

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
DALAM HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN
KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM (PDAM) TIRTA MANGUTAMA
KABUPATEN BADUNG**

Oleh :
I Made Purba Astakoni¹
I Gusti Gde Oka Pradnyana²

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan dan menguji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan desain survei dengan responden adalah Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung, sebanyak 200 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* berdasarkan pada kriteria tertentu. Hasil pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) menunjukkan bahwa *hipotesis pertama* kepuasan kerja berpengaruh positif *signifikan* terhadap kinerja karyawan, *hipotesis kedua* kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap OCB dan pengujian *hipotesis ketiga* OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung OCB sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan ditunjukkan melalui *standardized indirect effect* sebesar 0,163

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sumbangan kepuasan kerja karyawan terhadap OCB karyawan yang ditunjukkan melalui nilai *Square Multiple Correlations* sebesar 88,20%, juga sumbangan kepuasan kerja karyawan dan OCB terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui nilai *Square Multiple Correlations* sebesar 88,20%

Kata Kunci : Kepuasan kerja karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja karyawan

¹ Dosen STIMI Handayani Denpasar

² Dosen STIMI Handayani Denpasar

ABSTRACT

The purpose of this study was to test the effect of employee satisfaction to employee performance, the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) to employee performance and test the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) to employee performance. This study used a survey design with the respondent is the Regional Water Company Employees Tirta Mangutama Badung, as many as 200 people. The sampling method using purposive sampling based on purposive criteria. Results of hypothesis testing using Structural Equation Model (SEM) showed of the first hypothesis testing job satisfaction significant positive effect on the performance of the employee, the second hypothesis employee job satisfaction and a positive effect on OCB OCB third hypothesis testing positive influence on employee performance. Indirect influence OCB as a mediating variable between employee satisfaction with employee performance demonstrated by standardized indirect effect of 0.163

This study also shows that the contribution of employee satisfaction on OCB employees indicated through Square Multiple Correlations value of 88.20%, also donated employee job satisfaction and OCB against employees' performance indicated by the value of Square Multiple Correlations of 88.20%

Keywords : *Employee satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), The performance of employees*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja organisasi publik penting dilakukan karena berguna sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut agar lebih baik lagi di masa yang akan datang. Mardiasmo (2004) menyatakan bahwa penilaian kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu: (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah (2) pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, (3) mewujudkan pertanggung jawaban organisasi publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari organisasi sektor publik adalah kepuasan kerja karyawan. Dimana dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen juga akan rendah. Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006).

Sedangkan As'ad (2000) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Jadi kepuasan kerja adalah

perasaan dari individu terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan dalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik, sehingga kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kinerja unit-unit organisasi secara keseluruhan.

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan menjadikan organisasi mempunyai kekuatan untuk menghadapi persaingan. Efektifitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja dan juga karyawan harus memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins & Judge, 2007). Robbins (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual yang jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku OCB yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang konstruktif tentang tempat kerja mereka, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan dengan lapang dada memahami gangguan kerja yang terkadang terjadi. Beberapa penelitian tentang OCB mengungkapkan bahwa dampak dari OCB mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan organisasi, sebagai contoh biaya operasional rendah, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat, dan penggunaan sumber daya secara optimal. Berdasarkan peran dan manfaat OCB tersebut, manager atau akademisi sumber daya manusia berusaha mendorong tumbuhnya OCB dalam organisasi melalui berbagai cara termasuk dengan memasukkan kriteria OCB dalam penilaian kerja (Garay, 2006). Salah satu penelitian dilakukan oleh Hasanbasri (dalam Yesika, 2011) meneliti hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB. Karyawan akan melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan apabila mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Dalam penelitian ini pula diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap OCB karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin dibandingkan dengan komitmen organisasi. OCB merupakan sikap yang banyak diharapkan organisasi untuk dimiliki karyawannya. Hal tersebut dikarenakan OCB dianggap menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Jika dilihat lebih jauh, OCB adalah faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian lain tentang OCB mengungkapkan bahwa dampak dari OCB mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan organisasi, sebagai contoh biaya operasional rendah, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat, dan penggunaan sumber daya secara optimal. Berdasarkan peran dan manfaat OCB tersebut, manager atau akademisi sumber daya manusia berusaha mendorong tumbuhnya OCB dalam organisasi melalui berbagai cara termasuk dengan memasukkan kriteria OCB dalam penilaian kerja (Garay, 2006).

Selain OCB, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi, salah satunya adalah kepuasan kerja. Sejalan dengan pendapat Handoko (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Melihat kondisi seperti apa yang sudah dipaparkan diatas mencerminkan adanya masalah yang terkait kepuasan kerja karyawan dan perlunya menumbuhkan OCB para karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten yang diprediksi mungkin akan mempengaruhi kinerja karyawan

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan pokok masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja karyawan mempengaruhi *Kinerja Karyawan* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung?
2. Apakah kepuasan kerja karyawan mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung?
3. Apakah Organizational Citizenship Behavior (OCB) mempengaruhi *Kinerja Karyawan* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung?

C. Tujuan

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *Kinerja Karyawan* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung.
3. Untuk mengetahui Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap *Kinerja Karyawan* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung.

II. LANDASAN TEORI DAN KETERKAITAN ANTAR VARIABEL

A. Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Mathis dan Jackson (2006) pada pikiran yang paling mendasar, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat

harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Sebagai contoh, jika seorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak aman dan kotor. Dari definisi para ahli tersebut, dapat dikatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari pengalaman kerja seseorang terhadap pekerjaannya dengan ganjaran yang seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja sebagai kelompok perasaan evaluatif tentang pekerjaan memiliki beberapa faktor pendorong pada diri seseorang. Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja dapat muncul karena kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Berdasar penjelasan ini dapat dilihat bahwa gaji bukanlah faktor mutlak yang mendasari orang puas atau tidak puas. Menurut teori Dua Faktor dari Herzberg, pada umumnya karyawan mengidentifikasi kepuasan dengan faktor internal dalam diri mereka, seperti prestasi yang dicapai dan promosi. Sebaliknya karyawan akan mengidentifikasi ketidakpuasan kerja pada faktor-faktor eksternal seperti gaji, dukungan teman dan penyelia (Yuwono dkk., 2005).

B. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Spector (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya. Sejalan dengan definisi yang diungkap Spector, Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi meningkatkan efektivitas organisasi.

Podsakoff et al., (2007) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. OCB tidak mudah dikenakan sanksi karena merupakan perilaku di luar persyaratan peran formal (Kinicki dan Kreitner, 2005). Borman dan Motowidlo (2004) menyebut OCB dengan istilah kinerja kontekstual karena OCB didefinisikan sebagai perilaku yang memberi sumbangan pada efektifitas organisasi dengan membentuk keadaan sosial, organisasional dan psikis yang memperlancar proses terselesaikannya pekerjaan.

Menurut Organ (1988), OCB terdiri dari lima dimensi: (1) *altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi, (2) *courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, (3) *sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, (4) *civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, (5) *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi

C. Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2008) mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya. Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Dessler (2010) menyatakan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawannya saat ini di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian kinerja biasanya terlintas alat penilaian khusus seperti formulir penilaian pengajaran dalam proses penilaian

Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi.

D. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000). Menurut Loeke (2002), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Robbins, 2007). Para peneliti sebelumnya yaitu Kurniawan (2011) dan Abdulloh (2006) melalui bukti empirisnya mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan landasan teori yang ada maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

E. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Loeke (2002), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Efektivitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran

karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja dan juga karyawan harus memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins & Judge, 2007). Dalam penelitiannya *Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction* Fahr et al. (Robbins, 2006) menyimpulkan bahwa kepuasan memengaruhi OCB namun melalui persepsi keadilan. Dijelaskan, pada dasarnya kepuasan berasal dari konsep mengenai hasil dan prosedur yang adil. Ketika karyawan tidak menyukai prosedur yang diterapkan atasan, merasa tidak adil dengan kebijakan dan upah yang diterapkan kepuasan kerja karyawan akan melemah. Sebaliknya ketika karyawan menganggap adil akan proses dan hasil yang diterapkan organisasi, kepercayaan pun akan terbangun. Oleh karena itu karyawan akan lebih bersedia secara sukarela melakukan perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban pekerjaan formalnya. Sehingga berdasarkan landasan teori yang ada maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

F. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

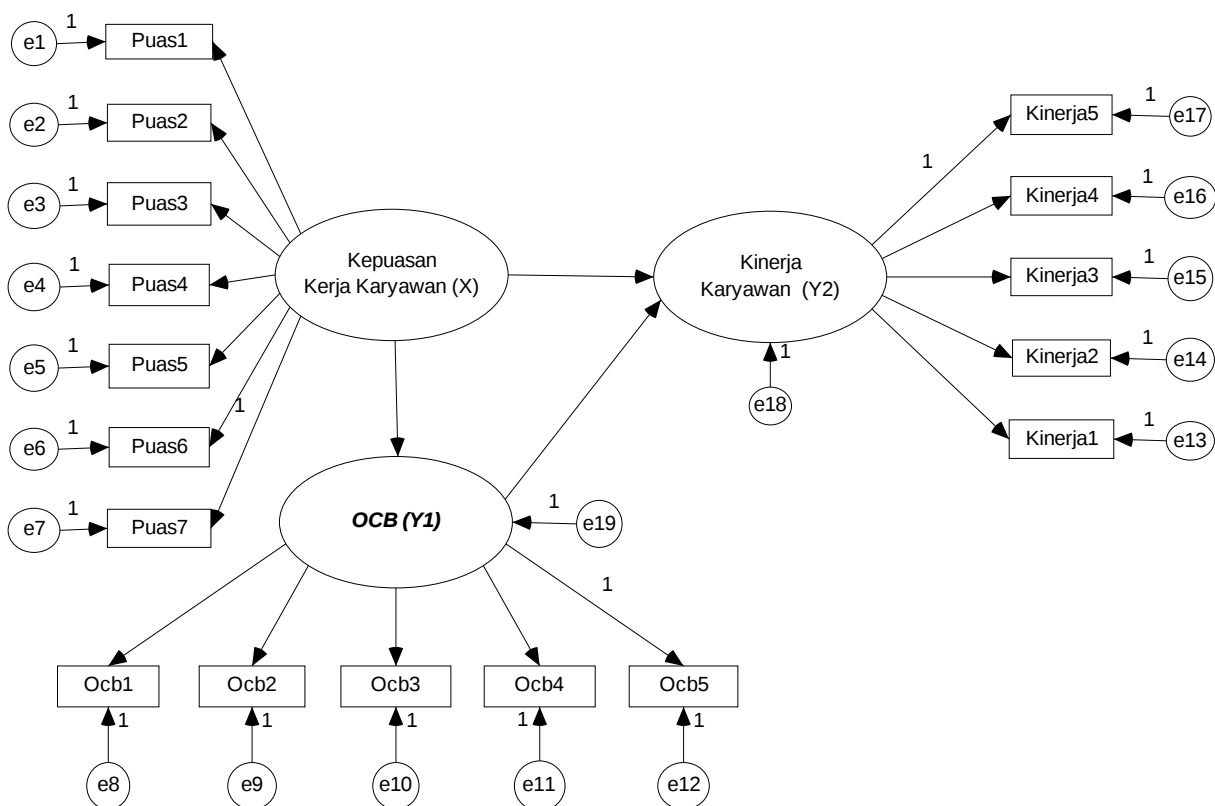
Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku yang dilakukan karyawan diluar tugas utamanya, akan tetapi perilaku ini diinginkan dan berguna bagi organisasi tersebut (Neami & Shokrkon, 2004).

Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* sangat penting artinya karena memberikan manfaat yang lebih baik untuk menunjang keberlangsungan organisasi (Oguz, 2010). Perilaku *extra-role* di dalam organisasi dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB merupakan sikap yang banyak diharapkan organisasi untuk dimiliki karyawannya. Hal tersebut dikarenakan OCB dianggap menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Jika dilihat lebih jauh, OCB adalah faktor yang memberikan sumbangan positif pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan

H3 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

G. Kerangka Pemikiran



Gambar: 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

H. Hipotesis Penelitian

1. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung.
2. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung
3. *Organizational Citizenship Behavior(OCB)* karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung

I. Definisi Operasional

1. Kepuasan Kerja (X)

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008). Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini diambil dan dikembangkan melalui kuisioner (Onne dan Nico ;2004) yaitu :

- a. Pekerjaan yang menarik.

- b. Pengabdian telah sesuai.
- c. Rasa memiliki.
- d. Bertahan dalam perusahaan.
- e. Rasa kepedulian yang tinggi.
- f. Bersungguh-sungguh dengan tugas.
- g. Menghabiskan waktu di perusahaan.

2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (Y1)

Podsakoff et al. (2007) mendefinisikan OCB kedalam lima aspek yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu :

- a. *Conscientiousness*, artinya karyawan mempunyai perilaku *in-role* diatas standar minimum yang disyaratkan;
- b. *Altruisme*, artinya kemauan memberikan bantuan kepada pihak lain;
- c. *Civic virtue*, artinya partisipasi aktif memikirkan kehidupan organisasi,
- d. *Sportmanship*, artinya lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada Menurut

Kinerja Karyawan adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006). Menurut Mangkunegara (2009) pengertian “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Fuad Mas’ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini diambil dan dikembangkan melalui kuisioner Behrman (dalam Mas’Ud,2004) yaitu :

- a. Karyawan dapat mencapai tujuan baik kuantitas maupun kualitas
- b. Karyawan mengembangkan dan menggunakan pengetahuan teknis dalam bekerja
- c. Karyawan memberikan informasi dan mengikuti kebijakan perusahaan
- d. Karyawan mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu
- e. Karyawan memberikan pelayanan dan berhubungan baik dengan pelanggan.

III. METODE PENELITIAN

A. Lokasi Dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Sebagai obyek atau variabel dalam penelitian adalah bidang kinerja, kepuasan kerja karyawan dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung.

B. Identifikasi Variabel

Identifikasi bertujuan untuk memilih variabel – variabel yang menentukan kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen

Variabel independen atau bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat (Sugiyono, 2009). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja Karyawan (X)

2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat :

- a. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y1)
- b. Kinerja Karyawan (Y2)

C. Jenis Dan Sumber Data

Data kuantitatif, adalah data dalam bentuk angka-angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2009). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan dan jawaban responden terhadap kuisioner yang disebarkan (data primer) sehingga data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung, diamati dan dicatat oleh peneliti.

D. Populasi, Sampel, Dan Metode Penentuan Sampel

Sugiyono (2009) memberikan pengertian populasi sebagai wilayah generalisasi terhadap subyek-obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung yang berjumlah 302 orang.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengumpulan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2009). Penggunaan metode *purposive sampling* bertujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif.

Penentuan jumlah sampel sedapat mungkin sesuai dengan kriteria ideal besaran sampel untuk analisis permodelan *The Structural Equation Model* (SEM) yaitu 100-200 sampel dan besaran sampel minimum adalah 5-10 kali variabel manifers atau indikator dari keseluruhan variabel laten. Mengacu pada pendekatan tersebut, untuk permodelan SEM dengan populasi 302 orang karyawan, maka jumlah sampel yang dijadikan sebagai responden sebanyak 200 orang .

E. Metode Pengumpulan Data Dan Uji Instrumen

Data yang diperlukan dalam penelitian ini pada intinya adalah data tentang persepsi karyawan yang dituangkan dalam kuesioner, sehingga pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui beberapa cara yaitu lewat kuisioner dan melalui dokumentasi.

Sebelum dilakukan pengumpulan data secara keseluruhan, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen penelitian (uji kuisisioner) menggunakan alat Uji Validitas dan Reliabilitas melalui bantuan program SPSS versi 16.0 *for Windows*.

F. Teknik Analisis Data

Didalam penelitian ini untuk menganalisis data yang telah diperoleh melalui kuesioner akan dipergunakan teknik analisis data mempergunakan *The Structural Equation Model* (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau Model Persamaan Struktural adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Perkataan rumit dalam hal ini adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variable dependen pada saat yang sama berperan sebagai variable independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand,2014).

Secara keseluruhan indeks-indeks yang dipakai menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut:

Tabel : 1 Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-Square Statistik	df, $\alpha = 5\%$
Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$> 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Ferdinand (2014)

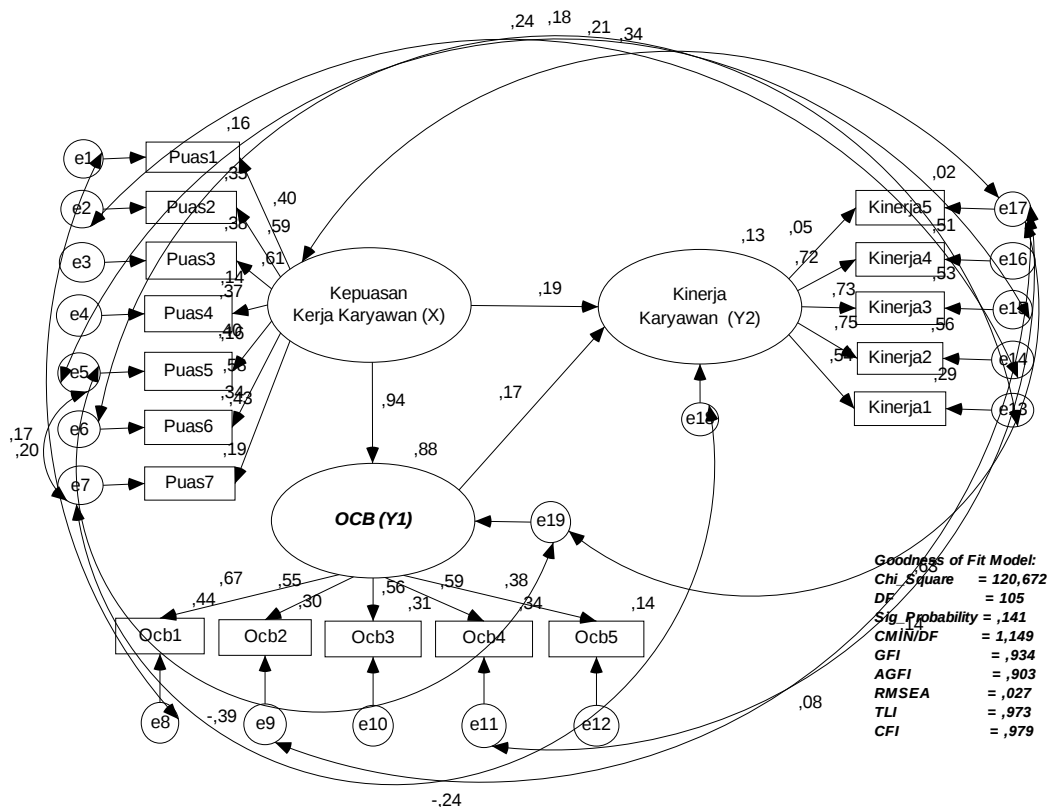
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian analisis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Manguatama Kabupaten Badung dilakukan untuk mengkonfirmasi model hipotesis melalui data empiris.

Data yang terkumpul selanjutnya diproses dengan bantuan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) Ver 16.0 dalam melakukan pengujian terhadap kelayakan model.

A. Analisis Pengaruh Dengan SEM

Sesuai dengan tujuan penelitian yang dijelaskan sebelumnya, dimana penelitian ini untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan serta hipotesis yang dirumuskan, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*) yang merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2014). Hasil simultan hubungan antar variabel seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2

Model Hubungan Antar Variabel Kepuasan Kerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Hasil Modifikasi)

Dari hasil modifikasi model (Gambar 2) dengan mengkorelasikan beberapa error indikator yang memiliki *Modification Indeces* (M.I) > 5,00 maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara Model Awal dengan Model Hasil modifikasi. Perbandingan yang dilakukan meliputi ; besarnya koefisien *Goodness of Fit*, koefisien *regression weight* antar variabel endogen dengan eksogen, dan *Square Multiple Correlation* sebagai cerminan dari koefisien determinasi (D). Secara lengkap hasil modifikasi ditunjukkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2
 Perbandingan Hasil Model Awal dengan Hasil Modifikasi

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Model Awal	Modifikasi	Keterangan
<i>Chi-square</i> (M^2)	Diharapkan kecil	232,100	120,672	Lebih baik
<i>Relative Chi-square</i> (M^2/df)	$\leq 3,00$	116,00	105,000	Lebih baik
<i>Probability</i>	$> 0,05$	0,000	0,141*	Lebih baik
RMSEA	$\square 0,08$	0,071*	0,027*	Lebih baik
GFI	$\geq 0,90$	0,881	0,934*	Lebih baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,843	0,903*	Lebih baik
TLI	$\geq 0,95$	0,816	0,973*	Lebih baik
CFI	$\geq 0,95$	0,924	0,998	Lebih baik

<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1) ← Kepuasan Kerja (X)	0,920	0,939	Lebih baik
Kinerja Karyawan (Y2) ← Kepuasan Kerja (X)	0,195	0,174	Lebih jelek
Kinerja Karyawan (Y2) ← <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1) (Y1)	0,193	0,189	Lebih jelek
Pengaruh mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : (<i>Standardized Indirect Effect</i>) ;Kinerja Karyawan (Y2)←kepuasan karyawan(X)	0,177	0,163	Lebih jelek
Square Multiple Correlations atau/Determinasi (R^2):			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	0,847	0,882	Lebih baik
Kinerja Karyawan (Y2)	0,145	0,128	Lebih jelek

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,174 sesuai dengan model yang sudah dimodifikasi. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja Karyawan yang dibangun dan dikembangkan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam artian semakin tinggi kepuasan kerja para karyawan maka semakin baik kinerja karyawan. Jadi faktor kepuasan kerja karyawan dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,939 sesuai hasil model yang sudah dimodifikasi. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja Karyawan yang dibangun dan dikembangkan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh terhadap pembentukan *organizational citizenship behavior* karyawan dalam artian semakin tinggi kepuasan kerja para karyawan maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan. Jadi variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara *organizational citizenship behavior* karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,189 sesuai dengan model yang sudah dimodifikasi. Hal ini berarti bahwa *organizational citizenship behavior* yang dibangun dan dikembangkan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam artian semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan. Maka semakin baik kinerja karyawan. Jadi faktor *organizational citizenship behavior* karyawan dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Disamping pengujian hipotesis diatas, nampaknya perlu digambarkan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behavior* dan pengaruh atau sumbangan dari masing –masing variabel dengan melihat koefisien determinasi/ *Square Multiple Correlation*

4. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi.

Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behavior* adalah merupakan perkalian antara *standardized total effect*

kepuasan kerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* (0,939) dengan *standardized total effect organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan (0,174) = 0,163 atau berdasarkan *standardized Indirect Effect* adalah sebesar 0,163

5. Pengaruh melalui Determinasi Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk itu, digunakan *Square Multiple Correlation*. *Square Multiple Correlation* variabel antara *Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan* adalah 0,128

Menurut Ferdinand (2014) *Square Multiple Correlation* variabel *Kinerja Karyawan* sesuai dengan nilai R² pada SPSS, maka besarnya determinasi (D) adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kepuasan kerja karyawan kali 100% = 0,128 x 100% = 12,80 %. Jadi dapat dikatakan bahwa perubahan *kinerja karyawan* disebabkan oleh sumbangan *Kepuasan Kerja* sebesar 12,80%.

6. Pengaruh melalui Determinasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk itu, digunakan *Square Multiple Correlation*. *Square Multiple Correlation* variabel antara *Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan* adalah 0,882.

Menurut Ferdinand (2014) *Square Multiple Correlation* variabel *Kinerja Karyawan* sesuai dengan nilai R² pada SPSS, maka besarnya determinasi (D) adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* kali 100% = 0,882 x 100% = 88,20 %. Jadi dapat dikatakan bahwa perubahan *kinerja karyawan* disebabkan oleh sumbangan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 88,20%.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,174 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang ada dalam diri masing-masing karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, dalam artian semakin baik kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizki (2011) dan Abdulloh (2006) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, mau membantu individu yang lain dan melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka (Robbins, 2007).

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,939 pada modifikasi model. Hal ini berarti

bahwa kepuasan kerja yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dalam artian semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik pula *organizational citizenship behavior* karyawan. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yesika (2011) bahwa semakin tinggi kepuasan yang dimiliki subyek maka *organizational citizenship behavior* semakin tinggi. Hasil ini sesuai dengan teori yang dipaparkan Robbins (2006) bahwa karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka dengan kata lain karyawan tersebut menunjukkan perilaku organisasi yang mampu memberi kinerja melebihi harapan normal organisasi yang sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara *organizational citizenship behavior terhadap* kinerja karyawan sebesar 0,189 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa *organizational citizenship behavior* yang ada dalam diri masing-masing karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dalam artian semakin baik *organizational citizenship behavior* karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Khazaei dan Khalkhali (2011) yang melakukan penelitian pada responden guru di Iran dengan sampel sebanyak 358 orang. Penelitian tersebut menunjukkan, bahwa konstruk-konstruk pembentuk variabel OCB berpengaruh signifikan pada kinerja. Konsisten dengan penelitian Sani (2013), menyatakan adanya pengaruh positif antara keadilan prosedural, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja, yang dimediasi oleh OCB. Hal ini mendukung temuan, bahwa OCB memiliki peran yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sementara Fitriastuti (2013) karyawan yang berperilaku OCB secara tidak langsung berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi, karena perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan akan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan

Hal tersebut dikarenakan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi dan tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Jika dilihat lebih jauh, OCB merupakan faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan (Organ, 1988).

V. PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data, persamaan struktural hasil modifikasi menunjukkan *Standardized Regression Weight* (Lambda) bahwa terlihat ketiga variabel yang diangkat dalam penelitian semua menunjukkan pengaruh positif sehingga dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja (X) berpengaruh positif sebesar 0,174 terhadap kinerja karyawan (Y2). Ini berarti Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 17,40% dalam artian semakin baik kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.
2. Kepuasan Kerja (X) berpengaruh positif sebesar 0,939 terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan (Y1). Ini berarti kepuasan kerja karyawan mempengaruhi *organizational*

citizenship behavior karyawan sebesar 93,90% dalam artian semakin baik kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan.

3. *Organizational citizenship behavior*, OCB (Y1) berpengaruh positif sebesar 0,189 terhadap kinerja karyawan (Y2). Ini berarti OCB mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 18,90% dalam artian semakin baik OCB karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan (Y2).
4. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dengan *Organizational Citizenship Behavior*(Y1) sebagai variabel mediasi berdasarkan *standardized Indirect Effect* adalah sebesar 0,163 atau 16,30%
5. Besarnya sumbangan variabel eksogen kepuasan kerja karyawan (X) terhadap variabel endogen kinerja karyawan(Y2) melalui *Square Multiple Correlation* sebesar 0,128 atau 12,80%.
6. Besarnya sumbangan variabel eksogen *Organizational Citizenship Behavior*(Y1) terhadap variabel endogen kinerja karyawan(Y2) melalui *Square Multiple Correlation* sebesar 0,882 atau 88,20%.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldag,H & Resckhe,W., 1997, *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization*. <http://docstoc.com/search/employee-value-added-measuring-discretionary-effort-and-it-is-value-to-the-organization>. Diunduh 15 Desember 2012
- As'ad, M. (2000). *Psikologi Industri* . Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.
- Abdulloh. (2006). Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*, Semarang
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2004). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *International Journal Personnel selection in organizations*: 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dessler,G.(2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Fuad Mas'ud, (2004), *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponogoro, Semarang
- Ferdinand, (2014). *Structural Equation Modeling* Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Skripsi,Tesis Magister & Desertasi Doktor, Edisi 5, Semarang, BP Undip Press
- Fitriastuti,(2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan organization Citisenship Behavior Terhadap kinerja Karyawan, *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol.4,No2, 2013
- Ferdinand, (2011). *Metode Penelitian Manajemen,Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi,Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 3, Semarang, BP Undip Press
- Garay, H.D.V, (2006). Kinerja *Extra-Role* dan Kebijakan Kompensasi, *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol.8, No.1, 33-42

- Handoko, T. Hani, (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, Yogyakarta: BPFE
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. (2005). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1 edisi 5. Jakarta: Salemba Empat
- Kurniawan, Muhamad Rizki Nur. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. *Skripsi* Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Locke, E. A. (2002). *What is job satisfaction Organizational behavior and human performance*. In E. E. Lawler 1973. *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company: Monterrey, CA.
- Martin, AD,(2000). *Kompensasi Model, Tren Baru Revitalisasi SDM*, Jakarta, PT. Refika Aditama
- Martoyo, Sulsilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo.(2004). *Akuntansi Sektor Publik, Edisi II*. Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara,A.A.A.P.,(2005). *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung, Refika Aditama
- Mathis, Robert L. dan Jhon H. Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku I*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Prabu Anwar,(2009), *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung
- Neami, A & Shokrkon,H,(2004). The Relationship of Organization Justice and Organizational Civic Behavior of Employee In Ahvas Industrial Organization. *Journal of Psychologi* (1,2)
- Organ,D.W, (1988). *Organizational Citizenship Behavior the Good Soldier Syndrome*,Lexington, MA: Lexington Book
- Onne Janssen & Nico W. Van Yperen. (2004). Employee's Goal Orientations, the Quality of Leader – Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal* (2004), Vol. 47, No. 3, 368 – 384.
- Oguz, E., (2010). *The Relationship Between The Leadership Styles of The School Administrators and The organization Citizenship Behavior of Teachers*. *Procedia Social and Behavior Sciences*. 9; 1188 - 1193
- Podsakoff, PM. Ahearne, M & MacKenzie, SB, (2007). Organizational Citizenship Behavior and Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.2, 262-270
- Robbins SP, (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks
- Robbins SP, dan Judge.(2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rivai,Veithzal, (2008),*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Robbins, P. Stephen dan Judge, Timothy A.. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

- Spector,P.E., (2006). *Industrial and Organization Psychology*. United States of America: John Wiley & Sons, INC.
- Sugiyono.(2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sani,A, (2013), *Role of Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction On Job Performance; The Mediating Effects of OCB*, International Journal of Business adn Management.8(15).57-67
- Yuwono,I dkk, (2005). Psikologi Industri & Organisasi, Surabaya, Fakultas Psikologi Universitas Erlangga
- Yesika,dkk, (2011). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali, Jurnal Psikologi Undip.Semarang Vol.9 No1, April 2011
- www.pdam-badung-bali.co.id
- _____, Laporan Perkembangan Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Badung tahun 2014.