

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Putu Gita Hapsari A Charmiati¹
Ida Bagus Ketut Surya²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
E-mail: gitahapsarii@yahoo.co.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. BPR Bali Dananiaga. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung dihargai oleh sistem pemberian imbalan formal. Organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Sampel yang diambil sebanyak 45 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 17 item pernyataan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* serta komitmen organisasional berperan sebagai mediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. BPR Bali Dananiaga.

Kata kunci: kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasional

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as Variable Mediation At PT. BPR Bali Dananiaga. Organizational Citizenship Behavior is a behavior in an organization that is not directly appreciated by a formal reward system. Organizations need to pay attention to the factors that affect the Organizational Citizenship Behavior. Samples taken as many as 45 respondents. Sampling in this research using saturated sampling technique. The data was collected by distributing questionnaires using a 5-point likert scale to measure 17 statement items. The analysis technique used is Path Analysis. The result of the analysis shows that job satisfaction has positive effect on organizational commitment, job satisfaction has positive effect on organizational citizenship behavior, organizational commitment has positive effect on organizational citizenship behavior and organizational commitment acts as mediation on the influence of job satisfaction toward organizational citizenship behavior at PT. BPR Bali Dananiaga.

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

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang (UU) Perbankan No.7 tahun 1992 sebagaimana yang telah diubah dengan UU No.10 tahun 1998, bahwa berdasarkan jenis kegiatan usahanya, bank dapat dibagi menjadi dua yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Jumlah BPR di Bali saat ini mencapai 137 BPR. Banyaknya jumlah BPR di Bali tentunya akan menimbulkan suatu persaingan yang ketat antar BPR dalam menjalankan usahanya. Untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif salah satu hal yang berperan penting adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada (Mujiati, 2013).

Sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Ardana dkk., 2012:3). Tanpa adanya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maka aktivitas perusahaan tidak akan berjalan (Hasibuan, 2008:12). Maka dari itu pengelolaan SDM yang baik bukanlah merupakan suatu pilihan, namun merupakan suatu keharusan bagi organisasi jika ingin berkembang dan memiliki daya saing. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang bersedia memberikan seluruh kemampuannya demi kepentingan perusahaan dan karyawan yang dapat bertanggung jawab untuk pekerjaan yang dilakukannya, sedangkan karyawan mengharapkan perusahaan dapat memberikan penghargaan dan pengakuan yang adil atas prestasi dan kinerja mereka.

PT. BPR Bali Dananiaga merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan perbankan. PT. BPR Bali Dananiaga memberikan pelayanan

kepada masyarakat yang ingin menyimpan uangnya dalam bentuk tabungan dan deposito serta melayani masyarakat yang membutuhkan dana pinjaman atau kredit seperti kredit pemilikan rumah (KPR), kredit konsumtif, kredit modal kerja, dan kredit investasi. Dalam menjalankan usahanya dan memberikan kepuasan kepada para nasabah, PT. BPR Bali Dananiaga tentunya sangat membutuhkan karyawan yang berkualitas, karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan baik, kreatif, disiplin dan bersedia melakukan pekerjaan melebihi tugas yang diwajibkan kepadanya dan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Perilaku karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan diluar tugas yang diwajibkan kepadanya merupakan salah satu bentuk perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). OCB merupakan perilaku kerja ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun berfungsi mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins dan Judge, 2008:40). Sebagai perilaku di luar kewajiban kerja formal karyawan perilaku OCB memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan memberikan kontribusi positif kepada organisasi melalui perilaku bersedia melakukan pekerjaan di luar kewajiban uraian tugasnya, di samping itu karyawan juga tetap melaksanakan tanggung jawab kewajiban utama pekerjaannya.

OCB merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal (Organ, 1995). Artinya karyawan yang memiliki perilaku OCB bersedia bekerja melebihi dari kewajiban utamanya, seperti bersedia menolong rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan berlebih tanpa mengharapkan imbalan dan bersedia untuk datang bekerja lebih awal

jika dibutuhkan. Sebuah organisasi akan berhasil mencapai tujuannya apabila memiliki karyawan yang tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, namun juga bersedia melakukan tugas ekstra lainnya seperti bersedia saling tolong menolong, berpartisipasi secara aktif, memberikan saran dan memberikan pelayanan ekstra kepada para pengguna layanan.

Kondisi pada PT. BPR Bali Dananiaga menurut hasil pengamatan awal, terdapat beberapa masalah terkait dengan perilaku OCB karyawan. Dari hasil pengamatan awal bahwa ada beberapa rekan kerja mereka enggan membantu ketika rekan kerjanya memiliki beban pekerjaan berlebih, beberapa karyawan masih sering datang terlambat untuk bekerja serta tidak melakukan absen datang atau absen pulang. Beberapa karyawan juga mengeluhkan tentang pekerjaannya ketika dihadapkan pada situasi pekerjaan yang tidak nyaman dan kurangnya interaksi dengan sesama rekan kerja. Permasalahan lainnya adalah adanya karyawan yang tidak tertarik untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan perusahaan.

Perilaku OCB yang rendah pada karyawan PT. BPR Bali Dananiaga akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut Podsakoff dan MacKenzie (1989) manfaat OCB terhadap perusahaan adalah dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif, sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas antar anggota tim dan antar kelompok kerja, membantu untuk menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, meningkatkan produktivitas manajer, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan memepertahankan sumber daya yang andal

dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Oleh karena OCB memberikan dampak positif bagi perusahaan, maka organisasi perlu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan OCB karyawan. Huang *et al.* (2012) dimana untuk meningkatkan OCB karyawan dengan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Swaminathan (2013), peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) bergantung pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka akan memberikan pengaruh pada kinerja mereka dan perilaku OCB dalam organisasi. Kepuasan kerja akan memberikan dampak positif pada perusahaan, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi jika ingin mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan maksimal, dan bahkan melakukan hal-hal lain diluar tuntutan pekerjaan formal nya yang memberikan dampak positif bagi perusahaan. Semakin karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan semakin tinggi karyawan berperilaku OCB (Maharani *et al.*, 2013).

Karyawan yang puas akan lebih dapat berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan normal dari pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah salah satu alasan meningkatnya komitmen organisasional, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Mathis dan Jackson (2011) bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika seseorang puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya. Karyawan yang puas dan memiliki komitmen terhadap

organisasinya memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Kepuasan kerja adalah variabel dominan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan OCB (Zeinabadi, 2010).

Faktor yang dapat mendorong munculnya OCB adalah komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan yang kuat untuk berpartisipasi lebih baik di dalam organisasi serta merasa bangga menjadi bagian dari organisasi (Sena, 2011). Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006:249). Komitmen organisasi merupakan niat dari karyawan untuk tetap tinggal pada suatu perusahaan serta mau melibatkan diri dalam pencapaian tujuan dari organisasi (Sari, 2013). Pernyataan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmawati (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB, karena karyawan yang memiliki komitmen kepada organisasinya akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik dan melakukan hal-hal diluar pekerjaannya yang berguna bagi kepentingan organisasi.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori pertukaran sosial. Fung *et al.* (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Setiap individu akan berusaha untuk membalas budi kepada siapapun yang sudah

memberikannya keuntungan. Teori pertukaran sosial serta norma timbal balik ini menjelaskan bagaimana menjaga keseimbangan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Pertukaran sosial dapat terjadi jika kedua belah pihak yaitu antara karyawan dan organisasi mampu memberikan sesuatu hal satu sama lain yang didasari pada kepercayaan (Fung *et al.*, 2012).

Huang *et al.* (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi, kategori ke tiga lah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Organ *et al.* (2006) mendefinisikan OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan OCB adalah perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Greenberg dan Baron (2003:408) mendefinisikan OCB adalah suatu bentuk perilaku informal seseorang diluar perilaku formal yang diharapkan dari mereka untuk memberikan kontribusi terhadap kebaikan organisasi dan apa yang ada di dalamnya. Stanley (2013) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Tri dan

Sudharma (2014) bahwa perilaku OCB ini bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku ini diluar deskripsi formal pekerjaan. Bebas dalam arti perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff *et al.*, 2000).

Kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya (Aziri, 2011). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya bila dibandingkan dengan balas jasa yang seharusnya mereka terima yang sesuai dengan harapannya (Aswin, 2017). Kepuasan kerja sebagai selisih dari apa yang diharapkan dalam pekerjaan dengan apa yang didapatkan (Porter, 2007:112).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi dari beberapa karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008:99). Kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidaknya karyawan dalam bekerja yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dalam suatu perusahaan (Handoko, 2001:193). Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung berperilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja (Faruk, 2013). Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi karena kepuasan kerja menentukan kesuksesan suatu organisasi tersebut (Teck dan Waheed, 2011).

Komitmen organisasi merupakan kesiapan karyawan untuk menghadapi pekerjaan, menerima tujuan organisasi, standar-standar yang ditetapkan organisasi, prinsip organisasi, etika dan nilai organisasi untuk tetap berada dalam lingkup organisasi (Porter, 2007:105). Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge 2008:100). Komitmen merupakan faktor pendorong yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi dan Utomo, 2011).

Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya lebih mampu untuk mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi serta tetap tinggal dalam organisasi (Davoudi, 2010). Komitmen organisasional adalah perilaku karyawan yang memiliki keinginan untuk bekerja keras mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja (Adiapsari, 2012). Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan dan sikap loyalitas yang dimiliki karyawan untuk melibatkan diri secara aktif dalam organisasi demi kemajuan organisasi (Kartika, 2014).

Penelitian yang dilakukan Mohammed dan Eleswed (2013) pada 156 karyawan pekerja di lembaga keuangan swasta di Bahrain, hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Sowmya dan Panchanatham (2011) menemukan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai

komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan. Puspitawati dan Riana (2014) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Karim dan Rehman (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Eslami dan Gharakani (2012) karyawan dengan kepuasan kerja cenderung berkomitmen untuk organisasi dan berkomitmen lebih tinggi untuk menghadiri pekerjaan.

H₁: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Lee *et al.* (2013) yang melakukan penelitiannya pada 30 perusahaan di Korea berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif pada OCB. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Kencanawati (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan tersebut. Begitu juga sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah pula tingkat OCB nya.

Penelitian yang dilakukan oleh Lu *et al.* (2013) dan Sharma dan Bajpai (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Huang *et al.* (2012) dimana untuk meningkatkan OCB pada perawat di rumah sakit Taiwan dengan mempengaruhi kepuasan kerja.

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

Lavelle *et al.* (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Ristiani (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Rehan dan Islam (2013) kepada 292 karyawan sejumlah Bank di Pakistan mendapatkan hasil keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi OCB secara signifikan.

Prabowo dan Setiawan (2013) dalam penelitiannya menyatakan secara parsial komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. Penelitian yang dilakukan oleh Bakhshi (2011) yang dilakukan terhadap karyawan National Hydroelectric Power Corporation Ltd menunjukkan hasil analisis korelasi parsial bahwa semua komponen komitmen afektif, komitmen kelanjutan organisasi dan komitmen normatif berkorelasi positif dengan ukuran agregat OCB.

H₃: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Sesen dan Basim (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi variabel perantara dari hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Pradhiptya (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional terbukti sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja dengan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah variabel dominan yang mempengaruhi OCB secara langsung dan tidak langsung melalui peran mediasi parsial komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan

oleh Darmawati (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan Universitas Negeri Yogyakarta hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka komitmen organisasional pun akan meningkat dan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan OCB.

H₄: Komitmen organisasional menjadi mediasi pada hubungan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. BPR Bali Dananiaga yang berlokasi di JL. Gatot Subroto Timur No 332 Denpasar. Lokasi ini dipilih karena ditemukan masalah-masalah yang terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada tersedianya data yang memadai dan mampu untuk diolah peneliti.

Tiga jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (X). Variabel endogen di dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y). Variabel mediasi di dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (M).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR Bali Dananiaga berjumlah 45 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016:91). Maka dalam penelitian ini seluruh populasi dijadikan sampel. Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 45 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah

sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan suatu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2016:96). Berdasarkan pendapat tersebut, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi, yakni sebanyak 45 orang.

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur atau disebut sebagai *Path Analysis*. Teknik analisis jalur akan digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang dinyatakan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal atau sebab akibat yang tercipta dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada dasarnya perhitungan koefisien jalur membutuhkan perhitungan dari analisis korelasi dan regresi yang kemudian dituangkan dalam *software* berupa *SPSS for windows*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. BPR Bali Dananiaga merupakan Bank Perkreditan Rakyat yang berkedudukan di Bali, tepatnya terletak di Kota Denpasar. PT. BPR Bali Dananiaga pada awal berdirinya bernama PT. BPR Kertiawan Dananiaga didirikan pada tanggal 8 Desember 1992. Perubahan nama dari PT. BPR Kertiawan Dananiaga menjadi PT. BPR Bali Dananiaga dilakukan pada tanggal 3 Maret 2003. Pada awal berdirinya PT. BPR Bali Dananiaga berkantor di kecamatan Ubud kabupaten Gianyar. Sejalan dengan pekungannya PT. BPR Bali Dananiaga pada tahun 2016 memindahkan kantor pusatnya ke jalan Gatot Subroto Timur no 332 Denpasar. Untuk menjangkau dan mendekatkan diri kepada para nasabahnya yang berada di wilayah kabupaten Badung, PT. BPR Bali Dananiaga membuka cabang kedua nya yang berlokasi di Jimbaran kecamatan Kuta Selatan.

PT. BPR Bali Dananiaga di bawah pimpinan bapak I Nyoman Sutrisno S.E., M.M menawarkan berbagai produk dan layanan kepada para nasabahnya seperti tabungan, deposito, dan kredit. PT. BPR Bali Dananiaga juga memiliki produk unggulan yakni tabungan SiTenar (simpanan tabungan arisan) yang rutin diundi setiap bulannya pada tanggal 25. Peserta yang memenangkan undian setiap bulannya akan mendapatkan jumlah uang yang sudah disetorkan ditambah dengan *cash back* sejumlah yang sudah ditentukan sebelumnya.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Usia	20-30	31	68.9
		31-40	7	15.6
		41-50	6	13.3
		51-60	1	2.2
		Jumlah	45	100
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	21	53.3
		Perempuan	24	46.7
		Jumlah	45	100
3	Pendidikan	SMA/SMK	21	46.7
		D3	10	22.2
		S1	14	31.1
		S2	0	0
Jumlah	45	100		
4	Masa Kerja	1~5	27	60
		6~10	10	22.2
		11~15	0	0
		16~20	8	17.8
Jumlah	45	100		

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan data karakteristik responden yang tercantum pada tabel 1 menunjukkan bahwa responden di dominasi oleh responden dengan usia 20-30 tahun, yakni sebanyak 31 orang atau sebesar 68,9 persen dari total 45 orang responden. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. BPR Bali Dananiaga mayoritas memiliki karyawan dengan kelompok usia produktif. Faktor usia karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas kerja dan produktivitas perusahaan.

Klasifikasi selanjutnya berdasarkan jenis kelamin, responden di dominasi oleh perempuan yakni sebanyak 24 orang responden atau sebesar 53,3 persen dari total keseluruhan jumlah responden yakni 45 orang. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. BPR Bali Dananiaga lebih banyak memperkerjakan karyawan perempuan untuk bekerja pada bagian akunting dan administrasi.

Karakteristik responden selanjutnya di klasifikasikan berdasarkan tingkat pendidikan, responden dengan tingkat pendidikan SMA atau SMK mendominasi yakni sebanyak 21 orang atau sebesar 46,7 persen dari total keseluruhan jumlah responden yakni 45 orang. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. BPR Bali Dananiaga lebih banyak memperkerjakan karyawan dengan tingkat pendidikan SMA atau SMK untuk bekerja pada bagian kredit. Berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja 1-5 tahun yakni sebanyak 27 orang atau sebesar 60 persen dari total keseluruhan jumlah responden yakni 45 orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. BPR Bali Dananiaga dominan merupakan karyawan baru hal ini disebabkan karena perusahaan karyawan muda yang energik untuk mendukung kegiatan perusahaan.

Tabel 2.
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error			
1 (Constant)	2,122	1,599		1,328	0,191
Kepuasan Kerja	,255	,046	,644	5,516	0,000

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada tabel 2 maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$M = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$M = 0,644 X + e_1$$

Nilai β_1 sebesar 0,644 memiliki arti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dengan kata lain jika faktor kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional akan meningkat sebesar 0,644.

Tabel 3.
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5,565	1,644		3,386	0,002
Kepuasan Kerja	,287	,061	,561	4,724	0,000
Komitmen Organisasi	,417	,154	,323	2,714	0,010

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada tabel 3 maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_2 X + \beta_3 M + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$Y = 0,561 X + 0,323 M + e_2$$

Nilai β_2 sebesar 0,561 memiliki arti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan kata lain jika faktor kepuasan kerja meningkat maka *organizational citizenship behavior* akan meningkat sebesar 0,561.

Nilai β_3 sebesar 0,323 memiliki arti komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan kata lain jika faktor komitmen organisasional meningkat maka *organizational citizenship behavior* akan meningkat sebesar 0,323.

Berdasarkan model substruktural 1 dan sub struktural 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar error sebagai berikut:

$$e = \sqrt{1 - R_1^2} \dots\dots\dots(3)$$

$$e = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0.414} = 0.765$$

$$e = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0.653} = 0.589$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (e) didapat hasil pengaruh error (e₁) sebesar 0.765 dan pengaruh error (e₂) sebesar 0,589. hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \dots\dots\dots(4)$$

$$= 1 - (0.765)^2 - (0.589)^2$$

$$= 1 - (0.585) - (0.346)$$

$$= 1 - 0.202 = 0.798$$

Nilai determinasi total sebesar 0,798 memiliki arti bahwa sebesar 79,8 persen variasi *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan sisanya sebesar 20,2 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Tabel 4.
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total
Kepuasan Kerja (X), Komitmen Organisasional (M), dan *Organizational*
***Citizenship Behavior* (Y)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional (M)	Pengaruh Total
X M	0.644	-	-
X Y	0.561	0.208	0.769
M Y	0.323	-	-

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil pada tabel 4 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai koefisien beta sebesar 0.561 dan pengaruh tidak langsung yang di mediasi oleh komitmen organisasional menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0.208 dengan pengaruh total sebesar 0,76.

Uji sobel merupakan alat untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung antara variabel eksogen yaitu kepuasan kerja dengan variabel endogen yaitu *organizational citizenship behavior* yang di mediasi oleh variabel mediasi yaitu komitmen organisasional. Bila nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 (dengan tingkat kepercayaan 95 persen), maka variabel komitmen organisasional dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel *organizational citizenship behavior* dan variabel kepuasan kerja.

Peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. BPR Bali Dananiaga.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2 + Sb^2}} \dots\dots\dots(5)$$

$$\text{Sig} = (1 - \text{NORMDIST}(Z)) + 2 \dots\dots\dots(6)$$

Keterangan :

- a = 0.644
- Sa = 0.046
- b = 0.323
- Sb = 0.154

$$z = \frac{0,644 \times 0,323}{\sqrt{0,323^2 \times 0,046^2 + 0,644^2 \times 0,154^2 + 0,046^2 \times 0,154^2}}$$

$$z = \frac{0,2080}{\sqrt{0,0002 + 0,0098 + 0,0001}}$$

$$z = \frac{0,2080}{\sqrt{0,0101}} \quad \mathbf{z = 2.0717}$$

Berdasarkan perhitungan uji sobel yang telah dilakukan, diperoleh nilai z sebesar $2.0717 > 1.96$.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai koefisien Beta sebesar 0.644 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 (0.05) mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya karyawan yang puas dengan gaji yang diterima, dengan kejelasan penerapan kebijakan oleh organisasi dan tentang pekerjaan yang dibebankan sudah sesuai dengan keterampilannya, serta puas dengan keharmonisan kerja yang terjadi antar karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasinya sehingga karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi dan berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammed dan Eleswed (2013) menunjukkan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Sowmya dan Panchanatham (2011) menemukan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan. Puspitawati dan Riana (2014) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Karim dan Rehman

(2012) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Eslami dan Gharakani (2012) karyawan dengan kepuasan kerja cenderung berkomitmen untuk organisasi dan berkomitmen lebih tinggi untuk menghadiri pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai koefisien Beta 0.561 dengan tingkat signifikansi 0.000 (0.05) mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterima, merasa puas dengan kejelasan penerapan kebijakan oleh organisasi dan tentang pekerjaan yang dibebankan sudah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki serta puas dengan keharmonisan kerja yang terjadi antar karyawan akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan maksimal dan juga akan melakukan hal-hal lain diluar pekerjaannya yang akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2013) pada 30 perusahaan di Korea berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif pada OCB. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Kencanawati (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Lu *et al.* (2013) dan Sharma dan Bajpai (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Huang *et al.*

(2012) dimana untuk meningkatkan OCB pada perawat di rumah sakit Taiwan dengan mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai koefisien Beta sebesar 0.323 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 (0.05) mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya tingkat komitmen organisasional karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang memiliki keterikatan secara emosional terhadap organisasinya, keterikatan berdasarkan nilai ekonomi dan alasan moral akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan bersedia melakukan tugas-tugas diluar kewajiban utama mereka yang memberikan keuntungan bagi organisasi.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Lavelle *et al.* (2009) komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Ristiani (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Rehan dan Islam (2013) kepada 292 karyawan sejumlah Bank di Pakistan mendapatkan hasil keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi OCB secara signifikan.

Prabowo dan Setiawan (2013) dalam penelitiannya menyatakan secara parsial komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. Penelitian yang dilakukan oleh Bakhshi (2011) yang dilakukan terhadap karyawan National Hydroelectric Power Corporation Ltd menunjukkan hasil analisis korelasi parsial bahwa semua

komponen komitmen afektif, komitmen kelanjutan organisasi dan komitmen normatif berkorelasi positif dengan ukuran agregat OCB.

Pengujian hipotesis pada peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan menggunakan uji sobel atau *sobel test* membuktikan peran komitmen organisasional secara signifikan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan hasil $Z = 2.0717 > 1.96$ dengan tingkat signifikansi 0.038 yang mengindikasikan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki suatu komitmen terhadap organisasinya sehingga karyawan akan cenderung untuk melakukan tindakan yang melampaui tugas dan tanggung jawab nya (OCB).

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Sesen dan Basim (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi variabel perantara dari hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Pradhiptya (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional terbukti sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja dengan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Zeinabadi (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah variabel dominan yang mempengaruhi OCB secara langsung dan tidak langsung melalui peran mediasi parsial komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Darmawati (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan Universitas Negeri Yogyakarta hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat

kepuasan kerja karyawan, maka komitmen organisasional pun akan meningkat dan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan OCB.

Implikasi hasil penelitian ini mencakup dua hal yaitu, implikasi teoritis dan implikasi praktis yang menekankan pada manfaat nyata dari hasil penelitian untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan PT. BPR Bali Dananiaga melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Beberapa implikasi hasil penelitian ini adalah faktor yang berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Implikasi teoritis yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* secara konsisten memperkuat teori sebelumnya bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Selain itu variabel komitmen organisasional mampu menjadi pemediasi antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Semakin karyawan merasakan kepuasan kerja maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasional nya dan komitmen organisasional karyawan tersebut memiliki peranan penting dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki komitmen organisasional terhadap perusahaan adalah karyawan yang sudah merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini mendukung penelitian yang telah diungkapkan pada hipotesis penelitian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung dan memperjelas hubungan antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi positif bagi semua pihak, khususnya bagi perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan hendaknya memperhatikan bagaimana kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional karyawan agar karyawan memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* dalam bekerja, demi tercapainya tujuan perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil analisis dan hasil pembahasan adalah Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Bali Dananiaga. Hal ini memiliki makna bahwa semakin puas karyawan dengan pekerjaannya maka semakin kuat komitmen organisasional karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT. BPR Bali Dananiaga. Hal ini memiliki makna bahwa semakin puas karyawan dengan pekerjaannya maka semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan.

Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT. BPR Bali Dananiaga. Hal ini memiliki makna bahwa semakin kuat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan.

Komitmen organisasional berperan sebagai mediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki suatu komitmen terhadap

organisasinya sehingga karyawan akan bersedia melakukan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Saran yang dapat diberikan, berdasarkan pada hasil analisis, pembahasan dan simpulan adalah perusahaan diharapkan membuat kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan dan menumbuhkan rasa memiliki dan menjadi bagian dari organisasi sehingga karyawan akan bersedia untuk melakukan hal-hal lain diluar tugas dan tanggung jawabnya yang menguntungkan bagi organisasi.

Perusahaan diharapkan memperhatikan sistem pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Sehingga karyawan akan termotivasi untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan berprestasi.

Perusahaan diharapkan untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan antar karyawan dalam organisasi. Sehingga karyawan merasa nyaman dan merasa menjadi bagian dalam organisasi.

REFERENSI

- Adiapsari, Retno. (2012). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, 3 (5), 75-102.
- Ardana, Komang. Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aswin, Angga Erly dan Agoes Ganesha Rahyuda. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6 (5), 2729-2017.
- Aziri, Brikend. (2011). Job Satisfaction:A Literature Review.*Journal of Management Reaserch and Practice*. 3 (4), 77-86.
- Bakhshi, Arti. (2011). Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*. 3(4): 78-68.

- Darmawati, Arum dan Setyabudi Indartono. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta*,12(2).
- Davoudi, Seyed. (2010). Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. 7 (1),66-75.
- Eslami, Javad., Davood Gharakhani. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARN Journal of Science and Technology*. 2 (2). 225-247.
- Faruk, Omer. (2013). Relationship Between The Facets of Job Satisfaction and The Dimensional of Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*. 18 (1),243-269.
- Fung, N. S., Ahmad, A., and Omar, Z. (2012). Work-family Enrichment: It's Mediating Role In the Relationships between Dispositional Factors and Job Satisfaction. *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(11), pp. 11-88.
- Greenberg, J. dan Robert, A. Baron. (2003). *Behavior in Organization: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. Edisi Kedelapan. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Handoko, Hani T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta:Bumi Aksara.
- Huang, Chun-Chen., Ching Sing., Ming Tien. (2012). A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Nursing Ethics*, 19 (4) : 513-529
Yogyakarta: BPFE.
- Karim, Faisal & Rehman, Omar (2012), Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organization of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4).92-104
- Kencanawati, A.A.M. (2014). Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Mepengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada PT. (BPR) Cahaya Bina Putra Kerobokan Badung. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (1).44-45.
- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H. (2009). Commitment,

- Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis. *Organizational Behavior*, 30 (3) : 337
- Lee, U. H., Kim, H. K. and Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research. An International Journal*, 5(1), 54-65.
- Lu, C., Shih, Y. dan Chen, Y. (2013). Effects of Emotional Labor and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study on Business Hotel Chains. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 165176.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh (Penerjemah : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th. Arie Prabawati; dan Winong Rosari). Yogyakarta : Andi.
- Maharani. V.;E.A. Troena; & Noermijati. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role In Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT. Bank Syariah Mandiri Malang, East Java. *International Journal Of Business and Management*, 8, 1833-3850.
- Mathis, R.L dan Jackson. (2011). *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mohammed, Fatema., Eleswed, Muad. (2013). Job Satisfaction and Organizational commitment: A Corelational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53.
- Mujiati, Ni Wayan. (2013). Pengelolaan SDM untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2 (2), 171-183.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. *A Sage Publications Series Foundations For Organization Science*.
- Organ, Dennis., Ligl Andreas. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psycology*, 135 (3), 339350.
- Podsakoff, P.M dan MacKenzie, S. (1989). A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior, *working paper, Indiana University, Bloomington*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D. G., (2000). Organizational Citizenship Behavior: a Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.

- Porter, Michael. (2007). *Strategi Bersaing*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Prabowo, Vania Claresta dan Setiawan, Roy. (2013). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada BLUE BIRD GROUP Surabaya. *Agora jurnal*, 1(3).
- Pradhiptya, Anja Raksa., (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Mediasi Komitmen Organisasional. *Jurnal Ilmu Manajemen* 1(1) : 342-352.
- Puspitawati, Ni Made Dwi dan Riana I Gede. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 8 (1) : 68-80.
- Rehan, Muhammad., Talat Islam. (2013). Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1 (1), 24-32.
- Ristiani, Merry. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. 9 (1), 56-70.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta : Salemba Empat.
- Sena, Tety Fadhila. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*. 2 (1), 70-77.
- Sesen, H. dan Basim, N. (2012), Impact of Satisfaction and Commitment on Teacher's Organizational Citizenship, *Educational Psychology*, 32(4), 475-491.
- Sharma, Jai Prakash, Naval Bajpai and Umesh Holani. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study In Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67-75.
- Sowmya, K.R dan N. Pacanatham. (2011). Factors Influencing Organizational Commitment of Banking Sector Employees. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 3 (5), 76-79.
- Sugiyono, (2016). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta
- Suwardi dan Utomo, Joko, (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *Analisis Manajemen*, 5(1), 75-86.

- Stanley Senewe,(2013).Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*,1(3), 356-365.
- Swaminathan, Sawanvitha. (2013). Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7 (1), 71-76.
- Teck, Hong Tan and Amma Waheed. (2011). Herzberg's Motivation-hygine Theory and Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan.
- Zeinabadi, Hassanreza., (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Teacher. *Procedia Social and Behavioral Sciences* (5), 998-1003.