

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOUR***

(Studi pada Kantor Pusat Universitas Udayana)

**I Gede Agus Sudarmayasa¹
Desak Ketut Sintaasih²
I Gede Riana³**

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
Email : keplur_ama@yahoo.com

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian ini dilakukan di kantor Pusat Universitas Udayana dengan menggunakan sampel jenuh yaitu 57 orang pegawai non-PNS. Data dikumpulkan dengan melakukan interview dan penyebaran kuesioner. Selanjutnya data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil lain juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa perlu adanya usaha – usaha untuk meningkatkan kepuasan terhadap rekan kerja dan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi - fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

Kata kunci : kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB.

ABSTRACT

Organizational citizenship behaviour is the behavior of the extra that are not part of the formal obligations of an employee's work, but support the functioning of the organization effectively. This study aimed to analyze the effect of job satisfaction on organizational commitment and Organizational citizenship behaviour. This research was conducted at the office of the Rector of Udayana University using sample that 57 non-government employees. Data were collected by interviews and questionnaires. Subsequently collected data were analyzed using descriptive analysis and Partial Least Square. The Results of this study concluded that job satisfaction is significant positive effect on organizational commitment and Organizational citizenship behaviour. Other results also indicate that organizational commitment is a significant positive effect on Organizational citizenship behaviour. The implications of this study indicate that the need for efforts to improve satisfaction with co-workers and increasing voluntary participation and support functions of the organization both professionally and social nature.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, and OCB.

PENDAHULUAN

Universitas Udayana (Unud) sebagai sebuah lembaga pemerintah yang bergerak dalam bidang pendidikan saat ini sudah berstatus sebagai Badan Layanan Umum (BLU). Status tersebut telah menuntut Unud untuk selalu memberikan layanan prima dan mempunyai komitmen untuk meningkatkan kualitas layanan dan mutu pendidikan. Pegawai dituntut mempunyai tanggung jawab untuk mencapai tujuan, memenuhi efisiensi dan produktivitas dengan mengupayakan kesesuaian kegiatan-kegiatan dengan tujuan yang telah ditentukan termasuk keterbukaan dan tanggung jawab pemanfaatan sumber daya secara optimal.

Kantor Pusat Universitas Udayana didukung oleh Pegawai PNS dan Pegawai Non-PNS yang berjumlah sebanyak 465 orang dengan rincian 249 orang pegawai PNS dan 216 orang Pegawai Non-PNS. Dengan memperhatikan perbandingan antara Pegawai PNS dan Non-PNS nampak jumlahnya hampir sama, sehingga peran dari Pegawai Non-PNS sangatlah besar untuk menjalankan administrasi Kantor Pusat Universitas Udayana. Dalam pelaksanaan tugas tersebut diperlukan sikap pegawai yang mampu berperilaku di luar peran (*extra role behaviour*) yang saat ini sering dikaitkan dengan konsep *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Unud sebagai sebuah institusi pendidikan tinggi sudah selayaknya memperhatikan dan menciptakan sumber daya manusia yang memiliki perilaku diluar peran (*extra role behavior*). Oleh karena itu sangat diperlukan sebuah perubahan didalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya peran institusi

dalam upaya peningkatan kualitas sumber dayanya. Alasan tersebut menuntut urgensi penelitian terhadap antiseden *OCB* di Unud dalam rangka berupaya untuk memiliki sumber daya manusia yang handal dan berkualitas dalam melayani para *stakeholders*.

Berdasarkan hasil penelitian awal dengan melakukan wawancara terhadap 10 orang pegawai Non-PNS yang ditugaskan di bawah lingkungan Kantor Pusat Universitas Udayana, ternyata semuanya (100 %) belum merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut terutama berkaitan dengan penghasilan, karena penghasilan yang mereka terima masih dibawah UMR (Upah Minimum Regional) Kabupaten Badung, yang besarnya UMR tahun 2013 adalah sebesar Rp. 1.410.000,-. Upah/gaji yang mereka terima perbulan. Kondisi telah memicu dan menimbulkan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja. Hal lain yang sering memicu ketidakpuasan kerja karena adanya pemberian tunjangan kinerja kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS), sementara para pegawai Non-PNS tidak mendapatkannya seperti halnya PNS. Hal ini sering menimbulkan kecemburuan sosial antara PNS dengan Pegawai Non-PNS. Pegawai Non-PNS juga tidak memperoleh jaminan bahwa mereka nantinya akan diangkat menjadi PNS. Artinya selama mereka bekerja di Universitas Udayana tidak mempunyai kesempatan promosi untuk menduduki jabatan tertentu. Kondisi ini telah menjadi dilema bagi pegawai Non-PNS di Universitas Udayana, karena jika selamanya bekerja sebagai pegawai Non-PNS, mereka hanya akan sebagai staf, karena kesempatan untuk menduduki jabatan struktural hanya dimiliki oleh PNS yang mempunyai NIP saja.

OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif (Robbins, 2009:40). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang memiliki sikap mampu melakukan tugas lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang mampu memberikan kinerja melebihi harapan. Selanjutnya Robbins (2009:41) mencontohkan sikap tersebut seperti membantu individu dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, dan menghormati semangat dan isi peraturan organisasi. Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan dalam *OCB* memiliki hubungan yang positif dengan *outcome* organisasi seperti unit kerja. Selain itu *OCB* berpeluang untuk mendukung terciptanya *social capital* dalam organisasi, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja organisasi sekaligus menciptakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Padsakoff & Mackenzie, 1994).

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang mampu bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka sehingga dapat memberikan kinerja yang melampaui perkiraan (Robbins, 2009:41). Dalam dunia kerja yang semakin berkembang dan dinamis, dimana tugas-tugas yang semakin banyak dilakukan dalam tim, lebih fleksibel, bernilai penting, diperlukan adanya karyawan yang mampu berperilaku diluar peran. Beberapa contoh seperti: membuat pernyataan yang konstruktif untuk tugas kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu yang lain dalam timnya, menjadi relawan untuk aktivitas tugas ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan kepedulian, menghormati dan

memaklumi beban dan gangguan terkait kerja yang kadang terjadi. Kondisi tersebut membuat organisasi sangat memerlukan karyawan yang bersedia melakukan hal yang bukan menjadi tugasnya. Menurut Robbins dan Judge, (2009:40) organisasi dengan karyawan yang memiliki perilaku diluar peran cenderung berkinerja lebih baik dari organisasi lain yang tidak memilikinya.

Secara umum *OCB* muncul diakibatkan karena karyawan mendapatkan kepuasan bekerja pada suatu organisasi. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Ivancevick *et al.*, 2006). Terdapat keyakinan bahwa karyawan yang puas akan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas, walaupun masih banyak bukti yang mempertanyakan hubungan kausal tersebut (Robbins, 2009:42).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan dihargai dengan perolehan kinerja tugas. *OCB* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur- prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997:1). Foote A, *et al.* (2008) menyatakan bahwa sikap dan kemurnian peran berhubungan positif dengan komitmen dan komitmen berhubungan positif dengan *conscientiousness* dan *civic virtue*.

Kepuasan kerja menggambarkan suatu perasaan positif mengenai pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi terhadap karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2007). Kepuasan kerja karyawan seringkali dihubungkan dengan beberapa variabel, diantaranya adalah komitmen organisasional. Banyak penelitian sebelumnya yang mencoba menghubungkan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Su-Chao dan Ming-Shing (2006) mencoba untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Hasil penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kedua variabel tersebut. Sedangkan beberapa penelitian lain juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional (Koh dan Boo, 2001; Aydogdu dan Asikgil, 2011).

Penelitian Yoon dan Suh, (2003) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*. Kepuasan kerja tidak hanya terkait dengan keabsenan dan pengunduran diri, namun juga organisasi bertanggung jawab memberikan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik memberikan penghargaan kepada karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja lebih mencerminkan sikap dari pada perilaku. Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang diinginkan maupun yang tidak diinginkan, mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Farhan dan Niaz (2012) menemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi dan juga menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan Perilaku Organisasi, (Robbins, 2006:). Oleh karena itu,

kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang membentuk *OCB*, pernyataan tersebut sangat logis yang menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama *OCB* karyawan (Robbins, 2006).

Kepuasan kerja yang ada di Kantor Pusat Universitas Udayana masih belum dirasakan oleh pegawai Non-PNS karena masih ada pegawai yang merasa tidak nyaman dalam bekerja di mana hal ini membuat pegawai Non-PNS tidak mempunyai komitmen terhadap organisasional. Sebenarnya mereka bekerja di Universitas Udayana dengan komitmen berharap suatu saat nanti bisa diangkat menjadi PNS, hal ini sebenarnya tidak bisa menjadi jaminan untuk diangkat meskipun memiliki masa kerja yang lama. Padahal jika mereka mencari kerja di tempat lain mungkin akan mempunyai kesempatan memperoleh penghasilan yang lebih besar dari yang mereka terima dan bahkan mendapatkan kepuasan kerja sesuai keahlian dan bidangnya masing – masing. Akan tetapi karena faktor gengsi, hampir 90% pegawai Non-PNS Universitas Udayana masih bertahan.

Kepuasan kerja mendapatkan banyak perhatian dibandingkan dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, komitmen organisasional semakin banyak dibahas karena lebih terkait dengan persepsi karyawan terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap terhadap pekerjaan dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, beberapa hasil penelitian menyatakan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat (Luthan, 2009:248).

Locke (2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa

kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut pendapat tersebut diatas kepuasan kerja itu adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, penyelia atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Pada intinya kepuasan kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas akan pekerjaan cenderung untuk berperilaku tidak maksimal, tidak mencoba untuk melakukan hal-hal yang terbaik, serta jarang untuk meluangkan waktu dan berusaha ekstra dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengandung makna bahwasanya komitmen karyawan terhadap organisasi dapat ditingkatkan apabila karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi dengan baik sehingga mereka merasa puas. Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi (Koh dan Boo, 2001). Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis dalam Yuli, 2005).

Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, psikologi dan motivasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh besar kecilnya penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, keterlibatan dalam pekerjaan dan *perceived equity (fair reward)*. Besar kecilnya penghargaan, mungkin tidak akan menjadikan masalah besar asal pemberiannya dipandang adil oleh karyawan yang menerimanya. Menyadari hal tersebut, maka salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan maka diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih maksimal dan mau melakukan pekerjaan diluar peran kerjanya sehingga dapat membantu proses pencapaian tujuan organisasi lebih baik.

Komitmen Organisasi merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam membentuk *OCB* karyawan. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi pada keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Bolon (1997) menemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor pada *OCB*. Cohen (2005) menemukan hubungan positif antara komitmen afektif dan komitmen normative terhadap *OCB*, dimana komitmen normative mempunyai hubungan yang lebih kuat daripada komitmen afektif, sementara komitmen berkelanjutan mempunyai hubungan yang negatif terhadap kepatuhan. Wagner dan Rush (2000) menemukan komitmen organisasi berpengaruh pada *OCB*. Ackfeldt dan Coote (2000) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh

pada perilaku menolong atau *OCB*. Demikian pula Gautam *et al.*, (2004) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada *OCB*.

Steers (1996) mengembangkan sebuah model hubungan sebab akibat terjadinya komitmen terhadap organisasi. Selanjutnya dia mengemukakan ada tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain) dan pengalaman kerja. Model yang dikembangkan Steer kemudian dimodifikasi menjadi karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja.

Long (2000) menjelaskan bahwa program kepemilikan saham perusahaan bagi karyawan juga bisa menumbuhkan perasaan identifikasi terhadap tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan Armstrong (2003:183) berpendapat bahwa tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen, yaitu rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada organisasi. Chusmir (dalam Jewell dan Siegall, 1998:519) berpendapat bahwa karakteristik keluarga juga menjadi salah satu penentu komitmen karyawan pada organisasi. Selain faktor-faktor di atas, faktor harapan pengembangan karir, lingkungan kerja dan gaji/tunjangan juga berpengaruh.

Berdasarkan atas beberapa pendapat diatas, maka dalam penelitian ini komitmen organisasi menggunakan dimensi komitmen yaitu : (1) *Affective Commitment*, (2) *Continuance Commitment*, (3) *Normative Commitment*, yang

diadopsi dari Meyer dan Allen, (1991). Penggunaan komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen ini karena komitmen organisasi mengindikasikan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Secara teoritis, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor penentu karyawan menunjukkan *OCB* (Luthans, 2009). Namun demikian, yang lebih penting untuk *OCB* adalah bahwa karyawan harus merasa diperlakukan secara adil, dan mendapat dukungan organisasi. Tanpa diperlakukan secara adil dan mendapatkan dukungan organisasi, karyawan tidak akan memberikan kinerja maksimal kepada organisasi. Alasan tersebut dilakukannya penelitian lebih lanjut mengenai *OCB*, khususnya mengenai anteseden-anteseden yang membentuknya. Semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka karyawan akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi. Dengan demikian semakin kuat individu mempersepsikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan pekerjaannya, maka semakin mendekati sikap karyawan pada *OCB*.

Dunia pendidikan seharusnya sudah menjadi kepedulian semua komponen bangsa karena kualitas masa depan bangsa sangat tergantung dari latar belakang pendidikannya. Sudah banyak pihak mulai merasakan betapa pentingnya institusi pendidikan, bahkan saat ini sudah menjadi salah satu tolok ukur kemajuan suatu

bangsa. Namun demikian, apa yang terjadi saat ini hanyalah pada saat-saat tertentu saja dan hanya kelompok tertentu saja yang peduli dengan dunia pendidikan. Kondisi ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak (*stakeholders*) dalam organisasi pendidikan seperti pemerintah, tokoh masyarakat, cendekiawan, dan yang tidak kalah penting adalah peran dosen serta karyawan yang ada pada institusi pendidikan tersebut. Tidak sedikit pandangan bahwa kualitas pendidikan hanya ditentukan oleh kualitas dosennya saja, padahal peran karyawan sebagai pendukung kelancaran proses pembelajaran sangatlah strategis.

Adanya beberapa regulasi pemerintah pada institusi pendidikan, mengakibatkan beberapa institusi pendidikan mengalami perubahan status pengelolaan dari satuan kerja biasa ke Badan Layanan Umum. Perubahan status tersebut mengakibatkan institusi pendidikan mulai menghadapi berbagai tantangan dan bahkan tekanan peran. Tekanan yang dialami oleh institusi pendidikan tinggi secara umum dikelompokkan kedalam dua bagian, yaitu faktor eksternal atau sesuatu yang disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal Perguruan Tinggi, serta faktor internal, berupa segala sesuatu yang diakibatkan oleh perubahan-perubahan faktor lingkungan internal tersebut. Secara internal keberhasilan suatu Perguruan Tinggi sangat tergantung pada kualitas sumber daya sebagai pengelola. Disamping dosen sebagai *stakeholders* kunci keberhasilan sebuah Perguruan Tinggi, karyawan memiliki peran yang sangat strategis sebagai penunjang kelancaran proses pembelajaran. Untuk itu, peran karyawan tidaklah dapat dipandang sebelah mata. Karyawan merupakan ujung tombak dalam

membantu kelancaran proses pembelajaran agar tercipta *outcome* Perguruan Tinggi sesuai dengan visi dan Misi yang ditetapkan.

Perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi secara umum diakibatkan adanya perubahan lingkungan eksternal maupun internal. Unsur utama dari kapabilitas organisasi adalah strategi operasi dan sistem penyampaian dalam dua "*strategic service vision*". Kapabilitas organisasi adalah sesuatu yang bersifat spesifik dan representative dari kemampuan internal, *technical-know-how*, serta kompetensi ini dari suatu organisasi. Kapabilitas organisasi ini, sangat ditentukan oleh seberapa tinggi kualitas manusia yang terlibat sejak perencanaan, eksekusi hingga pada implementasi sistem atau proses penyampaian pelayanan, sehingga hasilnya dapat langsung dinikmati oleh para pelanggan. Saat ini sudah terdapat beberapa Perguruan Tinggi yang dikelola layaknya sebuah organisasi bisnis, salah satunya adalah Universitas Udayana.

Perubahan status Badan Layanan Umum (BLU) yaitu model pengelolaan semi bisnis bagi sebuah Perguruan Tinggi, mengakibatkan Institusi pendidikan haruslah merubah paradigma pada bidang sumber daya manusia yang dimiliki. Perubahan ini telah menuntut segenap komponen yang ada untuk melakukan reformasi birokrasi yang cukup mendasar terhadap sumber daya manusia yang ada. Diperlukan sumber daya manusia yang mampu memiliki perilaku peran ekstra (*extra role behaviour*) guna menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi.

Extra role behaviour(*ERB*) sering diistilahkan dengan *Organizational Citizenchip Behaviour*(*OCB*). Berbagai peneliti mengemukakan bahwa kepuasan

kerja dan komitmen organisasional merupakan dua variabel yang mampu digunakan sebagai predictor *OCB*. Bila kepuasan kerja terjamin, maka karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, dan kondisi inilah yang nantinya dipandang mampu menciptakan *ERB* dan *OCB*.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB* (Bolon, 1997), (Yoon dan Suh, 2003), (Gonzales dan Garazo, 2006). Demikian pula beberapa peneliti menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Koh dan Boo, 2001; Su-Chao dan Ming-Shing, 2006 ; Aydogdu dan Asikgil, 2011). Selanjutnya beberapa peneliti lainnya seperti; (Wagner dan Rush, 2000;, Chen dan Francesco, 2003;, serta Foote dan Tang, 2008), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan dipandang mampu digunakan untuk menciptakan suatu kondisi dalam memprediksi *OCB*. Berdasarkan uraian diatas, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian terkait dengan *OCB*, Kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Non- PNS yang berada di bawah Kantor Pusat Universitas Udayana yang berjumlah 216 orang. Prosedur pemilihan sampel dengan menggunakan *non probability sampling*. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Untuk lebih mengontrol sampel yang diambil,

ditetapkan beberapa karakteristik terhadap sampel sebagai berikut : 1) Berstatus pegawai tidak tetap (Non PNS), 2) Telah bekerja minimal sekurang-kurangnya selama 2 tahun dan paling lama 6 tahun, dan 3) Ditugaskan pada bagian-bagian tertentu di bawah naungan Kantor Pusat Universitas Udayana. Populasi yang memenuhi kriteria tersebut berjumlah 59 orang. Dari 59 kuesioner yang disebar, sebanyak 57 kuesioner kembali untuk dijadikan sampel penelitian.

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data kuantitatif seperti jumlah pegawai non PNS dan data kualitatif seperti lokasi penelitian, struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, karakteristik responden yang meliputi nama, jenis kelamin, status perkawinan dan tingkat pendidikan. Sementara sumber data dari penelitian ini berupa data primer dan data sekunder, dan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner dan wawancara. Kuesioner merupakan angket tertutup yang terdiri dari berbagai item pertanyaan yang nantinya dijawab oleh responden.

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*. Melalui pendekatan *PLS* diasumsikan bahwa semua varian yang dihitung merupakan varian yang berguna untuk penjelasan. Pendekatan pendugaan variabel laten dalam *PLS* adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Composite reliability

Composite reliability menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil Composite reliability dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,70. Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji validitas instrumen dalam suatu model penelitian secara khusus untuk indikator refleksif. Hasil pengujian *composite reliability* disajikan pada Tabel berikut.

Tabel. 1
Composite Reliability

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Kepuasan Kerja	0.644843	0.900598	0.861671
Komitmen Org.	0.826790	0.934714	0.895231
OCB/ERB	0.670737	0.890616	0.836166

Sumber :Hasil analisis

Dari Tabel. 1 nampak bahwa nilai *composite reliability* ke tiga variable semuanya berada diatas 0,70. Artinya bahwa semua indikator refleksif dinyatakan reliable dalam membentuk konstruk. Demikian pula nilai *cronbachs alpha* yang menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70.

Convergen Validity

Perhitungan *convergent validity* bertujuan untuk mengetahui item-item instrumen yang dapat digunakan sebagai indikator dari seluruh variabel laten. Hasil uji *convergen validity* diukur berdasarkan besarnya nilai *loading faktor*

(*outer loading*) dari *indikator construct*. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan pada Tabel berikut.

Tabel. 2
Convergent Validity

Indikator	Original	Sample	T Statistics	Keterangan
	Sample (O)	Mean (M)	(O/STERR)	
Kepuasan terhadap pekerjaan	0.849111	0.848626	39.400040	Valid
Kepuasan terhadap gaji	0.821593	0.825368	23.974948	Valid
Kesempatan dengan promosi	0.786252	0.785004	24.444384	Valid
Kepuasan terhadap Pengawasan	0.811252	0.805298	24.434845	Valid
Kepuasan terhadap Rekan kerja	0.742893	0.744031	17.549082	Valid
Komitmen afektif	0.903305	0.902497	46.496681	Valid
Komitmen kontinyu	0.897220	0.899041	51.140667	Valid
Komitmen normative	0.927043	0.928152	74.320777	Valid
<i>Sportmanship,</i>	0.789208	0.788543	25.023363	Valid
<i>Civic virtue</i>	0.834829	0.836858	27.619725	Valid
<i>Conscientiousness,</i>	0.804851	0.803126	28.791370	Valid
<i>Altruism</i>	0.845798	0.845354	35.791686	Valid

Sumber :Hasil analisis.

Hasil pengujian pada Tabel2. di atas menunjukkan bahwa seluruh *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai di atas 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* bertujuan untuk melihat validitas item-item instrumen penelitian yang ada di dalam model. Hasil pengujian *discriminant validity* disajikan pada Tabel. 3.

Tabel. 3
Discriminant Validity

Variabel	AVE	Akar AVE	Korelasi Antar Variabel Laten		
			Kep. Kerja	Komitmen	OCB
Kepuasan Kerja	0.644843	0,802	0.000	0.836	0,832
Komitmen Org.	0.826790	0.909	0.836	0.000	0,779
OCB/ERB	0.670737	0.818	0,832	0,779	0.000

Sumber :Hasil analisis

Hasil pengujian validitas instrumen dengan menggunakan *discriminant validity* menunjukkan nilai akar *AVE* (*average variance extracted*) lebih besar daripada 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Goodness of Fit Model Struktural (Inner Model)

Nilai R^2 tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut.

Tabel. 4
Nilai R^2 Variabel endogen

Variabel dependen	R-square
Komitmen Organisasional (Y1)	0.698321
OCB (Y2)	0.715150

Sumber: Hasil analisis

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.698321) (1 - 0.715150)$$

$$Q^2 = 1 - 0,0860$$

$$Q^2 = 0.9139$$

Hasil perhitungan di atas memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.9139. Hal itu berarti bahwa 91,39 % variasi pada variabel *OCB* (*dependent variabel*) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan didalam model penelitian. Sedangkan sebesar 8,61 % variasi pada variable *OCB* dijelaskan oleh variable lain di luar model.

Hasil Pengujian Hipotesis.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t (*t-test*) pada tiap-tiap jalur pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan pada Tabel 5. berikut..

Tabel. 5
Hasil Uji Hipotesis

Hubungan antar-Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
Kepuasan Kerja -> Komitmen Org.	0.835656	40.178664	Signifikan
Kepuasan Kerja -> OCB/ERB	0.599537	5.534284	Signifikan
Komitmen Org. -> OCB/ERB	0.277911	2.350174	Signifikan

Sumber : Hasil analisis.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel diatas, maka dapat dijelaskan hasil uji hipotesis dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* sebagai berikut.

1) Pengaruhkepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Pengujian hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0.84 dan T-statistik 40.18. Dengan demikian, maka hipotesis yang dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, terbukti. Koefisien bertanda positif dan signifikan dapat diartikan hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya, semakin baik kepuasan kerja maka komitmen organisasional para pegawai akan semakin meningkat.

2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Pengujian hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan nilai 0.60 dan t-statistik 5.53. Karena $t\text{-statistik} > 1,96$ (t-table), maka hipotesis bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*. Koefisien bertanda positif, dapat diartikan hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya bahwa semakin baik kepuasan kerja maka *OCB* akan semakin meningkat.

3) Pengaruh komitmen organisasional terhadap *OCB*

Pengujian hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan *PLS* menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung komitmen organisasional

terhadap turnover intention dengan nilai 0.28 dan t-statistik 2.35. Karena $t\text{-statistik} > 1,96$ (t-tabel), maka hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB* diterima. Koefisien bertanda positif dan signifikan, dapat diartikan hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya, semakin baik komitmen organisasional, maka *OCB* juga semakin meningkat.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan kepuasan yang didapat oleh pegawai terhadap pekerjaannya terbukti mampu membuka wawasan pegawai akan timbulnya ancaman dan kerugian apabila mereka pindah ke organisasi lain. Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan pegawai atas kesempatan promosi, pengawasan yang diberikan, dan kepuasan pegawai bekerja dengan tim kerja akan meningkatkan upaya-upaya pegawai agar organisasi menjadi lebih baik dan sukses. Hal ini karena pegawai menganggap organisasi saat ini adalah tempat yang sangat baik untuk bekerja dan mengembangkan karier mereka ke depan.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian yang telah dilakukan oleh McNeese (1996) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Demikian pula hasil penelitian Ghiselli *et al.* (2001); Koh dan Boo (2004); Azeem (2010); yang

mengungkapkan terdapat hubungan kuat positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.

Menurut Mc.Neese (1996) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan merupakan hal yang sangat penting. Ditemukan bahwa, apabila ingin meningkatkan produktivitas, maka kepuasan kerja dan komitmen organisasional harus diperhatikan. Dijelaskan pula bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya, Koh dan Boo (2004) mencoba menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional bahwa terdapat hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Demikian pula Azeem (2010) menjelaskan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dilihat dari sisi usia, masa jabatan, dan kedudukan pegawai. Beberapa hal tersebut memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja bila dikaitkan dengan komitmen organisasional.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai pada organisasi, maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*. Terdapat keyakinan juga bahwa karyawan yang puas akan lebih produktif dari pada karyawan yang tidak puas, walaupun masih banyak bukti yang mempertanyakan hubungan kausal tersebut (Robbins, 2009:42).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yoon and Suh, (2003) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan

terhadap *OCB*. Bolon (1997) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada *OCB*. Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Gonzales dan Garazo (2006) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan *OCB*, Kepuasan kerja tidak hanya terkait dengan keabsenan dan pengunduran diri, namun juga organisasi bertanggung jawab memberikan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik memberikan penghargaan kepada karyawan. Oleh karena itu kepuasan kerja lebih mencerminkan sikap dari pada perilaku.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *OCB*.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Dengan hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan semakin tinggi komitmen pegawai maka akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi pegawai baik itu *OCB*. Pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasi akan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, menjadi stabilator dalam organisasi, dan berpartisipasi secara sukarela terhadap kegiatan-kegiatan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Wagner dan Brush (2000), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB*, penelitian Ackfeldt dan Coote (2000) menemukan ada pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan *OCB*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Bogle dan

Somech (2004) menemukan komitmen organisasi merupakan prediktor dari OCB. Selanjutnya, Paulin *et al.*, (2006) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada OCB pegawai.

Implikasi penting penelitian ini adalah dibuktikannya beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB. Hasil analisis secara keseluruhan menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai dikategorikan puas namun dalam indikator kepuasan terhadap rekan kerja masih perlu ditingkatkan karena indikator ini mempunyai rerata 3,37 yang artinya pegawai merasa cukup puas. Kurangnya kepuasan terhadap rekan kerja dapat menjelaskan bahwa pegawai belum dapat menikmati bekerja di organisasi karena masih ada pegawai yang kurang bertanggung jawab. Dalam upaya untuk menjaga capaian organisasi terkait dengan bagaimana selalu menjaga kepuasan kerja pegawai, maka disini peran dari atasan sangatlah penting di dalam mengambil suatu kebijakan, penerapan otorisasi, dan pendelegasian wewenang serta pertanggung jawaban terhadap apa yang telah diputuskan, sehingga pegawai akan merasa nyaman bekerja di organisasi yang akan berakibat tumbuhnya kepuasan kerja di lingkungan organisasi.

Disamping kepuasan kerja, komitmen pegawai terhadap organisasi juga dikategorikan sudah baik yang berarti bahwa pegawai memiliki komitmen yang baik pada organisasi. Hal ini berarti bahwa pegawai cukup memiliki keterlibatan emosional pada organisasi berupa perasaan cinta pada organisasi, seperti organisasi memiliki arti yang besar bagi pegawai, organisasi sudah menjadi bagian dari kehidupan pegawai, dan pegawai merasa bahagia menghabiskan sisa

karirnya di organisasi. Dari 3 indikator dalam variable komitmen organisasional, rerata terendah adalah 3,65 yaitu pada komitmen kontinyu, dimana komitmen kontinyu sebagai bentuk komitmen yang mencerminkan keputusan pegawai untuk tetap mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi karena merasa rugi bila meninggalkan organisasi tersebut. Meskipun pegawai memiliki keterlibatan emosional yang tinggi terhadap organisasi, peran atasan di dalam mengambil keputusan dan kebijakan sangatlah penting untuk menjaga pegawai agar tidak keluar dari organisasi karena tawaran *reward* dari luar jauh lebih besar dari pada *reward* yang diterima pegawai saat ini. Hal ini sesuai dengan *social exchange theory*, dimana jika seseorang pegawai yang tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka pegawai tersebut akan mencari tempat kerja yang lebih baik demi mendapatkan kepuasan kerja, baik itu berupa penghasilan dan kenyamanan dalam bekerja. Sehingga disini diperlukan kebijakan dari atasan untuk membuat pegawai memiliki komitmen terhadap organisasi.

Sementara tingkat perilaku OCB pegawai berada pada katagori baik sehingga perilaku OCB pegawai secara umum masih dikatagorikann baik. Namun demikian, *Civic virtue* yaitu menunjukkan pastisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi - fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah masih dikatagorikan cukup baik karena memiliki rerata sebesar 3,39. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya – upaya untuk yang terintegrasi dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja yang sekaligus mampu meningkatkan komitmen organisasional sehingga OCB pegawai dapat lebih ditingkatkan.

Dari model analisis dapat disimpulkan pula, dalam jangka pendek untuk membangun OCB dikalangan pegawai bisa dilakukan dengan memberikan kepuasan kerja terhadap pegawai, karena dengan demikian pegawai akan merasa lebih dihargai oleh pimpinan dan lembaga, akan tetapi hal ini terlalu beresiko bagi lembaga karena akan memerlukan biaya yang cukup besar di dalam memberikan kepuasan terhadap pegawai. Jadi untuk membangun OCB yang baik di lembaga harus ditumbuhkan sikap rasa memiliki yang tinggi terhadap lembaga itu sendiri sehingga hal ini sangat sesuai di dalam menumbuhkan OCB di lembaga untuk jangka panjang, karena dengan mempunyai komitmen terhadap lembaga pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja, kecintaan terhadap lembaga, dan merupakan bagian dari lembaga itu sendiri. Dengan demikian maka secara tidak langsung OCB ini akan terbangun di lembaga itu sendiri.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada tujuan penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, dan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat diambil simpulan penelitian sebagai berikut: (1) Karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen organisasional yang lebih baik. Hal ini berarti bahwa perasaan puas terhadap beban pekerjaan, kepuasan terhadap system promosi, kepuasan terhadap pengawasan / supervise yang dilakukan, dan kepuasan terhadap sesama rekan kerja dalam bekerja dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. (2) Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar peran (perilaku OCB) mereka akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa semakin baik persepsi karyawan atas

pekerjaan yang dibebankan kepadanya, maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk mengerjakan hal-hal diluar pekerjaannya. (3) Komitmen organisasional karyawan yang semakin baik mampu meningkatkan *extra role behaviour*. Hal ini berarti bahwa, apabila komitmen afektif, normatif, dan kontinyu karyawan meningkat, maka karyawan cenderung untuk berperilaku diluar peran.

Saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah (1) Adanya upaya-upaya organisasi untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai terhadap rekan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat suasana yang lebih kondusif sehingga tercipta atmosfer kerja yang dinamis dan terkontrol. Disamping itu, adanya peningkatan di dalam pengawasan kerja akan membuat pegawai dapat bekerja lebih bertanggungjawab sehingga meningkatkan kepuasan terhadap rekan kerja. (2) Perlu dilakukan upaya-upaya meningkatkan rasa memiliki pegawai dengan menurunkan kekawatiran pegawai atas hal yang nantinya terjadi pada organisasi karena mereka bekerja pada organisasi sudah merupakan kebutuhan sekaligus keinginan karyawan. (3) Perlu adanya perbaikan – perbaikan mekanis bekerja supaya pegawai mampu mengembangkan perilaku kerja di luar peran khususnya pada partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi - fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

REFERENSI

- Ackfeldt, Anna L. & Coote, Leonard V. 2000. *An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors*, ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century : Facing the Challenge 217.
- Aldag, Ray., Reschke, Wayne. 1997. *Employee value added*, New York, Center for organizational effectiveness Inc.

- Amstrong, M. 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9thed, Kogan Page, London.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B.2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, (1), 43-53.
- Baron, R.A. & Greenberg, J. 2000. *Behavior in Organizations : Understanding and Managing Human Side of Work*. 7thed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Bolon, Douglas S.1997. *Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organization Commitment, Hospital & Health Services Administration*; Summer; 42, 2; ABI/INFORM Research pg. 221.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. 1993. *Expanding The Criterion Domain to Include Elemen of Extra-Role Performance*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Bogler R, Somech.2004. *Influence of teacher empowerment, on teachers' organisational commitment, professional commitment and organisational citizenship behaviour in schools*. *Teaching and Teacher Education*, 20: 277-289.
- Chen, Zhen Xiong and Francesco, Anne Marie. 2003. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, *Journal of Vocational Behavior* 62, 490–510.
- Cohen Aaron. 2005. The Relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish Culture, *Journal of Vocational Behavior*.
- Dessler, Garry.2003. How to earn Your Employees' Commitment,*Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2, p.58-67.
- Farhan Mehboob & Niaz A Bhutto.2012. *Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior*.
- Foote, David A. and Tang, Thomas Li-Ping.2008. Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?.,*Management Decision*, Vol. 46 No. 6, 2008 pp. 933-947.
- David A. Foote, Scott J. Seipel, Nancy B. Johnson, Michelle K. Duffy.2005. Employee commitment and organizational policies,*Management Decision*, vol. 43 No. 2, pp. 203-219.

- Gautam, Thanswor, Rolf van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay and Ann J. Davis.2004.*Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal*, December 2004 ISBN No: 1 85449 620 4.
- Gonzalez, Jose Varela & Garazo, Teresa Garcia.2006. Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior, *International Journal of Service Industry Management* Vol. 17 No. 1, pp. 23-50.
- Hian Chye Koh & El'fred H. Y. Boo.2001. The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore,*Journal of Business Ethics* 29 (4) : 309 - 324
- Ivancevich, John M. Donnelly, James H. Jr.2006. *Organization Behaviour, Structure, Process*; Texas, Business Publication Inc.
- Kim, Sangmook.2006. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea, *International Journal of Manpower*, Vol.27 No. 8, pp.722-740.
- Locke, E.A. 2006. "The Nature and Cause of Job Satisfactiondalam Fred Luthan. Organisational behavior hal.243, Edisi 10.
- Luthans Fred.2009. *Perilaku Organisasi*, Edisi sepuluh, Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Meyer. J.P dan Allen. N.J, A.1991, Three Component Conceptualization of Organization Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, hlm. 61-89.
- Meyer, J.P, Allen N.J., and Smith C.A. 1993. Commitment Organizational and Occupations: Extension and Tes of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78:538-551.
- Mowday, R Mowday, R.T, Porter, L.W dan Steers R.M. 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London: Academic Press Inc.
- Porter, L.W and Porter, L.1979. The measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247
- Organ, D.W., and Konovsky, M.A.1988. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*,74, 157-164,505.

- Organ, D.W.1997. *The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior*. In B.M Staw and L.L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*, Vol. 12 (PP.43-72), JAI Press Greenwich, CT.
- Podsakoff, P.M. dan MacKenzei, S.1994. *A Second generation measure of organizational citizenship behavior*, working paper, Indiana University, Bloomington, IN
- Purwanto, Erwan Agus.2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Media Wacana.
- Robbins, Stephen P. 2009. *Perilaku Organisasi*, Konsep, Kontroversi dan aplikasi; Alih Bahasa, Hendayana Puja Atmika Edisi Bahasa Indonesia; Prenp.lindo. Jakarta.
- Robbins, Stphen P dan Jyudge, Timotty A. 2007. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi 12, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Pertama. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J.P., 1998. Organizational Citizenship Behaviour : It's Nature and Antecedent. *Journal of Applied psychology*, Vol 68 (4):653-663.
- Van Dyne, Linn; LiPine; Jeffrey A. 1998. Helping and Voice extra-role behaviors; evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*.
- Wagner, Sharon L & Rush, Michael C. 2000. Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age, *The Journal of Social Psychology*; Jun; 140, 3; ProQuest Medical Library pg. 379.
- Yoon, Mahn. Hee, Suh, Jaebeom. 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research* 56, 597– 611.