

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN TERMINAL LPG**

**Abda Alif**

*Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*

[abdaalif01@gmail.com](mailto:abdaalif01@gmail.com)

**Abstrak:** The study examines the effect of work motivation, career development, work environment on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as intervening variable. The research approach is a quantitative approach through the method of data collection using questionnaires. The sample was totally 158 respondents. Research using analysis of Structural Equation Model (SEM) that run through AMOS 18.00 software in seeing the influence of exogenous variables on endogenous variables. The results showed that work motivation in a positive and significant effect on job satisfaction, career development is not a positive and significant effect on job satisfaction, work environment in a positive and significant effect on job satisfaction, work motivation is not positive and significant effect on organizational citizenship behavior, career development is a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, work environment is not positive and significant effect on organizational citizenship behavior, job satisfaction is positively and significantly influence the organizational citizenship behavior and work environment through job satisfaction has positive influence on organizational citizenship behavior. Other findings are organizational citizenship behavior (OCB) can be increased due to the work environment, but on the condition that the employees are satisfied first.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior (OCB), Job Satisfaction, Work Motivation, Career Development, Work Environment.

**Abstrak.** Studi ini meneliti tentang pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir, lingkungan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif melalui metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel sebesar 158 responden. Penelitian menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM) yang dijalankan melalui AMOS 18.00 software dalam melihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja tidak positif dan berpengaruh signifikan terhadap perilaku warga organisasi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi, lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi, kepuasan kerja positif dan signifikan mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi dan lingkungan kerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif perilaku warga organisasi. Temuan lain adalah perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dapat meningkat karena lingkungan kerja, tetapi dengan syarat bahwa karyawan puas terlebih dulu.

**Kata kunci:** Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja.

## PENDAHULUAN

Dalam masa kompetitif saat ini, perusahaan-perusahaan dunia telah menyadari bahwa hanya dengan mengembangkan sumber daya manusia, perusahaan bisa tetap tumbuh karena sisi inovasi produk berada pada manusia itu sendiri. Sumber daya manusia menjadi aset atau modal penting dalam *organization effectiveness* dalam mengembangkan sistem dan upaya-upaya inovasi produk sehingga bisa tetap memiliki nilai-nilai *competitive advantage* dibanding dengan kompetitor-kompetitor.

Aspek manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan, karena mereka adalah penggerak perusahaan sehingga dapat berjalan, berkembang, bertahan dan berimprovisasi dalam memajukan perusahaan. Oleh karenanya, manusia adalah *intangible assets/human capital* yang meliputi level pendidikan, *knowledge*, *skill*, kompetensi, sikap kerja, kemampuan berinovasi, motivasi, *organizational citizenship behavior*, hubungan dengan rekan kerja, konsumen, supplier, dan sebagainya.

Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekadar tugas biasa mereka -yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Pernyataan tersebut sangat beralasan mengingat dunia kerja saat ini sangat dinamis dan sangat cepat berubah. Tugas-tugas yang dikerjakan oleh tim dan fleksibilitas pegawai sangat membantu perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Oleh karenanya, organisasi atau perusahaan membutuhkan karyawan yang akan memperlihatkan perilaku “kewargaan yang baik”, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati menoleransi karugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi. (Robbins dan Judge, 2008:40)

Pada perusahaan terminal LPG dibutuhkan kerja sama tim yang solid mengingat *safety oriented* menjadi nilai inti (*core value*) perusahaan. Karyawan dituntut untuk tidak sekedar bekerja mengikuti deskripsi pekerjaan formal yang sudah ditetapkan, tetapi juga bisa melakukan hal-hal lebih di luar pekerjaan formalnya. Industri yang mengutamakan *safety oriented* maka semua karyawan diharapkan memiliki rasa peduli antar sesama bahkan siap bekerja ekstra di luar jam pekerjaan karena terdapat hal-hal yang sangat krusial menyangkut tingkat keamanan operasional perusahaan.

Kehandalan Peralatan (*Facilities*) mulai dari peralatan utama maupun peralatan pendukung harus dalam kondisi prima. Mengingat kegiatan operasi Terminal LPG merupakan daerah Zona Zero beroperasi 24 jam dan satu bulan hari kalender, maka tidak ada toleransi dalam hal ketentuan *safety*. Kegiatan *maintainance* dilakukan secara periodik untuk menjamin kehandalan peralatan tersebut.

Kepuasan kerja juga berhubungan dengan OCB sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Jihad Mohammad et. al (2011) menemukan kepuasan kerja instrinsik dan ekstrinsik berpengaruh terhadap OCB; Nima Saeedi et. al (2012) kepuasan kerja -berhubungan dengan pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, hubungan dengan rekan kerja- berpengaruh terhadap OCB; Budiyanto dan Hening Widi Oetomo (2011) kepuasan kerja dapat menjelaskan OCB; Whitman et. al (2010) penelitian ini ingin mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui OCB sebagai mediator. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap OCB sehingga berdampak pada kinerja.

Motivasi juga terkait dengan OCB sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Budiyanto dan Hening Widi Oetomo (2011) bahwa motivasi kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap OCB dengan subjek penelitian 270 pegawai negeri sipil di Magetan Indonesia. Penelitian Sangmook Kim (2006) menemukan motivasi berhubungan dengan OCB pada 1.584 pegawai jasa publik di Korea.

Penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap OCB pernah dilakukan oleh David Okurame (2010) terhadap 72 supervisor dan 182 subordinat di beberapa cabang Bank di Nigeria. Hasilnya mengindikasikan *career growth prospect* (CGP) berpengaruh signifikan pada OCB khususnya pada dimensi *sportsmanship*, *conscientiousness* dan *civic virtue*.

Salah satu hal yang penting dalam organisasi atau perusahaan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif akan membuat karyawan betah di kantor dan berimplikasi pada puas atau tidak puas kerja (Budiyanto dan Hening, 2011).

## KAJIAN TEORI

**Organizational Citizenship Behavior (OCB).** Organ (1988, dalam Podsakoff, 2000) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal.

Akhir-akhir ini, para peneliti OCB mendefinisikannya perilaku kewargaan sebagai sebagai perilaku terpisah dari peran inti performa kerja dan menekankan bahwa OCB harus dilihat sebagai peran ekstra sekaligus peran yang berfungsi secara organisasi (Bateman dan Organ, 1983, dalam Van Dyne, linn; Jill W Graham; Richard M. Dienesch:1994). Podsakoff et al. (2000) mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kewargaan sangat membantu organisasi yang efisien, efektif dan positif.

Greenberg dan Baron (2008: 231, 433) mendefinisikan OCB sebagai tindakan sukarela yang melampaui persyaratan kerja formal. Sebuah bentuk perilaku informal dimana seseorang melampaui harapan-harapan secara formal dalam berkontribusi kesejahteraan organisasi dan orang-orang didalamnya. Robbins dan Judge (2008:40) menggambarkan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Dari beberapa definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela diluar pekerjaan formal yang sudah ditentukan, namun memberikan dampak bagi perusahaan secara efektif, efisien dan positif.

Dimensi-dimensi OCB menurut Organ (1988, dalam Podsakoff, 2000) antara lain: *Altruism* (Membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka), *Conscientiousness* (kinerja melebihi standar), *Sportmanship* (bekerja tanpa komplain dan mengeluh), *Courtesy* (perilaku sesuai aturan), *Civic Virtue* (peduli terhadap organisasi).

**Kepuasan Kerja.** Greenberg dan Baron (2008:221), Wood et al. (1998:146), Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2002:162) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya. Sedangkan, Robbins dan Judge (2008:40) menganggap kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya.

McShane dan Von Glinov (2008:115) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan dalam konteks bekerja.

Robbins et al. (2001:59) mendefinisikan kepuasan kerja dengan singkat yaitu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh kepada perilaku positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketika seseorang tidak

puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan perilaku yang negatif terhadap apa yang dikerjakannya.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. (Rivai dan Sagala, 2010:856). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. (Mangkunegara, 2011:117).

Kesimpulan dari beberapa pengertian tentang kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap perasaan seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja baik positif maupun negatif.

Dimensi-dimensi kepuasan kerja menurut *Job Description Index* (JDI) (Wood et al, 1998) antara lain Pekerjaan itu sendiri, Kualitas supervisi, Hubungan dengan rekan kerja, Peluang promosi, Gaji.

**Motivasi Kerja.** Motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia demi pencapaian tujuan tertentu. (Greenberg dan Baron, 2008:248).

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks ini maka motivasi yang dimaksud adalah fokus pada tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan minat terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Robbins dan Judge (2008:222).

Rivai dan Sagala (2010:837) menganggap motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Lebih lanjut Rivai dan Sagala (2010) mengungkapkan bahwa sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu: 1) kemungkinan untuk berkembang, 2) jenis pekerjaan, dan 3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Robbins dan Judges (2008:223-256) telah membagi teori motivasi tradisional dengan teori motivasi kontemporer. Teori motivasi tradisional diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan Maslow, teori X dan Y, dan teori dua faktor. Sedangkan, teori motivasi kontemporer diantaranya adalah teori kebutuhan McClelland. Robbins dan Judge (2008:229) mengkritik teori motivasi tradisional sebagai teori yang tidak menunjukkan hasil yang baik setelah dilakukan pemeriksaan yang menyeluruh.

Robbins dan Judge (2008:230) selanjutnya merekomendasikan teori motivasi kontemporer karena dianggap lebih valid dan juga karena dikembangkan baru-baru ini sehingga teori-teori ini menggambarkan kondisi pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

Ernest J. McCormick mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. (Mangkunegara, 2011:94)

Jadi, motivasi kerja adalah suatu proses sikap dan nilai-nilai yang mendorong, membangkitkan dan mengarahkan seseorang untuk mencapai tujuannya dalam lingkungan kerja. Dimensi-dimensi motivasi kerja menurut David McClelland (Robbin dan Judge, 2008) antara lain kebutuhan pencapaian, kebutuhan kekuatan, dan kebutuhan hubungan.

**Pengembangan Karir.** Karir adalah suatu pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan jabatannya melalui kualifikasi dan pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan. Pengembangan karir secara formal akan sangat penting bagi menjaga motivasi dan komitmen pegawai (Mondy dan Noe, 2005:237).

Karir adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang. Atau urutan sikap dan perilaku

seseorang dikaitkan dengan pengalaman kerja dan aktifitas dalam rentang kehidupan orang itu (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1996:205).

Karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan dan interpretasi subjektif atas pekerjaan dan aktivitas selama masa kerja individu (Rivai dan Sagala, 2010:266).

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai dan Sagala, 2010:274). Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang.

Danrew J. Dubrin menganggap pengembangan karir sebagai aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. (Mangkunegara, 2011:77).

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Oleh karenanya, setiap karyawan harus bertanggung jawab atas kemajuan dan pengembangan karir yang dialami.

Dari beberapa definisi diatas dapat digambarkan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai baik secara structural maupun fungsional sesuai dengan yang diinginkan.

Dimensi-dimensi pengembangan karir menurut Handoko (2008) dan Rivai dan Sagala (2010) antara lain prestasi kerja, kesetiaan terhadap Organisasi, Mentor dan Sponsor, Dukungan para Bawahan, dan Kesempatan untuk Bertumbuh.

**Lingkungan Kerja.** Menurut Sedarmayati (2001:1) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut : “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2000:183).

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik. Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>**: Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

**H<sub>2</sub>**: Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan kerja

**H<sub>3</sub>**: Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

**H<sub>4</sub>**: Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

**H<sub>5</sub>**: Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

**H<sub>6</sub>**: Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

**H<sub>7</sub>**: Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

## METODE

Jenis desain ini biasa disebut dengan desain kausal atau desain pengujian hipotesis, yaitu studi yang termasuk menjelaskan hubungan tertentu atau menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan (independensi) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi (Sekaran, 2009:162, Istijanto, 2010:27, Umar, 2013:10-11).

Jumlah populasi sebesar 154 orang, ditambah dengan pekerja harian sebanyak 25 orang, jadi secara keseluruhan 179 orang. Data kuesioner disebar sebanyak 179 ke seluruh responden namun data kuesioner yang terkumpul sebanyak 158 responden. Teknik ini disebut teknik sensus sebab mengambil seluruh responden.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey, yaitu data dikumpulkan dengan menanyai karyawan melalui daftar pernyataan atau kuesioner terstruktur melalui Model Skala Likert.

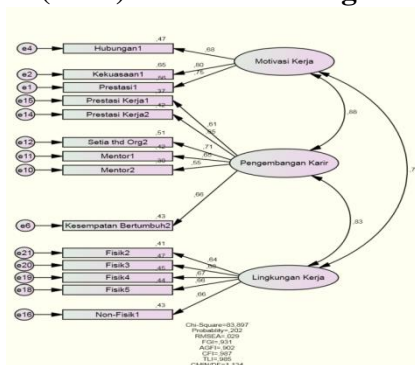
Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Karakteristik Responden.** Dalam penelitian ini secara keseluruhan responden berjumlah 158 orang dengan pembagian responden laki-laki berjumlah 147 (93%) orang dan responden perempuan berjumlah 11 (7%) orang. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan di bagi menjadi 7 kategori, yaitu (1) tingkat SD berjumlah 16 orang atau 10%, (2) tingkat SMP berjumlah 27 orang atau 17%, (3) tingkat SMA/SMK/STM berjumlah 102 orang atau 65%, (4) tingkat D1 berjumlah 1 orang atau 1%, (5) tingkat D2 berjumlah 2 orang atau 1%, (6) tingkat D3 berjumlah 3 orang atau 2%, (7) tingkat S1 berjumlah 7 orang atau 4%. Distribusi responden berdasarkan masa kerja di bagi menjadi 5 kategori, yaitu (1)  $\leq 1-2$  tahun berjumlah 1 orang atau 1%, (2) 3-4 tahun berjumlah 11 orang atau 7%, (3) 5-6 tahun berjumlah 129 orang atau 82%, (4) 7-8 tahun berjumlah 7 orang atau 4%, (5)  $\geq 9$  tahun berjumlah 10 orang atau 6%.

**Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*).** Dalam penelitian ini terdiri dari tiga konstruk eksogen dan dua konstruk endogen. Variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja merupakan konstruk eksogen. Sedangkan, variabel kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan konstruk endogen.

### *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) Konstruk Eksogen



**Gambar 1.** Model CFA Konstruk Eksogen

Pengujian terhadap kelayakan Model CFA Konstruk Eksogen. Dari diagram jalur gambar 1 dapat dilihat bahwa Model Konstruk Eksogen memiliki *goodness of fit* yang baik, karena nilai

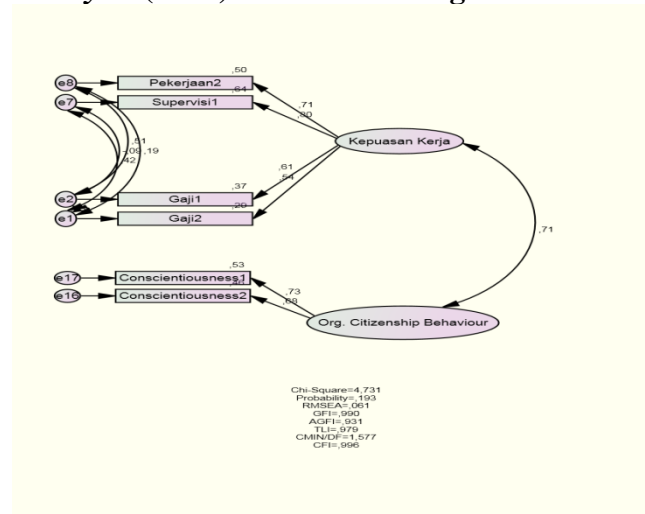
probabilitas dari *Chi-Square* lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,202. Demikian juga dengan nilai DF, GFI, AGFI, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi nilai yang direkomendasikan (lihat tabel 1 di bawah ini). Hasil pengujian Model CFA Konstruk Eksogen diringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Model CFA Konstruk Eksogen

No.	Goodness of Fit Indices	Cut Off Value (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	Chi-Square	$< \alpha \cdot df$	83.897	Good Fit
	Probability	$> 0,05$	0,202	
2.	CMIN/DF	$< 2$	1,134	Good Fit
3.	GFI	$\geq 0,90$	0,931	Good Fit
4.	AGFI	$\geq 0,90$	0,902	Good Fit
5.	CFI	$\geq 0,90$	0,987	Good Fit
6.	TLI/NNFI	$\geq 0,90$	0,985	Good Fit
7.	RMSEA	$\leq 0,08$	0,029	Good Fit

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti dengan Amos 18.00

**Confirmatory Factor Analysis (CFA) Konstruk Endogen**



**Gambar 2.** Model CFA Konstruk Endogen

Pengujian terhadap kelayakan Model CFA Konstruk Endogen. Dari diagram jalur gambar 2 dapat dilihat bahwa Model CFA Konstruk Endogen memiliki *goodness of fit* yang baik, karena nilai probabilitas dari Chi-Square  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,193 serta nilai-nilai DF, GFI, AGFI, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi nilai yang direkomendasikan (*Goodness Of Fit Indices* tabel 2 di bawah ini). Hasil pengujian Model\_5 CFA Konstruk Endogen diringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 2.** Hasil Pengujian Model CFA Konstruk Endogen

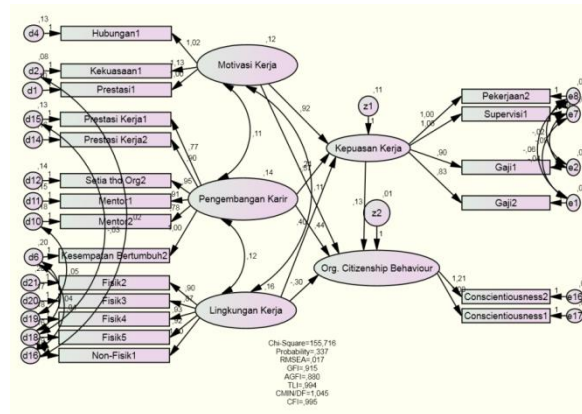
No.	Goodness of Fit Indices	Cut Off Value (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	Chi-Square	$< \alpha \cdot df$	4.731	Good Fit
	Probability	$> 0,05$	0,193	
2.	CMIN/DF	$< 2$	1,577	Good Fit
3.	GFI	$\geq 0,90$	0,990	Good Fit
4.	AGFI	$\geq 0,90$	0,931	Good Fit

Lanjutan Tabel 2

5.	CFI	≥ 0,90	0,996	Good Fit
6.	TLI/NNFI	≥ 0,90	0,979	Good Fit
7.	RMSEA	≤ 0,08	0,061	Good Fit

Sumber: Data Primer Diolah peneliti dengan Amos 18.00

Analisis Model Struktural



Gambar 3. Full Model

Pengujian terhadap kelayakan Full Model. Dari diagram jalur pada Gambar 3 dapat dilihat Full Model memiliki *goodness of fit* yang baik yaitu nilai Chi-Square sebesar 155.716 dengan probabilitas (P) > 0,05 yaitu sebesar 0,337 dan juga nilai-nilai DF, GFI, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi nilai yang direkomendasikan. Hanya nilai AGFI yang *marjinal fit* karena nilainya sebesar 0,880 sedikit di bawah yang direkomendasikan yakni ≥ 0,90. Secara lebih rinci hasil pengujian *Full Model* dalam tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Full Model

No.	Goodness of Fit Indices	Cut Off Value (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	Chi-Square Probability	< α . df > 0,05	155.716 0,337	Good Fit
2.	CMIN/DF	< 2	1,045	Good Fit
3.	GFI	≥ 0,90	0,915	Good Fit
4.	AGFI	≥ 0,90	0,880	Marginal Fit
5.	CFI	≥ 0,90	0,995	Good Fit
6.	TLI/NNFI	≥ 0,90	0,994	Good Fit
7.	RMSEA	≤ 0,08	0,017	Good Fit

Sumber: Data Primer Diolah peneliti dengan Amos 18.00

Dari tabel 3 dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan Full Model merupakan Fit Model yang dapat diterima. Dengan demikian hipotesis fundamental analisis SEM dalam penelitian ini diterima yang artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data dari variabel teramati dengan matrik kovarian dari model yang *dispesifikasikan (implied covarian matrix)*. Hal ini menunjukkan bahwa dua persamaan struktural yang dihasilkan oleh *fit model (full model)* dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel eksogen dengan endogennya. Sedangkan, besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen akan dilakukan pengujian statistik sehingga dapat diketahui variabel independen mana saja yang berpengaruh signifikan dan paling dominan mempengaruhi variabel dependennya.



Adapun dua persamaan struktural yang dihasilkan oleh *fit model (full model)* dapat dibentuk dari output AMOS 18.00 pada *Standardized Regression Weights*, yaitu:

**Persamaan Struktural 1 :**

**Kepuasan Kerja = 0,729\**Motivasi Kerja* + -0,503\**Pengembangan Karir* + 0,375\**Lingkungan Kerja***

**Persamaan Struktural 2 :**

**Organizational Citizenship Behaviour = 0,361\**Motivasi Kerja* + 0,818\**Pengembangan Karir* + -0,603\**Lingkungan Kerja* + 0,285\**Kepuasan Kerja***

Berdasarkan dua persamaan struktural yang dihasilkan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalurnya sebesar 0,818 merupakan yang terbesar dibandingkan dengan koefisien jalur dari variabel motivasi kerja (0,361), kepuasan kerja (0,285) maupun lingkungan kerja (-0,603).

Sedangkan, pengaruh terhadap kepuasan kerja, variabel motivasi kerja lebih dominan dibandingkan dengan lingkungan kerja dan pengembangan karir. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur motivasi kerja sebesar 0,729 lebih besar dari nilai koefisien jalur lingkungan kerja sebesar 0,375 maupun pengembangan karir sebesar -0,503.

**Evaluasi Model Struktural.** Evaluasi dilakukan terhadap model struktural sebagai berikut: **(a)** Skala Pengukuran Variabel (Skala Data): Data yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert dengan 4 kategori 1 s/d 4; **(b)** Ukuran Sampel: Sampel sebanyak 158 responden pada penelitian ini sudah memenuhi ketentuan minimal (*minimum requirement*) analisis SEM yaitu sampel berkisar antara 100-200 atau minimal lima kali jumlah indikator; **(c)** Normalitas Data: Hasil menunjukkan nilai *critical rasio* (c.r.) dari multivariat pada kurtosis berada di atas harga mutlak 2,58 yaitu 19,678, maka dapat disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal secara multivariate. Karena distribusi data tidak normal maka dilakukan *bootstrapping* Bollen-Stone. Hasil probabilitas *bootstrapping* Bollen-Stone  $p = 0,025 < 0,05$ , artinya ketidaknormalan data tidak bermasalah; **(d)** Data *Outliers*: Nilai Mahalanobis Distance atau  $\chi^2(20:0,001) = 45.314$ . Hal ini berarti semua kasus (*observation number*) yang memiliki nilai *Mahalanobis d-squared* yang lebih besar dari 45.314 adalah *multivariate outliers*. Hasil menunjukkan bahwa terdapat sedikit data outliers namun peneliti memutuskan tidak membuang sampel yang *outliers* karena peneliti ingin menampilkan data sesungguhnya dan apa adanya data dari responden, selain itu *goodness of fit* sudah memenuhi nilai yang direkomendasikan sehingga tidak perlu membuat data *outliers*; **(e)** *Multicolinearity dan Singularitas: Determinant of sample covariance matrix* sebesar 0,000 berada mendekati nol. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat multikolinieritas dan singularitas pada data penelitian ini namun demikian masih dapat diterima karena persyaratan asumsi SEM yang lain terpenuhi (Haryono dan Wardoyo, 2012:311); **(f)** Uji Reliabilitas Konstruk: Menunjukkan bahwa seluruh indikator dari konstruk penelitian memiliki nilai faktor muatan standar  $> 0,5$  sehingga seluruhnya memiliki validitas yang baik. Adapun *Construct Reliability* (CR) hanya konstruk OCB yang memiliki nilai CR sebesar 0,66 sedikit di bawah yang direkomendasikan 0,70 sedangkan konstruk lainnya dan seluruh konstruk memiliki nilai  $CR \geq 0,70$ . Begitu pula dengan *Varian Extracted* (VE) hanya konstruk OCB yang memiliki nilai 0,49 sedikit di bawah yang direkomendasikan 0,50, sedangkan konstruk lainnya memiliki nilai  $VE \geq 0,50$ . Dengan demikian, hanya konstruk OCB yang reliabilitasnya cukup sedangkan konstruk yang lainnya memiliki reliabilitas baik; **(g)** Pengujian Hipotesis: Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai t-Value dengan tingkat signifikansi 0,05 serta nilai *Critical Rasio* (C.R.)  $\geq 1,967$  atau nilai probabilitas (P)  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak (hipotesis penelitian diterima). Apabila nilai *Critical Rasio* (C.R.)  $\geq 1,967$  atau nilai probabilitas (P)  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak (hipotesis penelitian diterima).

**Tabel 4.** Hasil Pengujian Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan Kerja	<---	Motivasi Kerja	,918	,351	2,612	,009	par_15
Kepuasan Kerja	<---	Pengembangan Karir	-,574	,317	-1,812	,070	par_17
Kepuasan Kerja	<---	Lingkungan Kerja	,396	,171	2,314	,021	par_19
Org. Citizenship Behaviour	<---	Motivasi Kerja	,214	,208	1,030	,303	par_16
Org. Citizenship Behaviour	<---	Pengembangan Karir	,441	,196	2,250	,024	par_18
Org. Citizenship Behaviour	<---	Lingkungan Kerja	-,301	,117	-2,579	,010	par_20
Org. Citizenship Behaviour	<---	Kepuasan Kerja	,135	,058	2,306	,021	par_21

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2014)

Adapun hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **Pengujian Hipotesis 1**

$H_0$ : Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_1$ : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

**Kesimpulan: Karena nilai t-Value atau C.R. sebesar 2,612 > 1,967 atau nilai P sebesar 0,009 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak**, yang berarti Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

#### **Pengujian Hipotesis 2**

$H_0$ : Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_1$ : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

**Kesimpulan: Karena nilai t-Value atau C.R. sebesar -1,812 < 1,967 atau nilai P sebesar 0,070 > 0,05 maka  $H_0$  diterima**, yang berarti Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

#### **Pengujian Hipotesis 3**

$H_0$ : Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

$H_1$ : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

**Kesimpulan: Karena nilai t-Value atau C.R. sebesar 2,314 > 1,967 atau nilai P sebesar 0,021 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak**, yang berarti Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

#### **Pengujian Hipotesis 4**

$H_0$ : Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior

$H_1$ : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior

**Kesimpulan: Karena nilai t-Value atau C.R. sebesar 1,030 < 1,967 atau nilai P sebesar 0,303 > 0,05 maka  $H_0$  diterima**, yang berarti Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

#### **Pengujian Hipotesis 5**

$H_0$ : Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior.

$H_1$ : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior

**Kesimpulan : Karena nilai t-Value atau C.R. sebesar 2,250 > 1,967 atau nilai P sebesar 0,024 > 0,05 maka  $H_0$  ditolak**, yang berarti Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

#### **Pengujian Hipotesis 6**

$H_0$ : Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior.

$H_1$  : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior.

**Kesimpulan : Karena nilai t-Value atau C.R. sebesar -2,579 < 1,967 atau nilai P sebesar 0,010 < 0,05 maka  $H_0$  diterima**, yang berarti Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

### Pengujian Hipotesis 7

$H_0$ : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior.

$H_1$ : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior.

**Kesimpulan : Karena nilai t-Value atau C.R. sebesar 2,306 > 1,967 atau nilai P sebesar 0,021 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak**, yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap kepuasan kerja (sebesar 0,729), kemudian disusul lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (sebesar 0,375). Adapun pengaruh langsung motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh paling besar terhadap OCB (sebesar 0,818) dari pengaruh langsung motivasi kerja (sebesar 0,361) atau lingkungan kerja (sebesar -0,603).

Kemudian hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap OCB melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar (sebesar 0,208) dari pada lingkungan kerja (sebesar 0,107) dan pengembangan karir (-0,144).

Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap OCB (sebesar 0,361) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja terhadap OCB melalui kepuasan kerja (sebesar 0,208), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam penelitian ini bukan merupakan variabel interverning.

Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap OCB (sebesar 0,818) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir terhadap OCB melalui kepuasan kerja (sebesar -0,144), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam penelitian ini bukan merupakan variabel interverning.

Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap OCB (sebesar -0,603) lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap OCB melalui kepuasan kerja (sebesar 0,107), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam penelitian ini merupakan variabel interverning.

Perhitungan pengaruh total dari motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh total yang paling besar (0,729) kemudian di susul lingkungan kerja (0,375), sementara pengembangan pengaruhnya negatif (-0,503)

Kemudian hasil perhitungan pengaruh total dari motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap OCB menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh total yang paling besar (0,675) dan motivasi kerja (0,569), kemudian disusul kepuasan kerja (0,285), sementara lingkungan kerja pengaruhnya negatif (-0,496).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi sangat penting bagi seorang pegawai sebab melalui motivasi seseorang akan menggerakkan dan mengendalikan perilaku. Dengan adanya motivasi akan dapat memberikan dorongan kepada seorang pegawai untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki.

Luthans (1998) dalam (Adeyinka dkk, 2007) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses membangkitkan, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku dan kinerja. Gibson,

Ivancevich dan Donnely (1985:93) mengatakan determinan yang penting bagi prestasi individu adalah motivasi.

Oleh karenanya, motivasi diperlukan oleh setiap orang yang bekerja dalam sebuah perusahaan. Dimana perusahaan selalu menuntut kepada karyawannya untuk terus termotivasi dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sehingga mencapai hasil atau target yang ditentukan oleh perusahaan.

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan. Kepribadian juga memainkan sebuah peran. Individu dengan kepribadian buruk akan melakukan sikap kerja yang kurang baik begitu juga sebaliknya. Karenanya penting sekali faktor kepribadian terutama pada aspek motivasi internal. Sebagaimana diketahui motivasi Mc Clelland berdasarkan pada kebutuhan internal atau kepribadian seseorang, yaitu kebutuhan diri atas prestasi, kebutuhan diri atas pengakuan dan kebutuhan diri atas hubungan sesama. Apabila dalam diri seorang memiliki kepribadian berkebutuhan pada prestasi, pengakuan maupun hubungan sesama pegawai yang kuat tentunya akan beimplikasi kepada perasaan atau emosi yang positif sehingga ia akan merasakan kepuasan dalam bekerja (Robbin dan Judge. 2008:110-111).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini mendukung teori diskrepansi dimana seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual sesuai dengan harapan atau yang diinginkan. Begitu juga dengan teori *equity* yaitu karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka seperti gaji dan rekan kerja. Mendukung juga teori *opponent-process* yaitu rasa puas dan tidak puas seorang karyawan sangat ditentukan oleh sejauhmana penghayatan emosional orang tersebut terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi, dan teori-teori motivasi lainnya. (Sopiah, 2008:172-175).

Agar proses motivasi terhadap kepuasan kerja menjadi optimal maka perlu untuk meningkatkan kebutuhan berprestasi/berkembang dan kebutuhan kekuasaan/pengakuan sebagaimana mendukung penelitian yang sudah dilakukan oleh Rima Handayani (2011).

**Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara umum, perusahaan dalam penelitian ini memang masih belum menerapkan sistem karir (jalur karir dan pola karir) yang jelas dan terarah. Pengembangan karir pun tidak terprogram secara sistematis, hal ini bisa dideteksi dari masa kerja karyawan yang cukup lama di posisi tertentu. Namun, hanya sebatas rotasi dibagian-bagian lain dalam level posisi yang sama.

Hal tersebut senada dengan apa yang dikatakan oleh Robbins dan Judge (2008:114) pada dasarnya kepuasan kerja bergantung pada gambaran-gambaran mengenai hasil, perlakuan, dan prosedur-prosedur yang adil. Artinya, apabila pegawai merasa pengawas anda, prosedur organisasional termasuk pengembangan karir, dan kebijakan benefit tidak adil, maka kepuasan pegawai akan cenderung menurun secara signifikan.

Indikasi masa kerja yang cukup lama di suatu posisi tentu menunjukkan bahwa masih belum ada prosedur yang adil dalam hal pengembangan karir pegawai sehingga menimbulkan perasaan yang kurang puas terhadap pengelolaan manajemen kinerja khususnya pengembangan karir pegawai.

**Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja sebagai faktor eksternal memegang peranan penting dalam mempengaruhi perasaan karyawan dalam bekerja sehingga mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Issam G. (2008) membagi empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu kepribadian, nilai, situasi kerja dan pengaruh sosial. Situasi kerja atau lingkungan kerja

mengambil peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja sebab pegawai setiap hari bekerja dalam situasi fisik yang terus-menerus dihadapainya. Suasana kantor baik berhubungan dengan penataan ruang, suhu udara, akibat suara bising, keamanan kerja dan hubungan karyawan merupakan faktor internal yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, senang, bahagia maupun puasa selama bekerja di kantor.

Bahkan menurut teori faktor hygiene (*hygiene factors*) Herzberg, yang terpenting dalam menghasilkan kepuasan kerja adalah mengutamakan faktor-faktor atau kondisi-kondisi yang berkaitan dengan pekerjaan seperti kebijaksanaan, kualitas pengawasan, kondisi fisik pekerjaan/lingkungan kerja, imbalan kerja, hubungan karyawan, dan keamanan pekerjaan yang mana ketika itu semua sesuai dengan kapasitas pekerjaan karyawan maka akan membuat karyawan puas (Robbins dan Judge, 2008:227-228).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini mendukung teori hygiene factor Herzberg diatas bahwa faktor situasi dan kondisi pekerjaan itu sendiri mempengaruhi kepuasan terhadap apa yang dikerjakan. Hasil ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukadar (2009) bahwa secara simultan lingkungan kerja, gaji dan reward berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial masing-masing faktor lingkungan kerja, gaji dan reward berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Agar proses menciptakan lingkungan kerja yang memberikan dampak terhadap kepuasan kerja menjadi optimal maka perlu untuk meningkatkan faktor saling menolong dalam hubungan karyawan yang tinggi sebagaimana mendukung penelitian yang sudah dilakukan oleh Sardzoska, Elisaveta Gjorgji dan Thomas Li-Ping Tang. (2012).

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).** Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB tidak dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja. Artinya, ketika karyawan melakukan pekerjaan diluar *job description* mereka atau bekerja suka rela melebihi jam kerja, tidak pernah hilang ketika seharian bekerja, datang ke kantor lebih awal jika diperlukan dan tidak menghabiskan waktu dengan menelepon urusan pribadi, maka hal itu bukan didasari atas motivasi atau kebutuhan untuk mendapat pengakuan atau kebutuhan untuk berprestasi. Namun hal tersebut semata hanya untuk menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan sebab industri di perusahaan ini memiliki tingkat resiko tinggi sehingga memerlukan kesigapan, kedisiplinan, ketelitian dan ketepatan waktu dalam bekerja.

Organ (1997) menguraikan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB antara lain; budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Budaya dan iklim kerja perusahaan industri migas tentu memiliki tingkat prosedural yang ketat sehingga pegawai memerlukan ijin secara prosedural terlebih dahulu sekalipun membantu temannya dalam melakukan tugas.

**Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap OCB. Meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

Pengembangan karir berkaitan dengan prestasi kerja karyawan, kesetiaan terhadap organisasi, mentor dan sponsor, dukungan para bawahan dan kesempatan untuk bertumbuh. Jadi, pengembangan karir menjadi faktor yang kompleks dalam mempengaruhi OCB sebab memiliki

dua faktor baik internal (prestasi karyawan, kesetiaan terhadap organisasi) maupun eksternal (mentor dan sponsor, dukungan para bawahan, kesempatan bertumbuh).

OCB dikaitkan dengan minat terhadap organisasi, hal ini ditampilkan tidak hanya melalui pelaksanaan kewajiban mereka saja, tapi juga termasuk upaya untuk membantu rekan kerja, melindungi sumber daya organisasi serta melakukan segala upaya yang telah melampaui standar minimum yang harus dipenuhi seorang karyawan. Ketika seorang karyawan melakukan hal ini, organisasi tidak memberikan imbalan finansial tertentu buat mereka, akan tetapi perilaku ini menjadi rekomendasi bagi perusahaan untuk melaksanakan kenaikan jabatan dan promosi buat karyawan tersebut.

Oleh karena itu, OCB tidak dikaitkan langsung dengan reward tertentu seperti pemberian bonus atau semacamnya (Organ, 1997). Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap OCB (Azrin Rasuwini, 2013). Begitu juga penelitian David Okurame (2012) *career growth prospect* (CGP) berpengaruh signifikan pada OCB khususnya pada dimensi *sportsmanship*, *conscientiousness* dan *civic virtue*. Hal ini serupa pada penelitian ini yang berpengaruh kepada aspek *conscientiousness* dari OCB.

**Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).** Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB. Lingkungan kerja sebagai faktor eksternal dalam mempengaruhi OCB tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Organ (1995) bahwa faktor yang mempengaruhi OCB antara lain; budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Apa yang diungkapkan oleh Organ lebih dominan kepada faktor internal dari diri karyawan dalam mengembangkan OCB dibanding faktor eksternal atau lingkungan fisik.

Sebagaimana dalam penelitian ini juga bahwa lingkungan kerja tidak secara langsung mempengaruhi OCB melainkan dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan bagus akan memberikan dampak pada perasaan positif dan membuat puas karyawan sehingga pada akhirnya akan berdampak pula pada perilaku *extra-role* selama dalam pekerjaan tetapi tidak meninggalkan pekerjaan utamanya.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).** Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja pegawai sangat diperlukan karena terkait perasaan positif maupun negatif mengenai pekerjaan mereka (Wood et. al, 1998:146). Perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Begitu juga sebaliknya, perasaan negatif pegawai terhadap pekerjaannya akan berdampak pula pada penurunan kinerja.

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2008). Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya.

OCB merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial (Podsakoff et al, 2005)

Jadi, sangat beralasan Robbins dan Judge (2008:113-115) mengatakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) seorang karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Jehad Mohammad et. al (2011) menemukan kepuasan kerja instrinsik dan ekstrinsik berpengaruh terhadap OCB; Nima Saeedi et. al (2012) kepuasan kerja -berhubungan dengan pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, hubungan dengan rekan kerja- berpengaruh terhadap OCB; Budiyanto and Hening Widi Oetomo (2011) kepuasan kerja dapat menjelaskan OCB; Whitman et. al (2010) penelitian ini ingin mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui OCB sebagai mediator. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap OCB sehingga berdampak pada kinerja.

**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total.** Analisa pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk menentukan strategi yang jelas dalam meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku kewargaan pegawai (OCB).

Perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh total antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini dilakukan untuk mencari variabel mana yang tepat digunakan dalam peningkatan kepuasan kerja dan OCB agar lebih optimal.

Dari hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan OCB karyawan agar lebih optimal maka yang harus dilakukan oleh manajemen di perusahaan ini adalah lebih merencanakan pengembangan karir dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sedangkan, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar lebih optimal maka harus dilakukan oleh manajemen perusahaan ini adalah lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan dan memperbaiki lingkungan kerja.

**Kesimpulan.** Berdasarkan hasil analisis model struktural dan pengujian *goodness of fit*, maka pengujian hipotesis secara statistik terhadap pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: **Pertama.** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, akan terjadi peningkatan kepuasan kerja apabila ada peningkatan motivasi kerja walaupun tanpa adanya dukungan pengembangan karir maupun lingkungan kerja. Indikator motivasi kerja yang mempengaruhi yaitu Dorongan untuk mencapai standar tinggi, Dorongan untuk mencapai status dan Dorongan untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Sedangkan, indikator kepuasan kerja yang dipengaruhi adalah tumbuh dalam pekerjaannya kualitas supervisor dalam membantu teknis pekerjaan, gaji yang sesuai dan gaji yang adil. **Kedua.** Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, akan terjadi peningkatan kepuasan kerja sekalipun tidak terdapat dukungan pengembangan karir yang jelas. Indikator pengembangan kerja yang tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu prestasi kerja untuk tujuan karir, standar kerja tinggi untuk tujuan karir, bimbingan mentor, kesempatan dari atasan untuk karir, selalu berkarya untuk kemajuan perusahaan dan pelatihan & pengembangan karir baik formal maupun non-formal. Sedangkan, indikator kepuasan kerja yang tidak dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir adalah tumbuh dalam pekerjaannya, kualitas supervisor dalam membantu teknis pekerjaan, gaji yang sesuai dan gaji yang adil. **Ketiga.** Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, akan terjadi peningkatan kepuasan kerja apabila terdapat dukungan lingkungan kerja yang kondusif walaupun tanpa adanya peningkatan motivasi kerja maupun dukungan pengembangan karir yang jelas. Indikator lingkungan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu suhu udara ruangan

yang nyaman, tereliminirnya suara-suara bising, penggunaan warna ruangan, penataan/ruang gerak yang diperlukan dalam bekerja dan hubungan dengan rekan kerja. Sedangkan, indikator kepuasan kerja yang dipengaruhi adalah tumbuh dalam pekerjaannya, kualitas supervisor dalam membantu teknis pekerjaan, gaji yang sesuai dan gaji yang adil. **Keempat.** Motivasi kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Artinya, akan terjadi peningkatan perilaku kewargaan (OCB) meskipun tanpa adanya dukungan motivasi kerja. Indikator motivasi kerja yang tidak mempengaruhi OCB, yaitu Dorongan untuk mencapai standar tinggi, Dorongan untuk mencapai status dan Dorongan untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Indikator OCB yang tidak dipengaruhi oleh motivasi kerja antara lain; kedisiplinan tinggi dalam bekerja terutama saat datang ke kantor lebih awal dan tidak menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi. **Kelima.** Pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Artinya, akan terjadi peningkatan perilaku kewargaan (OCB) apabila terdapat dukungan pengembangan karir karyawan yang jelas. Indikator pengembangan kerja yang dapat mempengaruhi OCB yaitu prestasi kerja untuk tujuan karir, standar kerja tinggi untuk tujuan karir, bimbingan mentor, kesempatan dari atasan untuk karir, selalu berkarya untuk kemajuan perusahaan dan pelatihan & pengembangan karir baik formal maupun non-formal. Indikator OCB yang dipengaruhi oleh pengembangan karir antara lain; kedisiplinan tinggi dalam bekerja terutama saat datang ke kantor lebih awal dan tidak menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi. **Keenam.** Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Artinya, akan terjadi peningkatan perilaku kewargaan (OCB) meskipun tidak didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Indikator lingkungan kerja yang tidak mempengaruhi OCB yaitu suhu udara ruangan yang nyaman, tereliminirnya suara-suara bising, penggunaan warna ruangan, penataan/ruang gerak yang diperlukan dalam bekerja dan hubungan dengan rekan kerja. Indikator OCB yang tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja antara lain; kedisiplinan tinggi dalam bekerja terutama saat datang ke kantor lebih awal dan tidak menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi. **Ketujuh.** Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Artinya, akan terjadi peningkatan perilaku kewargaan (OCB) apabila terdapat peningkatan kepuasan kerja. Sedangkan, indikator kepuasan kerja yang mempengaruhi OCB adalah tumbuh dalam pekerjaannya, kualitas supervisi dalam membantu teknis pekerjaan, gaji yang sesuai dan gaji yang adil. Indikator OCB yang dipengaruhi oleh kepuasan antara lain; kedisiplinan tinggi dalam bekerja terutama saat datang ke kantor lebih awal dan tidak menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi.

Berdasarkan dua persamaan struktural yang dihasilkan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) dibandingkan dengan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja maupun lingkungan kerja.

Sedangkan, pengaruh terhadap kepuasan kerja, variabel motivasi kerja lebih dominan dibandingkan dengan lingkungan kerja dan pengembangan karir.

Demikian juga dengan hasil analisis perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh total antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh total yang paling besar terhadap OCB daripada pengaruh total dari motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Kemudian, motivasi kerja juga memiliki pengaruh total yang paling besar terhadap kepuasan kerja daripada pengaruh total dari pengembangan karir dan lingkungan kerja.

**Saran.** Dengan memperhatikan hasil kesimpulan dalam penelitian ini maka peneliti dapat memberikan saran teoritis terkait dengan hasil dari penelitian ini, yaitu: **(1)** Bagi penelitian



selanjutnya sangat perlu untuk meneliti kepuasan kerja ditinjau dari teori-teori motivasi kontemporer seperti teori evaluasi kognitif, teori penentuan tujuan, teori efektivitas diri, teori penguatan, teori keadilan dan teori harapan. Hal ini penting sebab melihat adanya hasil yang positif dari teori motivasi McClelland terhadap kepuasan kerja, sehingga kedepannya akan diperoleh pengaruh teori motivasi yang komprehensif dalam mempengaruhi kepuasan kerja; (2) Dalam penelitian ini memang tidak ditemukan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Terdapat kemungkinan bila dilihat dari demografi pendidikan responden yang  $\pm$  90% lulusan SD, SMP dan SMA yang bekerja di industri migas seperti perusahaan ini. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah penelitian serupa di dalam industri jasa yang membutuhkan kemampuan profesionalisme tinggi dengan jalur karir dan pola karir yang jelas; (3) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karenanya, perlu bagi perusahaan di industri dan sektor apapun untuk memperhatikan desain dan pengelolaan lingkungan fisik dalam bekerja mengingat saat ini gelombang generasi millennial (Gen Y) yang enerjik, dinamis, dapat berubah dengan cepat, dan mudah bosan selalu menuntut untuk bekerja dengan perasaan yang aman dan lingkungan kerja yang dinamis, termasuk lingkungan fisik. Untuk penelitian selanjutnya bisa memperluas cakupan pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; (4) *Organizational citizenship behavior* merupakan sebuah keniscayaan bagi perusahaan sebab perilaku ini datang secara sukarela dari karyawan tetapi memberikan dampak positif bagi perusahaan. Namun, dalam penelitian ini tidak dipengaruhi oleh motivasi kerja. Perlu untuk penelitian selanjutnya mengkaji lagi penelitian serupa namun dengan teori motivasi lain yang lebih individual, sebab dalam penelitian ini lebih kepada motivasi (dorongan) yang mengarah kepada orientasi kerja; (5) Bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melihat hubungan pengembangan karir dengan keberlangsungan perusahaan di masa depan, sebab saat ini isu suksesi kepemimpinan sangat kritis untuk perusahaan-perusahaan besar yang kekurangan kader pemimpin masa depan. Oleh sebab itu, penelitian tentang pengembangan karir benar-benar dikaji dampaknya terhadap aspek lain yang berorientasi strategik; (6) Lingkungan kerja semestinya memberikan kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja, namun untuk dampak terhadap perilaku OCB dimana karyawan memiliki kedisiplinan tinggi dalam bekerja terutama saat datang ke kantor lebih awal dan tidak menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi ternyata tidak semata-mata didasari atas alasan karena lingkungan kerja yang nyaman namun memerlukan perasaan puas terlebih dahulu sebelum berdampak pada OCB. Karenanya, perlu penelitian lanjutan mengenai dampak lingkungan kerja terhadap kinerja; (7) Kepuasan kerja mempengaruhi OCB. Dalam penelitian ini menunjukkan hal yang positif sebab dengan adanya rasa puas maka akan berdampak pada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan dengan standar tinggi secara sukarela. Patut untuk penelitian lanjutan mengenai dampak kepuasan terhadap manajemen SDM secara keseluruhan, sebab pada wilayah ini dapat mengevaluasi pengelolaan SDM serta mengetahui kebutuhan dasar karyawan dalam bekerja sekaligus meneliti tentang engagement karyawan mengingat Gen Y saat ini sering pindah-pindah tempat kerja.

Dengan memperhatikan nilai faktor *loading* standar masing-masing indikator dalam *fit model* yang dihasilkan dalam penelitian ini, maka dapat diketahui indikator apa saja yang memiliki faktor *loading standard* relatif rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator-indikator yang faktor *loading standard* nya relatif rendah inilah yang dijadikan fokus perhatian untuk dijadikan sebagai masukan bagi pihak manajemen dalam rangka menerapkan implementasi strategi peningkatan kepuasan kerja dan OCB. Saran dan masukan yang diberikan berdasarkan urutan prioritas menurut rendahnya faktor *loading standard* dari indikator dalam *fit model* hasil penelitian.

Adapun saran-saran aplikatif dan operasional yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut : (1) Melakukan proses mentoring dari atasan kepada bawahan dalam rangka meningkatkan

kompetensi dan peningkatan karir karyawan; (2) Memberikan apresiasi kepada karyawan yang telah melaksanakan pekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja penuh prestasi; (3) Mendesain ulang penataan ruang kerja yang lebih nyaman dan ergonomis sehingga dapat bekerja lebih optimal; (4) Memberikan pelatihan dan pengembangan baik formal maupun non-formal; (5) Menciptakan tempat kerja yang tenang tidak bising.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adeyinka, Tella, C.O. Ayeni C.O. Ayeni, S. O. Popoola, Ph.D. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice* 2007 (April). ISSN 1522-0222
- Budiyanto dan Hening Widi Oetomo. 2011. The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia, *World Academy of Science, Engineering and Technology* 51 2011
- Dyne, Linn Van, Jill W Graham, Richard M. Dienesch.1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 4, 765-802.
- Gibson, Ivancevich dan Donelly. 1996. *Organizations*. 5<sup>th</sup> ed. *Saduran Savitri Soekrisno dan Agus Dharma. Jilid I dan II*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 2008. *Behavior in Organizations*. 9<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall. USA
- Handayani, Rima. (2011). *Hubungan budaya organisasi dan motivasi Kerja dengan kepuasan kerja karyawan dan Dosen tetap Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pancasila*, Tesis. Tidak Dipublikasikan. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam Belas. BPF. Yogyakarta
- Issam Ghazzawi, Ph.D. 2008. Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda, *The Business Review, Cambridge* \*Vol. 11 \*Num. 2 \*December \*2008
- Istijanto Oei. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja & Aspek-aspek Kerja Karyawan Lainnya*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzadi Akbar, Mahmudul Haq. 2004. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, vol. 1 no. 2, 2004, pp. 75-85
- Kim, Sangmook. 2006. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior In Korea, *International Journal of Manpower*. Vol. 27 No. 8, 2006 pp. 722-740 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/01437720610713521
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- McShane, Steven L. & Von Glinov, Mary Ann. 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. 4<sup>th</sup> Ed. McGraw-Hill. USA
- Mohammad, Jihad, Farzana Quoquab Habib dan Mohmad Adnan Alias. 2011. JOB Satisfaction And Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study At Higher Learning Institutions, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 149–165, July 2011
- Mondy, R. Wayne & Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. 9<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall. USA

- Nitisemito, Alex S.. (2000). *Manajemen Personalita: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 3, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Okurame, David. (2012). Impact Of Career Growth Prospects Dan Formal Mentoring On Organizational Citizenship Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 33 No.1, 2012
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 3, 513–563.
- Rasuwin, Azrin. 2013. *Pengaruh keadilan organisasi dan pengembangan karir dalam reformasi administrasi perpajakan terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai KKP Pratama Jakarta Kemayoran*. Tesis. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik\_ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi 2. Rajawali Pers. Jakarta
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup> ed. *Saduran Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rasyid. Jilid I dan II*. Salemba Empat. Jakarta
- Saeedi, Nima, Saeid Askari Masouleh, Nima Divsalar, Seyyed Iman Mousavian. 2012. Surveying the Impact of Job Satisfaction on Employees' Citizenship Behavior, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12)12146-12153, 2012 © 2012, TextRoad Publication. ISSN 2090-4304
- Sardzoska, Elisaveta Gjorgji, & Thomas Li-Ping Tang. 2011. Work-Related Behavioral Intentions in Macedonia: Coping Strategies, Work Environment, Love of Money, Job Satisfaction, and Demographic Variables, *J Bus Ethics* (2012)108:373–391. DOI 10.1007/s10551 -011-1096-2. Published online: 13 November 2011.Springer Science+Business Media B.V. 2011
- Schermerhorn, Jr John R., James G. Hunt & Richard N. Osborn. 2002. *Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> Ed. Wiley. USA
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Sekaran, Uma. 2009. *Research Methods for Business*. 4<sup>th</sup> ed. *Saduran Kwan Men Yon. Jilid I*. Salemba Empat. Jakarta
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Andi. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2013. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Whitman, Daniel S, Van Rooy, David L Viswesvaran, Chockalingam. 2010. Satisfaction, Citizenship Behaviors, And Performance In Work Units: A Meta-Analysis Of Collective Construct Relation, *Personnel Psychology; Spring 2010*; 63, 1; ABI/INFORM Research pg. 41
- Wood, Wallace, et. al. 1998. *Organizational Behaviour: an Asia-Pasific Perspective*. John Wiley & Sons. Australia.