

# PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

**Arum Darmawati, Lina Nur Hidayati, & Dyna Herlina S.**

Universitas Negeri Yogyakarta

arum@gmail.com

**Abstrak: Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan mengambil sampel karyawan bagian Tata Usaha FISE UNY. Metode pengumpulan datanya menggunakan metode survey dan analisis datanya menggunakan analisis regresi berganda. Penelitian ini menemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* sementara itu komitmen organisasi pengaruhnya tidak signifikan.

Kata Kunci: kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*

**Abstract: Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on *Organizational Citizenship Behavior*.** This study aims to determine the effect of job satisfaction and organizational commitment on *organizational citizenship behavior*. This study is a correlational study with a sample of Administration Division employees of FISE UNY. The data was collected using survey method and analyzed through multiple regression analysis. This study finds that job satisfaction variable has a positive and significant effect on the *organizational citizenship behavior* variable while the organizational commitment effect is not significant.

Key words: job satisfaction, organizational commitment, *organizational citizenship behavior*

## PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi saat ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang sumberdaya manusia (SDM). Pengelolaan SDM saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang.

Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi,

karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Krietner & Kinicki, 2004).

Walaupun dirasakan masih langka, tetapi munculnya *OCB* menjadi hal yang positif bagi perusahaan, tak terkecuali di Fakultas Sosial dan Ekonomi (FISE), yang merupakan salah satu fakultas di Universitas Negeri Yogyakarta yang telah mendapatkan sertifikasi

ISO. Sertifikasi ISO tersebut membawa konsekuensi pada pemeliharaan maupun peningkatan kinerja berupa baiknya kualitas pelayanan karyawan kepada para *stakeholder* perusahaan. Munculnya *OCB* dapat menjadi gambaran adanya kinerja yang tinggi dalam organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin & Judge, 2007). Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995).

Ketika seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dalam hal ini mahasiswa dan dosen bisa tidak memuaskan. Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya (Nawawi, 1998). Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta perkembangan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* karyawan FISE UNY dan pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB* karyawan FISE UNY.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan (Krieter & Kinicki, 2004). Salah seorang bisa merasakan kepuasan di satu aspek dan di aspek yang lain. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik.

Dari pengertian tersebut di atas, perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan. Dari berbagai penelitian yang telah banyak dilakukan, ketika karyawan ditanya tentang respon dari pekerjaan yang telah mereka lakukan, hasilnya bervariasi untuk berbagai elemen kerja, Dari hasil penelitian, secara umum karyawan merasakan kepuasan secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2007).

Dalam pekerjaan, banyak sekali elemen yang berpengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan. Seseorang dapat mengalami kepuasan untuk satu elemen pekerjaan, tetapi tidak untuk elemen pekerjaan yang lain. Elemen-elemen pekerjaan itu adalah: pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, dan pekerjaan secara keseluruhan.

Krieter & Kinicki (2004) menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan adalah pemenuhan kebutuhan, pencapaian tujuan, deviasi dari yang seharusnya diterima dengan yang didapatkan, dan keadilan.

Menurut Teori Herzberg, terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan. Pertama, faktor Motivator merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan kepuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan tetapi jika tidak dipenuhi akan mengurangi kepuasan. Kedua, faktor Hygiene merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan kepuasan.

Faktor yang termasuk dalam faktor motivator adalah prestasi kerja, promosi, tanggung jawab, pengakuan, dan kerja itu sendiri. Sedangkan faktor yang termasuk hygiene faktor adalah hubungan antar pribadi, keamanan kerja, kehidupan pribadi, keamanan kerja, kebijakan administrasi, gaji, status, supervisi, dan kondisi kerja.

Baik faktor motivator dan hygiene sangat penting bagi pemeliharaan tingkat kepuasan pegawai. Kedua faktor ini selalu berjalan seiring dengan aktivitas kerja seseorang dalam organisasinya.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan seseorang karyawan yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2007) didefinisikan sebagai keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak

pada pekerjaan tertentu seseorang individu. Komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi sekolah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan berbagai kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap tempat dia bekerja.

Menurut Griffin (2004), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Luthans (1995), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan

Allen dan Mayer dalam Greenberg & Baron (2003) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi. Pertama, komitmen afektif (*affective commitment*). Mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutu-

han dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu.

Kedua, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang berisiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

Ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Menurut Organ dan Ryan (1994), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang: tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan

latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya

Menurut Sloat (1999), *good organizational citizens* adalah karyawan yang melakukan tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela), serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain.

Lovell (1999) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*). Menurut Witt yang dikutip oleh Lovell, OCB menunjuk pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan melampaui peran yang telah disyaratkan oleh organisasi dan tindakan-tindakan tersebut memajukan kesejahteraan dari rekan kerja, kelompok kerja atau bahkan organisasi. Organisasi tergantung pada perilaku OCB dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga aset yang dimiliki organisasi (Lovell, 1999).

Menurut Greenberg dan Baron (2003), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku

tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

Organ dan Ryan dalam Greenberg dan Baron (2003), menyatakan bahwa ada lima dimensi dari OCB, yaitu *altruism (helping, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. *Altruism (Helping)*, merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan habis sembuh dari sakitnya.

*Conscientiousness*, mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/perusahaan. *Sportsmanship* (sikap sportif), merupakan suatu sikap yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain.

*Courtesy* (kebaikan), Merupakan perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan penga-

jaran kepada orang lain sebelum dia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. *Civic Virtue*, merupakan tindakan yang dilakukan untuk ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. Perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi.

Mahendra (2009), meneliti pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai bagian umum kantor sekretariat daerah Kabupaten Semarang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *OCB*, terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *OCB*, terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap *OCB* dan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB*.

Penelitian Wahyuningsih (2009), meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *OCB*.

## **METODE**

Berdasarkan jenis riset, penelitian ini merupakan penelitian korelasional. Penelitian ini akan mengukur pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi

terhadap *organizational citizenship behavior*. Variabel dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship Behavior*.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai derajat perasaan individu terhadap pekerjaan yang ditimbulkan dari selisih antara yang seharusnya diterima dengan yang diterima, yang nanti terdiri tiga faktor, yaitu pengakuan, kompensasi, dan supervisi. Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya, yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didefinisikan sebagai suatu perilaku karyawan yang melebihi apa yang distandarkan, yang terdiri dari lima dimensi, yaitu mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*), ketelitian (*conscientiousness*), sikap anggota organisasi yang bijak/baik (*civic virtue*), sikap sportif (*sportsmanship*), dan rasa hormat (*courtesy*).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang berjumlah 69 orang (Tata Usaha FISE UNY). Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai kepuasan kerja yang dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, kuesioner komitmen organisasi dikembangkan dari kuesioner Allen dan Mayer (1990), dan kuesioner *organizational citizenship behavior* dari Organ & Konovsky (1988). Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur

dengan menggunakan Skala Likert dengan skala 1 sampai 5. Masing-masing alternatif jawaban akan diberi nilai numerik sebagai berikut: sangat tidak setuju=1, tidak setuju=2, netral=3, setuju=4, dan sangat setuju=5

Hasil ujicoba instrumen ditemukan bahwa instrumen untuk mengukur kepuasan kerja memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,86, komitmen organisasi sebesar 0,80, dan *OCB* sebesar 0,82. Dengan demikian seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar jika dibandingkan dengan nilai patokan yang ditetapkan yaitu sekitar 0,6 (Ghozali, 2007).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji asumsi klasik yang terkait dengan uji normalitas menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini untuk variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* adalah normal. Dengan demikian, asumsi normalitas dapat dipenuhi. Begitu juga asumsi multikolinearitas, hasilnya menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi. Hasil pengujian ditemukan kolinearitas variabel kepuasan kerja dan komitmen sebesar 0.123 atau 12%. Oleh karena nilai ini masih di bawah 95%, maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas yang serius.

Hasil uji heteroskedastisitas dengan scatterplot menunjukkan tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi hete-

rokedastisitas. Dengan demikian seluruh asumsi klasik dapat dipenuhi.

Secara keseluruhan penelitian ini menemukan bahwa besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB* sebesar 38,8%, Hal ini berarti 38,8% variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat menjelaskan variabel *OCB*, dan sisanya sebesar 61,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian.

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *OCB*, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,01. Konstanta (a) sebesar 1,825, koefisien gaya kepemimpinan (b) sebesar 0,631. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mahendra (2009). Dengan demikian kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan FISE UNY memengaruhi tingkat *OCB* karyawan.

Komitmen organisasi ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *OCB*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,635, yang berarti lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahendra (2009) dan Wahyuningsih (2009), tetapi sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh William dan Anderson (1991), yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *OCB*. Perbedaan ini dimungkinkan karena *OCB* merupakan perilaku yang melebihi apa yang distandarkan karyawan (*beyond expectations*), sehingga komitmen organisasi yang tinggi tidak selalu menyebabkan seseorang melakukan *OCB*.

Karyawan yang merasa memiliki komitmen normatif dan berkelanjutan yang tinggi, cenderung netral untuk komitmen afektifnya. Hal ini akan berbeda jika karyawan memiliki komitmen afektif, karena komitmen afektif sifatnya lebih dalam dibandingkan komitmen yang lain, dengan kata lain, seseorang yang memiliki komitmen afektif merasakan adanya ikatan dengan organisasi karena hal-hal dirasakan sendiri oleh karyawan, bukan dari luar seperti halnya komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan, sehingga dorongan untuk melakukan *OCB* lebih besar jika seseorang memiliki komitmen afektif yang tinggi.

## **SIMPULAN**

1. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan FISE UNY, dengan koefisien sebesar 0.650 dan signifikan pada 0,000. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB*, didukung.
2. Variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel *OCB* karyawan FISE UNY, dengan koefisien sebesar -0.52 dan signifikan pada 0,625. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB*, tidak didukung.
3. Besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *OCB* sebesar 38,8%.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commit-

- ment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, No. 63: 1-18.
- Ghozali, Imam (2007) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003) *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International
- Griffin, R.W. (2004) *Management, 7<sup>th</sup> edition*. Massachusetts: Houghton Mifflin Company
- Krietner, R. & Kinicki, R (2004) *Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> edition*. New York: McGrawHill
- Lovell, Sharon E. (1999) *Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation*. [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m2294/1999\\_Sept/58469481/print.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m2294/1999_Sept/58469481/print.jhtml)
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Mahendra, Rully (2009) "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Bagian Umum Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang". *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang
- Nawawi (1998) *Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Jakarta: Prehalindo
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1994) "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, Vol. 48
- Organ, D.W. & Konovsky, M. (1988) "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 74(1)
- Robbins, S. & Judge, T. (2007) *Organizational Behavior, 12<sup>th</sup> edition*. New York: Prentice Hall
- Sloat, Kim C (1999) "Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire Employees To Be "Good Citizens?". *Profesional Safety*. April
- Wahyuningsih, Titik (2009) "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta". *Skripsi* tidak dipublikasikan
- William, L.J. & Anderson, S.E. (1991) "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors". *Journal of Management September 1991* 17: 601-617