terhadap pekerjaan mereka, serta hubungan dengan teman sekerja.

#### **2. Kuisisioner**

Survei lapangan dengan menyebarkan kuisisioner kepada karyawan PT. BRI Kanca Tanjung Karang. Pemberian kuisisioner kepada responden digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data tentang faktor-faktor kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada organisasi. Kuisisioner dalam penelitian ini menggunakan *rating scale*. *Rating scale* adalah rangkaian pilihan jawaban dimana responden diminta untuk menggunakannya dalam menunjukkan respon atau sikap. Skala pengukuran ini terdiri dari serangkaian label dengan deskripsi tertulis. Serangkaian label yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1 : sangat tidak setuju
- 2 : tidak setuju
- 3 : Ragu-ragu
- 4 : setuju
- 5 : sangat setuju

### 3. Observasi

Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan pengamatan langsung pada objek penelitian di perusahaan untuk mendapatkan kondisi yang sesuai dengan masalah penelitian.

### 4. Dokumentasi

Pencarian data sekunder dilakukan dengan studi kepustakaan dari buku-buku, literatur-literatur serta informasi lain berhubungan dengan objek penelitian.

## **3.5 Definisi Operasional Variabel**

Untuk menghindari terjadinya perbedaan pandangan, maka perlu dijelaskan pengertian dari variabel-variabel yang dipergunakan. Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian.

## **1. Kompensasi**

Samsudin (2006: 187) kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non-finansial.

Indikator-indikator kompensasi menurut Samsudin (2006: 187) terdapat dua indikator untuk mengukur variabel kompensasi, yaitu:

1) Kompensasi bersifat materil, yang terdiri dari:

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

b) Insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas.

c) Bonus

Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

2) Kompensasi non materil, yang terdiri dari:

a) Pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan kinerja individu, kelompok maupun seluruh organisasi. Program ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan memengaruhi sikap karyawan.

b) Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non materil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan tersebut.

c) Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

## **2. Komitmen Organisasional**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi maupun dari individu sendiri. Faktor-faktor tersebut menurut Allen dan Meyer (1990) adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) dapat berkembang karena adanya empat kategori yaitu, karakteristik organisasi, karakteristik individu, karakteristik struktural dan pengalaman kerja
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian dibagi menjadi dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Investasi merupakan sesuatu yang berharga, seperti waktu, usaha, ataupun uang, yang harus dilepaskan individu. Alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan dampaknya bagi mereka sendiri.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) dapat berkembang karena sejumlah pengaruh pengalaman yang dirasakan individu dalam proses sosialisasi dengan organisasi, baik sebelum dan setelah masuk ke organisasi.

### **3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, yang sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai dalam memenuhi atau melampaui harapan dan dapat mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Luthans (2006: 243) Smith, et. al.

yang dikutip Luthans (1998: 145-146) menunjukkan adanya enam faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

- 1) Penghasilan, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
- 3) Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.
- 4) Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.
- 5) Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
- 6) Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan dimana rekan kerja memberikan dukungan.

#### ***4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ (dalam S. Pantja Djati, 2011), OCB (*organizational citizenship behavior*) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak

termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Dimensi OCB yang banyak dikenal dan digunakan dalam penelitian adalah dimensi OCB yang dikemukakan oleh Organ (1998, dalam Gonzalez dan Garazo, 2006: 29) yang terdiri dari:

### 1. *Altruism*

Merupakan perilaku menolong sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya, misalnya seorang karyawan yang baru sembuh dari sakit belum bisa mengejakan tugasnya, dibantu oleh karyawan lain yang lebih sehat. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

### 2. *Sportmanship*

Merupakan sikap sportif dimana karyawan melihat setiap tugas dengan positif walaupun ada gangguan-gangguan atau keadaan yang kurang ideal saat mengerjakan tugasnya dan mengerjakannya tanpa mengeluh atau mengkomplain. Karyawan yang memiliki nilai tinggi dalam dimensi ini akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan yang kerja yang lebih menyenangkan.

### 3. *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan usaha karyawan melakukan kewajibannya melebihi persyaratan yang ada di perusahaan atau berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Contohnya adalah datang lebih awal dari waktu yang ditentukan, hadir lebih banyak dari yang disyaratkan.

#### 4. *Courtesy*

Merupakan perilaku baik dan hormat yang menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mereka mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Contohnya, membantu memberi solusi untuk mengurangi berkembangnya masalah. Karyawan pada dimensi ini merupakan orang yang menjaga hubungan baik dengan rekannya dan merupakan orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

#### 5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab karyawan pada kehidupan organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, seperti selalu mengikuti informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi.

**Tabel 8. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kompensasi	Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah dan gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non finansial. <b>Sadili Samsudin (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi materil               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji</li> <li>• Insentif</li> <li>• Bonus</li> </ul> </li> <li>- Kompensasi non materil               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan dan pengembangan</li> <li>• Pujian</li> <li>• Cuti</li> </ul> </li> </ul>
2.	Komitemen Organisasi	Merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen Afektif               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan organisasi</li> <li>• Senang dan bangga menjadi bagian organisasi</li> </ul> </li> </ul>

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
		implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. <b>Meyer dan Allen (1991)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen Berkelanjutan               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Butuh terhadap organisasi</li> <li>• Dampak meninggalkan organisasi</li> </ul> </li> <li>- Komitmen Normatif               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Loyalitas</li> </ul> </li> </ul>
3.	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, yang sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai dalam memenuhi atau melampaui harapan, dan dapat mewakili beberapa sikap yang berhubungan. <b>Luthans (2006: 243)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balas jasa/imabalalan atas tenaga</li> <li>- Pekerjaan/tugas itu sendiri</li> <li>- Kesempatan promosi</li> <li>- Kondisi kerja</li> <li>- Sikap atasan</li> <li>- Rekan kerja</li> </ul>
4.	<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	OCB (organizational citizenship behavior) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. <b>Organ (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Altruism</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu rekan kerja</li> <li>• Membantu mengganti peran rekan kerja</li> </ul> </li> <li>- <i>Conscientiousness</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mematuhi peraturan organisasi</li> </ul> </li> <li>- <i>Sportmanship</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap sportif atau toleransi terhadap situasi yang kurang baik</li> </ul> </li> <li>- <i>Courtesy</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencegah masalah dan memberikan informasi yang baik</li> </ul> </li> <li>- <i>Civic Virtue</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi dalam kegiatan organisasi</li> </ul> </li> </ul>

Dalam pengukuran variabel, skala yang digunakan adalah skala Likert, dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden yang digunakan adalah 5 sampai dengan 1.

Pernyataan jawaban responden yang di gunakan adalah:

- a. Jika jawaban Sangat Setuju (SS), diberi skor 5
- b. Jika jawaban Setuju (S), diberi skor 4
- c. Jika jawaban Netral (N), diberi skor 3

- d. Jika jawaban Tidak Setuju (TS), diberi skor 2
- e. Jika jawabannya Sangat Tidak Setuju (STS), diberi skor 1

### **3.6. Pengujian Instrumen Penelitian**

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan kemampuan sebuah skala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan. Manfaat dari uji validitas yaitu untuk mengetahui apakah item-item yang ada dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Data penelitian tidak akan berguna apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian itu tidak memiliki validitas yang tinggi.

Dalam penelitian ini, ketepatan alat ukur yang digunakan adalah skala likert yang digunakan pada kuesioner. Karena skala likert adalah skala yang paling banyak digunakan dan juga memiliki ketajaman lebih dibandingkan dengan alat ukur lainnya. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu akan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2013). Selanjutnya menurut Sugiyono (2008: 251) data dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Jadi apabila korelasi antara skor item dengan skor total lebih besar dari r tabel maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid.

Hasil uji validitas untuk variabel Kompensasi, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan OCB, dengan menggunakan *software* SPSS hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 9. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Kompensasi	Komp 1	0,630	0,187	Valid
	Komp 2	0,624	0,187	Valid
	Komp 3	0,625	0,187	Valid
	Komp 4	0,556	0,187	Valid
	Komp 5	0,590	0,187	Valid
	Komp 6	0,596	0,187	Valid
Komitmen Organisasional	KO 1	0,583	0,187	Valid
	KO 2	0,592	0,187	Valid
	KO 3	0,681	0,187	Valid
	KO 4	0,527	0,187	Valid
	KO 5	0,462	0,187	Valid
	KO 6	0,542	0,187	Valid
Kepuasan Kerja	KK 1	0,603	0,187	Valid
	KK 2	0,580	0,187	Valid
	KK 3	0,694	0,187	Valid
	KK 4	0,648	0,187	Valid
	KK 5	0,551	0,187	Valid
	KK 6	0,499	0,187	Valid
Organization Citizenship Behavior	OCB 1	0,233	0,187	Valid
	OCB 2	0,661	0,187	Valid
	OCB 3	0,664	0,187	Valid
	OCB 4	0,518	0,187	Valid
	OCB 5	0,715	0,187	Valid
	OCB 6	0,725	0,187	Valid

Sumber : Hasil Uji Data SPSS 2016

Tabel diatas menunjukkan hasil rangkuman uji validitas dengan kriteria pengujian apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan taraf signifikasi 0,05 , maka alat ukur dinyatakan valid dan sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pertanyaan tersebut tidak valid. Dengan taraf 5% pada  $r_{tabel} = 0,187$ . Dengan demikian semua variabel dengan pertanyaan

tentang Kompensasi, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan *Organization Citizenship Behavior* dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang sah.

## 2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dan hanya pertanyaan-pertanyaan yang telah dianggap valid. Menurut Ghazali (2007: 45), reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner, dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Kriteria pengujian uji reliabilitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2009):

- *Alpha cronbach* 0,60 dinyatakan reliabel,
- *Alpha cronbach* < 0,60 dinyatakan tidak reliabel.

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, hasil uji reabilitas terdapat pada tabel berikut:

**Tabel 10. Hasil Uji Realibilitas**

Nama Variabel	Koefisien <i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Kompensasi	0,741	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,724	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,739	Reliabel
OCB	0,736	Reliabel

Sumber : Hasil Uji Data 2016

Tabel 6. menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk variabel Kompensasi didapat nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,741 , Komitmen Organisasional didapat nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,724 , Kepuasan Kerja didapat nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,739 dan OCB didapat nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,736. Oleh karena keempat nilai tersebut lebih besar dari 0,6 atau 60 %, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen ukur untuk variabel-variabel tersebut merupakan instrumen-instrumen yang reliabel.

### 3.7 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap OCB. Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$OCB (Y) = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \epsilon_i$$

Keterangan :

- a = Konstanta
- b = Koefisien regresi
- $X_1$  = Kompensasi
- $X_2$  = Komitmen organisasi
- $X_3$  = Kepuasan kerja
- $\epsilon_i$  = Standard Error

Suatu perhitungan statistik dapat dikatakan signifikan secara statistik apabila nilai uji statistik berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  tidak mendukung). Sebaliknya, disebut tidak signifikan bila nilai uji statistik berada dalam daerah dimana  $H_0$  mendukung. Dalam analisis regresi ada tiga jenis kriteria ketetapan yang harus dilakukan, yaitu:

### 1. Analisis Pengaruh Bersama (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = 0 \text{ (tidak berpengaruh)}$$

Artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dan Kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap OCB ( $Y$ ).

$$H_a: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0 \text{ (berpengaruh)}$$

Artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dan Kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap OCB ( $Y$ ).

Kriteria pengambilan keputusan:

$H_0$  mendukung jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  mendukung jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

### - Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan varian variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi varian variabel dependen (Ghozali, 2009). Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksikan varian variabel dependen.

### 2. Analisis Pengaruh Parsial (Uji-t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

$$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = 0 \text{ (berarti tidak ada hubungan)}$$

Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dan Kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap OCB ( $Y$ ).

$$H_a: b_1, b_2, b_3 \neq 0 \text{ (berarti ada hubungan)}$$

Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dan Kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap OCB ( $Y$ ).

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

$H_0$  mendukung jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  mendukung jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$



## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tanjung Karang. Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis, kesimpulan penelitian ini adalah bahwa penelitian mendukung hipotesis yaitu:

Kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara parsial maupun simultan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### 5.2 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tanjung Karang, adapun saran-saran yang ingin penulis berikan sebagai tindak lanjut untuk hasil penelitian yaitu:

1. Mengacu pada rata-rata modus jawaban yang belum maksimal (lima) mengenai persepsi karyawan terhadap kompensasi, untuk itu perlu diperhatikan untuk dapat mengevaluasi ulang mengenai kompensasi yang karyawan terima apakah sudah sesuai dengan apa yang mereka

kerjakan di perusahaan. Khususnya, perlu evaluasi mengenai gaji yang diterima karyawan dan mempertimbangkan standar gaji pada bank lainnya.

2. Mengacu pada rata-rata modus jawaban yang belum maksimal (lima) mengenai persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional, diharapkan dari hasil tersebut pihak perusahaan dapat melakukan upaya-upaya dalam rangka meningkatkan komitmen karyawan. Khususnya, mengenai loyalitas karyawan dengan cara memberikan hak-hak karyawan dengan baik, menerapkan penilaian kinerja yang efektif, mempromosikan karyawan dan membebaskan kreativitas.
3. Mengacu pada rata-rata modus jawaban yang belum maksimal (lima) mengenai persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja, diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kinerja karyawan. Khususnya, kepuasan sikap atasan terhadap bawahan belum sesuai dengan harapan karyawan untuk itu diperlukan dukungan dari atasan, didengarnya masukan atau ide bawahan serta pujian dari atasan ketika bawahan melakukan prestasi.
4. Mengacu pada rata-rata modus jawaban yang belum maksimal (lima) mengenai persepsi karyawan terhadap OCB, untuk itu diperlukannya sikap dan tanggung jawab lebih dari karyawan. Khususnya, sikap toleransi karyawan yang masih rendah terhadap situasi yang terjadi di perusahaan dengan menumbuhkan kesadaran bahwa masalah ataupun pencapaian perusahaan merupakan tanggung jawab dan kepentingan bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R., and Resckhe, W. 1997. Employee Value Added. New York. Center for Organizational Effectiveness Inc.
- Allen N.J and Meyer J.P (1990). Measurement of Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizational. *Journal of Occupational Psychology*:63:1-8.
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer. 1997. *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Alex S. Nitisemito. 2000. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 3. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Appelbaum, S., et al. (2004). Organizational Citizenship Behavior: a Case Study of Culture, Leadership and Trust *Management Decision*, Vol. 42 No. 1, 2004 pp. 13-40.
- Bolon, D. S. 1997. Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional-analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42: 221–241.
- Castro, C.B., Armario, E.M. and Ruiz, D.M., 2004, The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, *International Journal of Service Industry Management* Vol. 15 No. 1, pp. 27-53.
- Djati.P. 2009. Variabel Antecedent Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Service Quality Pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. Thesis. Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Frederick Herzberg dalam Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andy, Yogyakarta. 2006.

- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Keenam. Semarang: Bagian Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gonzalez, Jose Varela dan Garazo, Teresa Garcia (2006) Structural Relationship Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Satisfaction And Citizenship Behavior, *International journal of Service Industry Management*, vol. 17, No. 1, pp. 23-50.
- Handoko, Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFJ Jogja.
- Hasibuan, Malayu. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung,
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Keller, gerald and Brian Warrach. 1997. *Statistic for management and economics*. ITP Publishing Company.
- Luthans, F., 1998. Organizational Behavior, Seventh Edition, *International Edition*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, Fred, 2005. Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Andi.
- Locke, E.A, 1976, The Nature and Causes of Job Satisfaction, New York: John Wiley and Sons
- Madura, Jeff (2001), *Pengantar Bisnis*, Buku 2, Terjemahan, Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Ros Dakarya.
- Mathis, R. L., & John H. J. 2006. Human Resource Management. Organizational Behavior. Tenth Edition. Thomson South-Western. Terjemahan Angelica

- D. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Murphy, Gregory and Athanasou, James. 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, a Study of Australian Human Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 17. No 4. P.P 287-297. [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm).
- Nawab, Samina and Bhatti, Komal Khalid. 2011. Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction : a Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2. No.8.
- Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., et.al., 2006 . Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences. California: Sage Publications, Inc.
- Panggabean, Mutiara S, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Porter, L.W, Steers R.M dan Mowday, R.T. (1992). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. London: Academic Press Inc.
- Robbins, Stephen P.(2006).Perilaku Organisasi.Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2008. Perilaku Organisasi “Organizational Behavior”. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi. Jilid 1 dan 2. Prehallindo. Jakarta.
- Robbins, S.P. 1998. “Perilaku Organisasi”. Jakarta : Prenhallindo
- Samsudin, Sadili, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit CV Pustaka Setia. Cetakan ke-1.
- Schnake, M.E.(1991, March). Equity in Effort: The 'sucker effect' in co-acting groups. *Journal of Management*, 17(1), 41-56.

- Shokrkon, H and Naami, A. 2006. The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvas Factory Workers. *Journal of Education and Psychology*. vol. 3, No. 2, PP. 39-52.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raya Gratindo Persada.