

Jurnal Ilmiah

JASIN

Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi

- Analisis Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Profitabilitas dan Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia
- Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Sistem Pengendalian Intern dan Kinerja SKPD Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah
- Pengaruh Penempatan, Kualitas Kehidupan Kerja dan Tunjangan Kinerja Daerah Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pegawai di Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo
- Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK di Kota Makassar
- Pengaruh Perkomite Audit, Pengendalian Internal, dan Budaya Organisasi Terhadap Tata Kelola Perusahaan yang Baik dan Kinerja Perusahaan
- Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal pada Sektor Aneka Industri yang Go Public di Bursa Efek Indonesia
- Pengaruh Rasio Likuiditas, Aktivitas dan Profitabilitas Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Manufaktur di Bei (Studi Kasus Pada Industri Makanan dan Minuman)

- Rusydi Syaifuddin
- Abd. Rahman Alatas¹
Abd. Rahman Mus²
Mursalim³
Aminuddin⁴
- Mohamad Rolli Paramata¹
Syahnur Said²
Roslina Alam³
Aryati Arfah⁴
- Andi Yusniar Mendo
- Andi Jenni Indriakati¹
Murdifin Haming²
Abdul Rahman Laba³
Muhammad Su'un⁴
- Kartini Tahir¹
Mahfud Nurnajamuddin²
Mursalim³
- Suryati¹
H. Basri Modding²
Mursalim³

Volume	Nomor	Bulan	Tahun	ISSN
IV	11	Juli	2016	2302-7746

PENGARUH PERILAKU WARGA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK DI KOTA MAKASSAR

Andi Yusniar Mendo

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh perilaku warga organisasi, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, menganalisis pengaruh perilaku warga organisasi, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh perilaku warga organisasi, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

Penelitian dilaksanakan pada Kota Makassar tepatnya pada PT. BNI (Persero) Tbk. dengan populasi sebanyak 782 orang karyawan dan sampel ditetapkan sebanyak 265 orang sebagai responden berdasarkan rumus Slovin. Data hasil kuesioner dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* menggunakan bantuan AMOS 18.

Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku warga organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penyebab variabel OCB berpengaruh negatif dikarenakan semua indikator perilaku warga organisasi tidak mudah atau sulit diaplikasikan oleh karyawan yang menyebabkan karyawan tidak berperilaku komparatif dan inovatif dalam menghadapi dan menjalankan pekerjaannya, sedangkan penyebab perilaku warga organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dikarenakan karyawan tidak memiliki orientasi dan prospektif kerja yang memuaskan dalam mengembangkan perilaku kerja yang baik. Perilaku warga organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan semua indikator tidak mendukung karyawan mampu mengembangkan perilakunya untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Perilaku warga organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Ini disebabkan karena indikator variabel sulit diterapkan karyawan karena tuntutan pelayanan yang dijalankan oleh karyawan harus sesuai dengan sistem, prosedur, kebijakan dan ketentuan yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga sulit untuk mengembangkan perilaku yang sesuai dengan keinginan dan kepentingan nasabah. Dan hal ini yang menyebabkan kinerja karyawan sulit untuk meningkat dan melalui kepuasan kerja karyawan merasa tidak puas dengan apa yang dikerjakan.

Kata Kunci: Perilaku Warga Organisasi, Kompetensi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja

TENSI DAN MELALUI NEGARA SAR

yarga organisasi,
n, menganalisis
nisasi terhadap
karyawan dan
adaya organisasi
BNI (Persero)
apkan sebanyak
hasil kuesioner
n AMOS 18.
si berpengaruh
nyebab variabel
yarga organisasi
bkan karyawan
n menjalankan
pengaruh tidak
iliki orientasi
aku kerja yang
fikan terhadap
yawan mampu
timal. Perilaku
kinerja melalui
ulit diterapkan
n harus sesuai
dalam suatu
sesuai dengan
nerja karyawan
k puas dengan

sasi, Kepuasan

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu pembangunan nasional tidak terlepas dari andil sektor ekonomi dalam memberikan kontribusi bagi penguatan perekonomian nasional. Salah satu unsur penting dari pembangunan perekonomian nasional adalah keberadaan lembaga keuangan yang bergerak di bidang perbankan. Keberadaan perbankan nasional yang ada di Indonesia merupakan sebuah kumpulan dari beberapa bank nasional yang mengelola dan memanfaatkan dana masyarakat dari masyarakat untuk masyarakat.

Sektor perbankan merupakan salah satu sektor yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan pembangunan terutama dalam mendukung terlaksananya aktivitas usaha di segala sektor. Perbankan memiliki porsi yang cukup besar dalam menghimpun dana masyarakat baik berupa tabungan, deposito dan giro serta penyediaan dana dalam bentuk penyaluran berbagai jenis kredit dan menjadi sarana pendukung transaksi lalu lintas pembayaran dan keuangan. Peran perbankan dengan kemajuan teknologi serta globalisasi perekonomian semakin berkembang dan semakin luas.

Kemudahan kebijakan pemerintah dalam pendirian suatu bank mengakibatkan pertumbuhan perbankan di Indonesia semakin pesat. Dampak dari kebijakan tersebut memberikan rangsangan bagi masyarakat untuk menciptakan berbagai peluang kemitraan khususnya meningkatnya jumlah masyarakat yang gemar menabung, dengan berbagai motif alasan. Berdasarkan hasil survei di tahun 2015 menyimpulkan bahwa meningkatnya jumlah penabung setiap tahun dikarenakan pendapatan masyarakat meningkat, pembayaran gaji melalui pihak bank, untuk mengamankan aset kekayaan dan untuk memperoleh keuntungan dalam jangka waktu panjang sesuai suku bunga yang ditetapkan.

Upaya untuk menjamin kepercayaan masyarakat kepada pihak perbankan, maka pihak bank berupaya untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Hal ini penting agar masyarakat menaruh kepercayaan yang tinggi untuk selalu mendapatkan pelayanan dari pihak perbankan. Salah satunya adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Bank ini telah lama beroperasi di Indonesia dan telah memiliki banyak kantor di seluruh pelosok wilayah Indonesia, karena itu keberadaan bank ini sudah dikenal oleh seluruh masyarakat Indonesia.

Pentingnya perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dalam rangka membenahi sistem manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya dalam menghadapi persaingan diantara bank nasional lainnya yang ada di Indonesia dan sekaligus untuk memenuhi tuntutan pelayanan nasional sebagian masyarakat melakukan intermediasi dengan bank.

Atas dasar ini, Sudarmi (2012:41) menyatakan bahwa keberhasilan dalam pengelolaan perbankan tidak terlepas dari pencapaian kinerja karyawan. Ini didukung beberapa hasil penelitian seperti yang dilakukan oleh Wulandari (2010) menyatakan kinerja merupakan variabel tujuan yang dipengaruhi oleh OCB, kompetensi dan budaya organisasi yang secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara penelitian Rochib Hamid (2010) menunjukkan variabel OCB, kompetensi dan budaya organisasi memberikan pengaruh secara langsung yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Dan penelitian dari Thahir Gunawan (2011) terlihat bahwa ketiga variabel eksogen yaitu OCB, kompetensi dan budaya organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja hanya mudah dicapai bila kepuasan karyawan telah terpenuhi, dengan mempertimbangkan perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior* – OCB) teraktualisasikan, kompetensi karyawan ditingkatkan dan penguatan budaya organisasi di lembaga perbankan.

Mencermati kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar berdasarkan data yang diperoleh dari laporan realisasi pencapaian kinerja karyawan, menunjukkan dalam kurun waktu lima tahun (2011 – 2015) yang belum terealisasi sesuai dengan target yang diharapkan di atas 90%, sebagai acuan standar menilai kinerja perbankan yang sesuai penilaian manajemen yang diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004. Lebih jelasnya ditunjukkan sebagai berikut:

Laporan Realisasi Pencapaian Kinerja Karyawan
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar
Tahun 2011 – 2015

Tahun	Realisasi Kinerja Karyawan BNI (%)				
	Kuantitas	Kualitas	Efisiensi	Efektivitas	Loyalitas
2011	82.61	85.16	75.64	82.67	84.57
2012	75.69	83.47	78.52	81.29	86.26
2013	81.66	85.94	76.92	80.85	85.41
2014	80.74	82.44	81.33	83.37	84.39
2015	83.54	81.74	80.89	82.78	83.95

Sumber: PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar, 2016

Tabel di atas menggambarkan bahwa penilaian realisasi kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. belum mencapai target realisasi di atas 90%. Penentuan realisasi di atas 90% merupakan standar penilaian pencapaian target yang dikategorikan berhasil oleh para manajer yang menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan tahun 2011 – 2015 dilihat dari lima penilaian yaitu secara kuantitas yang baru di capai berkisar antara 75.69% sampai 82.61% dinilai berdasarkan jumlah pelayanan yang diberikan, secara kualitas realisasi kinerja yang dicapai antara 81.74% sampai 85.94% dinilai berdasarkan mutu pelayanan yang memuaskan, secara efisiensi realisasi kinerja berkisar antara 75.64% sampai 81.33% dinilai berdasarkan proses lama waktu pelayanan yang diberikan, secara efektivitas baru terealisasi antara 80.85% sampai 83.37% dinilai berdasarkan pemanfaatan pengelolaan dana dan loyalitas terealisasi antara 83.95% sampai 86.26% dinilai berdasarkan kepatuhan pada pimpinan dan aturan organisasi.

Berdasarkan data di atas, ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan, khususnya yang berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang belum optimal sesuai dengan target yang diharapkan. Atas dasar ini, maka pihak manajemen perlu menerapkan teori hasil dari Schermerhorn (2007:82) bahwa setiap orang yang bekerja berusaha mendapatkan hasil kerja sesuai tujuan organisasi. Wujud dari hasil kerja dinilai menurut kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan memiliki loyalitas.

penting untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Memahami terjadinya fenomena yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang rendah memberi pengaruh pada kinerja karyawan yang rendah pula. Tentu penyebab terjadinya kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang rendah ini dipengaruhi perilaku warga organisasi (OCB) yang rendah, kompetensi karyawan yang belum ditingkatkan dan budaya organisasi yang belum terlembagakan dengan kuat pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar.

Menurut Norton (2009:71) OCB, kompetensi dan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Seperti juga hasil penelitian yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan yaitu Vick Jackson (2011) dan Thahir Gunawan (2011), dengan menunjukkan hasil penelitian bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Arief Soesanto (2011), Widjaja Harahap (2011) dan Steband Michael (2010) menunjukkan hasil OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel OCB terhadap kepuasan kerja dan kinerja dapat diamati berdasarkan rujukan peneliti terdahulu yang pernah mengamati.

Fenomena yang menjadi fakta mengenai penerapan OCB yang rendah berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan yang rendah pula. Hal ini dikarenakan kurang teraktualisasinya perilaku karyawan dalam suatu organisasi untuk saling bersedia menolong (*altruism*) dalam bekerja antar karyawan, selain itu karyawan dalam suatu organisasi tidak saling mendukung pekerjaan (*civic virtue*) untuk tujuan bersama, karyawan tidak menjalankan pekerjaan sesuai harapan (*conscientiousness*) dengan tujuan organisasi, diantara karyawan tidak berupaya mencari solusi dalam meringankan masalah (*courtesy*) dan rendahnya tingkat dukungan dalam mendukung (*sportsmanship*) mewujudkan tujuan organisasi. Rendahnya penerapan OCB ini mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan pencapaian kinerja karyawan rendah.

Menyimak mengenai fenomena OCB yang diterapkan masih rendah dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, seharusnya pihak manajemen untuk menerapkan teori OCB dari Morgan (2008:95) yang menyatakan bahwa karakteristik untuk menilai perilaku warga organisasi dilihat dari kemauan anggota organisasi atau

karyawan untuk memiliki kesediaan menolong (*altruism*), dukungan pekerjaan (*civic virtue*), bekerja sesuai harapan (*conscientiousness*), meringankan masalah (*courtesy*) dan sportivitas pada organisasi (*sportsmanship*). Inilah yang menjadi penilaian fundamental untuk mengetahui perilaku organisasi karyawan. Teori OCB ini perlu diterapkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Fenomena lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan rendah, biasa dipengaruhi oleh kompetensi karyawan. Menurut Nelson (2010:6) kompetensi berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang mengamati pengaruh kompetensi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi antara lain Arief Soesanto (2011) dan Steband Michael (2010) menunjukkan bahwa kompetensi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, namun adapula yang menemukan yaitu Luqman Nugraha (2010) dan Muller (2011), bahwa kompetensi memberi pengaruh yang positif/negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan dan kinerja. Artinya, penerapan kompetensi dalam suatu organisasi diperlukan untuk mendukung kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Fenomena berdasarkan fakta yang menunjukkan bahwa kompetensi karyawan masih rendah dalam mempengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja karyawan, ini dapat dilihat dalam setiap aktivitas kerja karyawan. Terlihat masih ada karyawan yang kurang memiliki wawasan pengetahuan yang cukup dalam memberikan pelayanan atau mengambil keputusan pelayanan. Selain itu, ada juga karyawan yang memiliki keterampilan yang rendah, tidak cakap dan tidak terampil dalam melayani, termasuk ada karyawan yang pengalaman kerjanya belum handal dalam memecahkan masalah, demikian halnya masih ada karyawan yang masih rendah dalam bersikap menguasai bidang kerjanya dan belum memiliki keahlian untuk bekerja secara profesional. Sesungguhnya kompetensi menjadi penting dan diperlukan untuk mewujudkan kepuasan dan peningkatan kinerja karyawan.

Menilai mengenai kompetensi yang dimiliki karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya yang masih rendah dalam mempengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja karyawan, maka pihak manajemen perlu menerapkan teori jendela kompetensi dari Donald (2007:18) bahwa setiap individu dapat dilihat kompetensinya

ekerjaan (*civic*
(*courtesy*) dan
fundamental
u diterapkan
van.

ja karyawan
son (2010:6)

epuasan dan
sil penelitian
dan kinerja
dan Steband
positif dan
menemukan
si memberi
dan kinerja.
mendukung

si karyawan
n, ini dapat
rawan yang
a pelayanan
g memiliki
i, termasuk
n masalah,
menguasai
profesional.
ewujudkan

enjalankan
uasan dan
ompetensi
petensinya

berdasarkan jendela kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap penguasaan dan keahlian. Penerapan kompetensi diperlukan oleh setiap karyawan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memenuhi kepuasan dan meningkatkan kinerjanya. Teori ini sangat relevan dengan tuntutan kebutuhan kerja yang menginginkan karyawan berkompeten dalam mewujudkan kepuasan dan meningkatkan kinerjanya.

Termasuk pula budaya organisasi merupakan variabel bebas yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Dalton (2007:55) budaya organisasi merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Ini juga didukung beberapa penelitian sebelumnya yang mengamati hal tersebut yaitu Sumantri (2011), Vick Jackson (2011) dan Sebastian Andrew (2012) yang menunjukkan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, ada pula penelitian terdahulu yaitu Wulandari (2010), Rochib Hamid (2010), yang menunjukkan budaya organisasi pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja. Berarti budaya organisasi menjadi pertimbangan untuk mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Fenomena yang menjadi fakta untuk ditunjukkan mengenai budaya organisasi yang masih rendah diterapkan oleh karyawan dalam meningkatkan kinerja. Terlihat diantara masih ada karyawan yang belum mampu mengembang budaya organisasi yang inovatif untuk memajukan organisasi, memiliki perhatian yang tinggi untuk mematuhi aturan organisasi, berupaya untuk bekerja dengan berorientasi hasil kerja yang optimal, kurang terbentuknya tim kerja yang solid, ada kecenderungan karyawan kurang agresif dalam bekerja dan kurang memperhatikan stabilitas kerja dalam menghadapi aktivitas pelayanan perbankan. Fenomena budaya organisasi ini perlu dipertimbangkan untuk diperkuat dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan pencapaian kinerja karyawan.

Melihat kenyataan bahwa budaya organisasi yang belum dijalankan sesuai dengan prinsip, norma dan nilai-nilai organisasi yang harus diaktualisasikan, maka pihak manajemen perlu menerapkan teori esensi budaya dari Robbins (2009:74) bahwa esensi budaya sebagai filosofi kebiasaan normatif yang mengandung nilai dasar untuk mewujudkan tujuan organisasi. Nilai dasar tersebut berupa inovatif, perhatian,

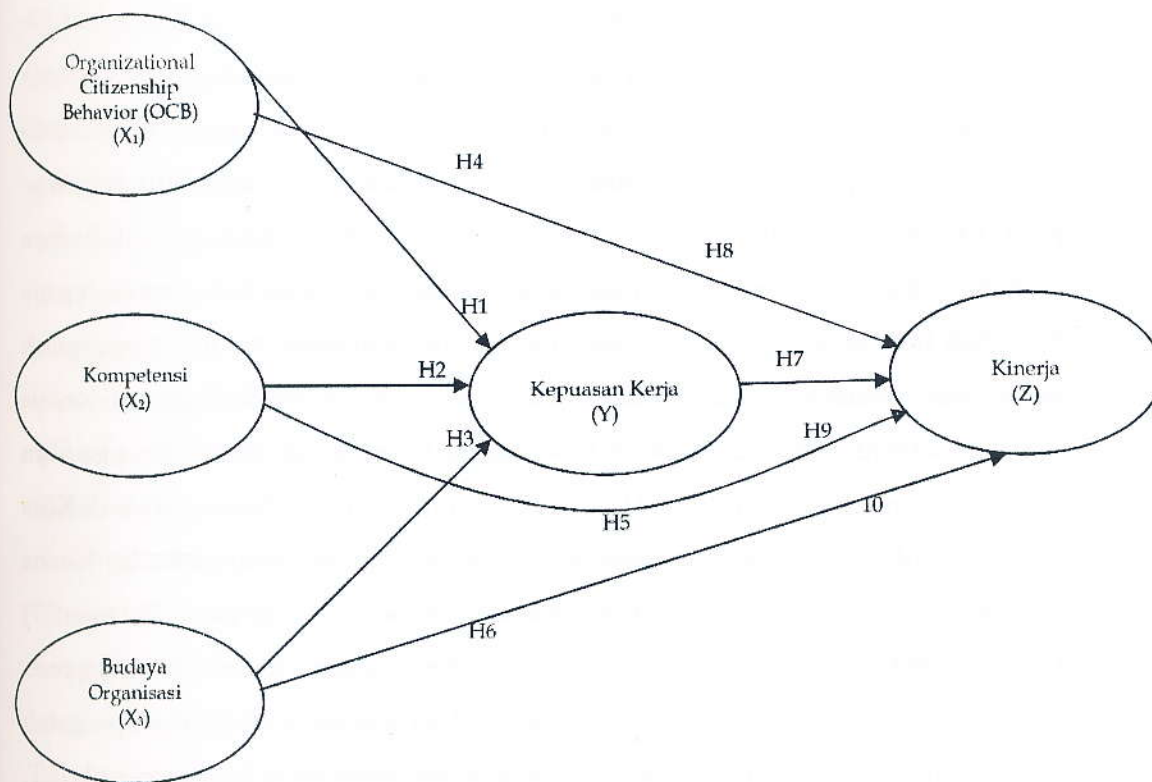
berorientasi hasil, tim kerja, agresif dan stabilitas kerja. Penerapan budaya organisasi menjadi hal penting bagi sumber daya manusia untuk dapat mewujudkan kepuasan dan kinerjanya. Teori ini menjadi penting dan diperlukan untuk memberikan penguatan pada budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1) apakah OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? 2) apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? 3) apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? 4) apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? 5) apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? 6) apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? 7) apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? 8) apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? 9) apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar? Dan 10) apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar?

KERANGKA KONSEP

Kerangka konsep dalam penelitian ini berupa gambaran tentang hubungan secara konstruk atas variabel yang diamati. Penelitian ini memperlihatkan hubungan secara langsung antara variabel bebas terhadap variabel antara dan variabel terikat. Pada penelitian ini terdapat lima variabel yang diamati yaitu terdiri dari tiga variabel bebas, satu variabel antara dan satu variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian

ini terdiri atas OCB, kompetensi dan budaya organisasi, variabel antara yaitu kepuasan kerja dan variabel terikat yaitu kinerja.



Gambar.
Kerangka Konseptual

Hipotesis penelitian ini mengacu pada teori dari masing-masing variabel yang diamati. Teori OCB dari Morgan (2008:95) yang menyatakan bahwa karakteristik untuk menilai perilaku warga organisasi dilihat dari kemauan anggota organisasi atau karyawan; kompetensi mengacu pada teori jendela kompetensi dari Donald (2007:18) bahwa setiap individu dapat dilihat kompetensinya berdasarkan jendela kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap penguasaan dan keahlian; budaya organisasi mengacu pada teori esensi budaya dari Robbins (2009:74) bahwa esensi budaya sebagai filosofi kebiasaan normatif yang mengandung nilai dasar untuk mewujudkan tujuan organisasi; kepuasan kerja mengacu pada teori dua faktor dari Herzberg dalam Rivai (2008:126) bahwa setiap orang diperhadapkan pada dua pilihan, senang atau tidak senang; dan kinerja mengacu pada teori hasil dari

Schemerhorn (2007:82) bahwa setiap orang yang bekerja berusaha mendapatkan hasil kerja sesuai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka hipotesis yang menjadi dugaan adalah sebagai berikut: 1) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; 2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; 4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; 5) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; 7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; 8) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; 9) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar; dan 10) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini dibedakan atas tiga yaitu penelitian *exploratory* yaitu berusaha untuk mencari hubungan-hubungan yang relatif baru, dan *explanatory* yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu obyek penelitian. Ditinjau dari aspek datanya adalah penelitian *ex post facto*, yang berarti setelah kejadian yaitu penelitian yang bersifat pencarian empirik yang sistematis, di mana peneliti tidak dapat mengontrol variabel bebasnya karena peristiwa telah terjadi atau sifatnya tidak dapat dimanipulasi. Ditinjau dari tujuannya adalah studi kausal yang berusaha menjelaskan hubungan kausal pengaruh OCB,

ha mendapatkan hasil
 enjadi dugaan adalah
 hadap kepuasan kerja
 li Kota Makassar; 2)
 asan kerja karyawan
 Makassar; 3) Budaya
 kerja karyawan pada
 4) OCB berpengaruh
 nk Negara Indonesia
 positif dan signifikan
 ersero) Tbk. di Kota
 kan terhadap kinerja
 li Kota Makassar; 7)
 nerja karyawan pada
 8) OCB berpengaruh
 karyawan pada PT.
 ar; 9) Kompetensi
 uasan kerja karyawan
 ssar; dan 10) Budaya
 melalui kepuasan kerja
 ta Makassar.

elitian *exploratory* yaitu
 dan *explanatory* yaitu
 ng ditimbulkan oleh
 tian *ex post facto*, yang
 arian empirik yang
 el bebasnya karena
 tinjau dari tujuannya
 usal pengaruh OCB,

kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar.

Lokasi penelitian dilaksanakan pada Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar sebagai obyek penelitian untuk melihat pengaruh OCB, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Waktu penelitian dijadwalkan empat bulan mulai Februari sampai Mei 2016. Jenis penelitian ada dua yaitu penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yaitu penelitian ilmiah yang sistematis terhadap hubungan atau pengaruh yang dikembangkan menggunakan model statistik. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data (instrumen) yang digunakan adalah observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Kota Makassar berjumlah 782 orang meliputi 426 orang karyawan tetap dan 356 orang karyawan outsourcing. Penarikan sampel penelitian dilakukan secara *purposive* sesuai dengan kebutuhan penelitian dengan menggunakan rumus Slovin, sehingga diperoleh sampel sebanyak 265 responden.

Teknik analisis data yang digunakan dalam menjelaskan fenomena dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis statistik deskriptif yaitu digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, umur, dan masa kerja. Selain itu, analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel penelitian meliputi OCB, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Perhitungan dalam analisis statistik deskriptif dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan paket program AMOS 5.0 dan SPSS versi 17.0.

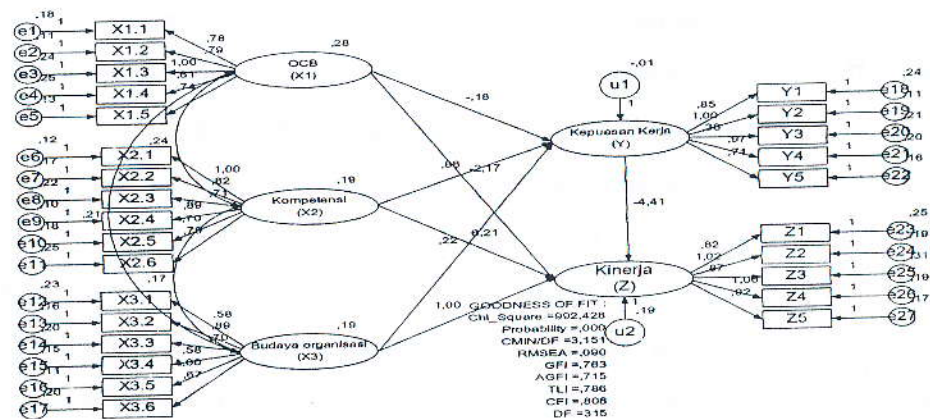
Analisis inferensial yang digunakan yaitu analisis *Structural Equation Model* (SEM) adalah teknik analisis statistik yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur dan analisis faktor konfirmatori untuk mengestimasi

beberapa persamaan secara simultan. Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) merupakan generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2005).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variabel*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran OCB, kompetensi dan budaya organisasi, sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

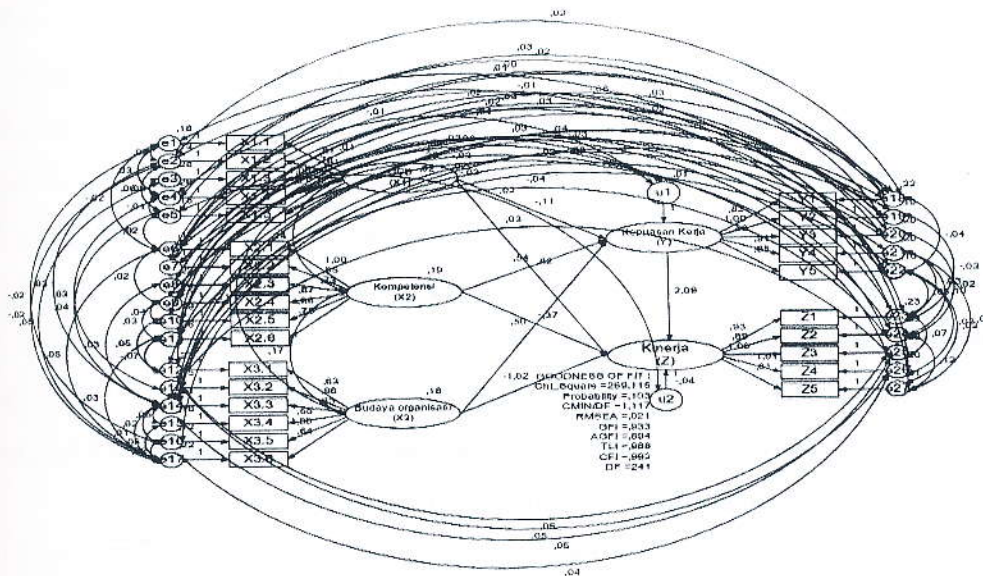
Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar.
Pengukuran Model Hubungan Variabel untuk SEM Awal

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat nilai chi-squarenya masih besar dan terlihat beberapa kriteria tidak sesuai dengan nilai *cut off* yang ditentukan, sehingga dilakukan modifikasi model dengan

natural Equation
kemungkinan
recursive maupun
perubahan model



bel pengujian
(variabel) dan
yang nilainya
yang nilainya
k. Termasuk
i dan budaya
an kerja dan

ecara teoritis
dilihat pada

1 — 18₁
1 — 19₂
1 — 20₂₀
1 — 21₁₆
1 — 22₁

1 — 23₁₀
1 — 24₃
1 — 25₁₉
1 — 26₁₇
1 — 27₁

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model Tahap Awal	Ket.	Hasil Model Tahap Akhir	Ket.
Chi_Square	Diharapkan kecil	992.428	Marginal	269.155	Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal	0.103	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	3.151	Marginal	1.117	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.090	Marginal	0.021	Baik
GFI	≥ 0.90	0.763	Marginal	0.933	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.715	Marginal	0.894	Marginal
TLI	≥ 0.94	0.78	Marginal	0.988	Baik
CFI	≥ 0.94	0.808	Marginal	0.922	Marginal
Df		315		241	

tidak sesuai
odel dengan

Hasil evaluasi model untuk tahap awal menunjukkan dari kedelapan kriteria *goodness of fit indices* semuanya belum ada yang memenuhi kriteria *cut off value*, sehingga dilakukan modifikasi model sesuai dengan petunjuk dari *modification indices*, sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Setelah dilakukan modifikasi model, maka pada tahap akhir menunjukkan ada lima indikator variabel kriteria *goodness of fit indices* telah memenuhi kriteria atau sesuai kriteria *cut off value*, sehingga model dapat dikatakan telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit indices* untuk di analisis.

Pengaruh Langsung Variabel Penelitian

Menjelaskan pengaruh langsung (*direct effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif atau negatif secara langsung antara variabel eksogen (*independent*) terhadap variabel endogen (*dependent*). Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel.
Pengujian Hipotesis *Direct Effect*

HI P	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur Direct Effect		
			Standardize	P- Value	Keterangan
1	OCB (X1)	Kepuasan kerja (Y)	-0.146	0.385	Negatif dan Tidak Signifikan
2	Kompetensi (X2)	Kepuasan kerja (Y)	0.602	0.021	Positif dan Signifikan
3	Budaya Organisasi (X3)	Kepuasan kerja (Y)	0.545	0.019	Positif dan Signifikan
4	OCB (X1)	Kinerja (Z)	-0.425	0.401	Negatif dan Tidak Signifikan
5	Kompetensi (X2)	Kinerja (Z)	0.965	0.032	Positif dan Signifikan
6	Budaya Organisasi (X3)	Kinerja (Y)	1.976	0.000	Positif dan Signifikan
7	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja (Z)	2.360	0.000	Positif dan Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Dari keseluruhan model terlihat ada lima jalur memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan, serta dua jalur pengaruh langsung yang negatif dan tidak signifikan. Adapun interpretasi dari tabel untuk *direct effect* dapat dijelaskan

sebagai berikut: 1) OCB secara langsung berpengaruh negatif sebesar -0.146 dan tidak signifikan 0.385 terhadap kepuasan kerja karyawan; 2) kompetensi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.602 dan signifikan 0.021 terhadap kepuasan kerja karyawan; 3) budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.545 dan signifikan 0.019 terhadap kepuasan kerja karyawan; 4) OCB secara langsung berpengaruh negatif sebesar -0.425 dan tidak signifikan 0.401 terhadap kinerja karyawan; 5) kompetensi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.965 dan signifikan 0.032 terhadap kinerja karyawan; 6) budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif sebesar 1.976 dan signifikan 0.000 terhadap kinerja karyawan; dan 7) kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif sebesar 2.360 dan signifikan 0.000 terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian

Menjelaskan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif atau negatif secara tidak langsung antara variabel bebas/eksogen (*independent*) melalui variabel antara/eksogen (*intervening*) terhadap variabel terikat/endogen (*dependent*). Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel
Pengujian Hipotesis *Indirect Effect*

Koefisien Jalur Indirect Effect					
HIP	Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	Standardize	Keterangan
8	OCB (X1)	Kepuasan kerja (Y)	Kinerja (Z)	-0.345	Negatif dan Tidak Signifikan
9	Kompetensi (X2)	Kepuasan kerja (Y)	Kinerja (Z)	1.421	Positif dan Signifikan
10	Budaya Organisasi (X3)	Kepuasan kerja (Y)	Kinerja (Z)	1.287	Positif dan Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Dari keseluruhan model terlihat ada satu jalur memberikan pengaruh tidak langsung yang negatif dan tidak signifikan, serta dua jalur pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 4 untuk *indirect effect* dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) OCB secara tidak langsung berpengaruh negatif sebesar

-0.345 terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan; 2) kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif sebesar 1.421 terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan; dan 3) budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif sebesar 1.287 terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Penelitian

Secara keseluruhan berdasarkan model empirik ditunjukkan pada tabel berikut mengenai pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel yang diteliti. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel
Pengujian Hipotesis *Direct Effect* dan *Indirect Effect*

HI P	Variabel Independ en	Variabel Interveni ng	Variabel Depende n	Standardize				Ket.
				Direct Effect	Indire ct Effect	Total Effect	P- Value	
1	OCB (X1)	-	Kepuasan Kerja (Y)	-0.146	-	-0.146	0.385	Negati dan Tidak Signifika
2	Kompetensi (X2)	-	Kepuasan Kerja (Y)	0.602	-	0.602	0.021	Positif dan Signifika
3	Budaya Organisasi (X3)	-	Kepuasan Kerja (Y)	0.545	-	0.545	0.019	Positif dan Signifika
4	OCB (X1)	-	Kinerja (Z)	-0.425	-	-0.425	0.401	Negati dan Tidak Signifika
5	Kompetensi (X2)	-	Kinerja (Z)	0.965	-	0.965	0.032	Positif dan Signifika
6	Budaya Organisasi (X3)	-	Kinerja (Z)	1.976	-	1.976	0.000	Positif dan Signifika
7	Kepuasan Kerja (Y)	-	Kinerja (Z)	2.360	-	2.360	0.000	Positif dan Signifika
8	OCB (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja (Z)	-0.425	-0.345	-0.770	0.401	Negati dan Tidak

								Signifikan
9	Kompetensi (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja (Z)	0.965	1.421	2.386	0.032	Positif dan Signifikan
10	Budaya Organisasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja (Z)	1.976	1.287	3.263	0.000	Positif dan Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Dari keseluruhan model terlihat ada lima jalur memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan, dua jalur pengaruh langsung yang negatif dan tidak signifikan. Selanjutnya pada pengaruh tidak langsung ada satu jalur yang negatif dan tidak signifikan, sementara dua jalur lainnya positif dan signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 28 untuk *direct effect* dapat dijelaskan sebagai berikut: a) OCB secara langsung berpengaruh negatif sebesar -0.146 dan tidak signifikan 0.385 terhadap kepuasan kerja karyawan; b) kompetensi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.602 dan signifikan 0.021 terhadap kepuasan kerja karyawan; c) budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.545 dan signifikan 0.019 terhadap kepuasan kerja karyawan; d) OCB secara langsung berpengaruh negatif sebesar -0.425 dan tidak signifikan 0.401 terhadap kinerja karyawan; e) kompetensi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.965 dan signifikan 0.032 terhadap kinerja karyawan; f) budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif sebesar 1.976 dan signifikan 0.000 terhadap kinerja karyawan; g) kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif sebesar 2.360 dan signifikan 0.000 terhadap kinerja karyawan.; h) OCB secara tidak langsung berpengaruh negatif sebesar -0.345 terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan; i) kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif sebesar 1.421 terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan; dan j) budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif sebesar 1.287 terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

P-Value	Ket.
0.385	Negatif dan Tidak Signifikan
0.021	Positif dan Signifikan
0.019	Positif dan Signifikan
0.401	Negatif dan Tidak Signifikan
0.032	Positif dan Signifikan
0.000	Positif dan Signifikan
0.000	Positif dan Signifikan
0.401	Negatif dan Tidak

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, disimpulkan sebagai berikut: 1) OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Indikator variabel OCB tidak mudah atau sulit diaplikasikan oleh karyawan yang menyebabkan karyawan tidak berperilaku komparatif dan inovatif dalam menghadapi dan menjalankan pekerjaannya, sehingga karyawan tidak memiliki prospektif kerja yang memuaskan dalam mengembangkan perilaku kerja yang baik; 2) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan aktivitas kerja memberikan pelayanan kepada setiap nasabah dan hal ini yang menyebabkan karyawan terpenuhi kepuasan kerjanya; 3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Aktivitas pelayanan perbankan harus dijalankan oleh karyawan yang memahami arti penting budaya organisasi, yang menjadikan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan; 4) OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator variabel OCB tidak mendukung karyawan mampu mengembangkan perilakunya untuk mencapai hasil kerja yang optimal atas pelayanan yang diberikan pada nasabah. Sedangkan penyebab OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan karyawan tidak menghasilkan pelayanan kerja yang maksimal kepada nasabah; 5) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang cerdas, handal, berpengalaman, terampil dan profesional akan menghasilkan pekerjaan yang optimal baik dilihat dari jumlah pekerjaan secara kuantitas yang dihasilkan, nilai pekerjaan yang berkualitas, penggunaan waktu kerja yang efisien dan pemanfaatan penggunaan anggaran yang efektif; 6) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator budaya organisasi berupa inovatif, perhatian, orientasi hasil, tim kerja, agresif dan stabilitas kerja telah diterapkan atau diaktualisasikan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di bidang perbankan; 7) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan puas atas kesesuaian pekerjaan, senang dengan tantangan kerja diberikan, senang atas penghargaan diterima dan senang atas insentif yang layak dan hal memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara kuantitas,

kualitas, efisien, efektif dan loyal dalam kegiatan pelayanan perbankan; 8) OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Indikator OCB berupa kesediaan menolong, dukungan pekerjaan, bekerja sesuai harapan, meringan masalah dan sportivitas sulit diterapkan karyawan karena tuntutan pelayanan yang dijalankan oleh karyawan harus sesuai dengan prosedur yang berlaku, sehingga kinerja karyawan sulit untuk meningkat dan melalui kepuasan kerja karyawan merasa tidak puas dengan apa yang dikerjakan; 9) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Penerapan kompetensi karyawan memberi pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja secara kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan loyal melalui kepuasan kerja yang dirasakan dengan senang mengerjakan pekerjaan rutinitas, senang menghadapi tantangan kerja, puas atas penghargaan prestasi kerja dan senang menerima insentif kerja yang pantas; dan 10) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Wujud dari aktualisasi penerapan budaya organisasi penting bagi karyawan untuk mengembangkan bidang perbankan mampu menumbuhkan semangat kinerja yang tinggi dan meningkatkan rasa kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief Soesanto, 2011. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap OCB dan Kinerja Karyawan PT. Semen Gresik.*
- Ashari Rasjid, 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya organisasi dan Organizational citizenship behavior terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan di Sulawesi.* Jurnal Disertasi, PPS UMI, Makassar.
- Barlex dan Buckley, 2011. *Affect of OCB and Commitment toward Satisfaction and Work Prestation by Staff and Manager of Samsung Corporation at Eastern Asia.* Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10. <http://google.com>
- Jamal Karim, 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan Kalimantan Indonesia di Kalimantan Timur.*
- Mandon, James, 2008. *The Human Resource People Satisfaction and Performance.* Harvard Business School Press, Boston.
- Norton, Anthony, 2009. *Human Resource Management and Development.* London, Sage.

- Rochib Hamid, 2010. *Analisis Kompetensi, Motivasi dan Budaya organisasi yang Berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur*.
- Schemerhorn, French, Hunt, Briant, and Osborn, 2007. *Human Resource in Performance Management*. 2nd Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- , 1997. *Perspective The Human Resource Management*. Harper and Row, New York.
- Sebastian Andrew, 2012. *Affect of Envoronment of Work. Organization Culture, OCB toward Satisfaction and Performance by Staff Financial and Banking Company Sweden*. International Journal of Business, Humanities and Technology Vol.3 No.5.
- Steband Michael, 2010. *Analysis of Motivation, Competence and Satisfaction toward Organization Citizenship Behavior, Prestation and Performance by Lecture at Chicago University USA*. Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10. <http://google.com>
- Terry, GR., 2008. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, USA.
- Thahir Gunawan, 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya organisasi dan Organizational citizenship behavior terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Malindo Surabaya*.
- Widjaja Harahap, 2011. *Pengaruh OCB, Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Sumatera Utara*.
- Wulandari, 2010. *Pengaruh Kompetensi, Budaya organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia di Semarang*.