PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL) TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) (STUDI PADA BANK RAKYAT INDONESIA KANTOR CABANG MALANG MARTADINATA)

Diza Nurina Libertya
Misbahuddin Azzuhri

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh (1) *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (3) pengaruh QWL terhadap OCB, dan (4) pengaruh QWL terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja BRI Kantor Cabang Malang Martadinata sejumlah 100 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus dan kuesioner yang terkumpul sejumlah 76 buah digunakan sebagai data primer. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Uji yang digunakan untuk menguji instrumen penelitian adalah uji validitas, reliabilitas, dan uji normalitas. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis)* untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa QWL berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap OCB, QWL tidak memiliki pengaruh langsung terhadap OCB, dan QWL tidak memiliki pengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci : *quality of work life, organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja.

ABSTRACT

The aim of this study is to find and explain the influences of (1) *Quality of Work Life* (QWL) to job satisfaction, (2) the influences of job satisfaction to *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (3) the influences of QWL to OCB, and (4) the influences of QWL to OCB through job satisfaction. The population and sample in this study are all of BRI Branch Malang Martadinta's employees consisted of 100 persons. The research used census sampling tecnique, and collected 76 questionnaires that used as a primary data. This research used quantitative approach, used validity and reliability test to test the instrumental research. Data analysis used path analysis to find direct effect and indirect effect. Resulted of this research showed that QWL has significant effect to job satisfaction, job satisfaction has significant effect to OCB, QWL has not significant effect to OCB, and QWL has not significant effect to OCB through job satisfaction.

Keywords : quality of work life, organizational citizenship behavior, job satisfaction

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor penting bagi perusahaan di dalam menjalankan proses bisnis. Perusahaan tentunya menginginkan sumber daya manusia yang berkualitas agar tujuan perusahaan dapat segera tercapai. Kinerja perusahaan dapat meningkat apabila pekerjanya memiliki kinerja yang baik. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperlakuan lainnya (Dessler, 2009). Melalui kualitas kehidupan kerja/*Quality of Work Life (QWL)* diharapkan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maupun perusahaan tempat bekerja yang kemudian dampaknya bagi perusahaan, kepuasan kerja tersebut akan menimbulkan perilaku-perilaku yang sesuai dengan harapan perusahaan yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

QWL adalah kondisi dimana pekerja memiliki perasaan aman dan puas dalam bekerja karena berada dalam posisi yang menyenangkan dan diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia (Nawawi, 2001). Terdapat bukti riset terbaru yang menyatakan bahwa keterlibatan QWL yang tinggi memiliki dampak positif terhadap pergantian karyawan dan produktivitasnya. Beberapa peneliti menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja (QWL) tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan personil, sikap, dan perasaan pekerja terhadap pekerjaan, tetapi juga melampaui kepuasan kerja (Luthans, 2006).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015). Beberapa peneliti telah menemukan bahwa kepuasan karyawan, komitmen organisasi, keadilan organisasi, pengembangan karir, usia, masa kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan semua berdampak dan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* sebuah organisasi (Mohammad *et al*, 2011).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja. Organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang akan melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja di atas harapan (Robbins & Judge, 2015). Oleh sebab itu perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memunculkan perilaku OCB karyawan. Setiap perusahaan memerlukan perilaku OCB pada karyawan demikian juga dengan perbankan. Sumber daya manusia pada perbankan merupakan *frontliner* perusahaan di dalam menjalankan seluruh kegiatan bisnisnya. Salah satu perusahaan perbankan terbesar di Indonesia adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk. PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk (BRI) yang merupakan perusahaan dibawah naungan BUMN yang bergerak di bidang perbankan.

BRI telah memiliki kantor cabang yang tersebar hingga ke pelosok negeri dan memiliki pekerja dengan kuantitas yang besar.

Dalam pengelolan sumber daya manusia yang tidak sedikit tersebut, BRI memberikan beberapa fasilitas bagi seluruh pekerja, baik pekerja tetap, kontrak, maupun *outsourcing* seperti upah, upah kerja lembur, jaminan pemeliharaan kesehatan, asuransi jiwa, cuti tahunan, insentif jangka pendek, dan pendidikan dan pelatihan. Fasilitas yang diberikan hanya untuk pekerja tetap adalah program pensiun, cuti besar, dan fasilitas pinjaman pekerja. Hal tersebut merupakan usaha dari pihak manajemen untuk memenuhi kepuasan kerja pekerjanya dan menumbuhkan perilaku-perilaku yang sesuai budaya dan visi-misi yang dimiliki oleh BRI.

Berbagai cara yang dilakukan oleh BRI untuk mewujudkan kualitas kehidupan kerja yang baik, diharapkan memberikan dampak bagi para pekerja sehingga baik perusahaan maupun sumber daya manusia memiliki hubungan kesinambungan yang positif untuk tujuan perusahaan maupun kepuasan karyawan.

Peneliti melihat adanya fenomena di lingkungan perusahaan ini dimana terdapat pekerja-pekerja yang memiliki kebanggan terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja, pekerja bersedia untuk datang lebih awal ke kantor dan pulang lebih lambat untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu para pekerja memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, berlandaskan hubungan tersebut pekerja bersedia untuk saling membantu ketika rekannya mengalami kesulitan. Perilaku-perilaku yang dimiliki oleh pekerja tersebut menunjukkan ciri-ciri kepribadian OCB.

Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Martadinata)".

Quality of Work Life

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. *QWL* dimaksudkan pada suatu filosofi manajemen dalam meningkatkan harga diri karyawan, memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi serta memperbaiki keadaan fisik dan emosional para karyawan (Ivancevich *et al*, 2007).

Faktor-faktor dalam QWL menurut Cascio (2006) adalah (1) partisipasi karyawan, (2) pengembangan karir, (3) penyelesaian konflik, (4) komunikasi, (5) kesehatan kerja, (6) keselamatan kerja, (7) keamanan kerja, (8) kompensasi yang layak, dan (9) kebanggaan.

Kepuasan Kerja

(Robbins & Judge, 2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction)* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level

yang rendah memiliki perasaan negatif.

Ahli teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan (Luthans, 2006). Teori dua faktor Herzberg menjelaskan dua faktor yang mempengaruhi kerja orang dalam organisasi yaitu motivasi intrinsik yang mendorong prestasi dan semangat kerja dan selanjutnya motivasi eksintrik yang merupakan faktor ketidakpuasan yang berasal dari luar individu. Teori pengharapan Victor Vroom mengatakan bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Teori hierarki kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan *(need)* yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Lima tingkatan hierarki kebutuhan tersebut adalah (1) kebutuhan fisiologis, (2) keamanan, (3) cinta atau sosial, (4) penghargaan, dan (5) aktualisasi diri.

Luthans (2006) mengidentifikasikan lima (5) dimensi yang mendorong kepuasan kerja yaitu : (1) pekerjaan itu sendiri, (2) gaji, (3) kesempatan promosi, (4)pengawasan, (5) rekan kerja

Organizational Citizenship Behavior

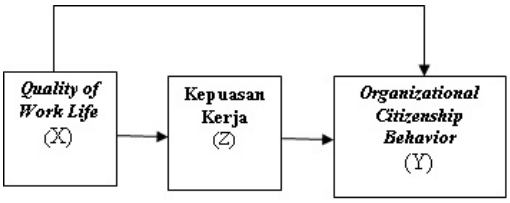
Robbins & Judge (2015) mengemukakan bahwa perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, disebut perilaku kewargaan (*citizenship behavior)*. Dasar kepribadian OCB ini merefleksikan ciri / trait predisposi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh (Luthans, 2006).

Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ dalam Soegandhi & Setiawan (2013) yaitu :

(1). *Altruism*
(2). *Conscientiousness*
(3).*Sportmanship*
(4).*Courtesy*
(5).*CivicVirtue*

Berdasarkan latar belakang dan teori di atas maka, model hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 1 : Model Hipotesis



Berdasarkan model hipotesis di atas, maka dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_1 : *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

H_2 : Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

H_3 : QWL berpengaruh secara langsung terhadap OCB

H_4 : QWL berpengaruh secara tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

METODE

Paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey*. Metode survei digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam mengumpulkan data, misalnya dengan mengadakan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2014).

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja BRI Kantor Cabang Malang Martadinata sejumlah 100 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus dan kuesioner yang kembali dan terisi lengkap sebesar 76% atau 76 kuesioner yang selanjutnya digunakan sebagai data primer.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti pada penelitian ini adalah :

1. Variabel bebas *(independent variable).* Variabel bebas (X) pada penelitian ini adalah *Quality of Work Life* (QWL). QWL adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan karyawan. Indikator QWL menurut Cascio (2006) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :
   a. Partisipasi karyawan
   b. Pengembangan karir
   c. Komunikasi
   d. Kesehatan kerja
   e. Keamanan kerja
   f. Kompensasi yang layak
   g. Kebanggan
2. Variabel terikat (*dependent variable).* Varibel terikat (Y) pada penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Indikator dalam OCB menurut Organ (2006) yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
   a. *Altruism*
   b. *Conscientiousness*
   c. *Sportmanship*
   d. *Courtesy*
   e. *Civic Virtue*
3. Variabel antara *(intervening variable).* Variabel intervening (Z) pada penelitian ini adalah kepuasan kerja. Indikator dalam kepuasan kerja menurut Luthans (2006) yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
   a. Pekerjaan itu sendiri
   b. Gaji
   c. Kesempatan promosi
   d. Pengawasan
   e. Rekan kerja

HASIL PENELITIAN

Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis)* untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat atau endogen.

Pengaruh Langsung QWL (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil analisis regresi :

Tabel 1
Hasil analisis pengaruh variabel X terhadap variabel Z

Variabel	Beta	t_{hitung}	Sig t	Ket
X	0,753	9,830	0,000	Signifikan

t_{tabel} = 1,993
Rsquare = 0,566
R = 0,753

*Sumber : Data primer diolah, 2016

Pengaruh Langsung QWL (X) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Organizational Behavior* (Y)

Tabel 2
Hasil analisis pengaruh langsung variabel X dan variabel Z terhadap variabel Y

Variabel	Beta	t_{hitung}	Sig t	Ket
X	0,170	1,398	0,168	Tidak Signifikan
Z	0,595	4,909	0,000	Signifikan
t_{tabel} = 1,993 Rsquare = 0,535 R = 0,731				

Berdasarkan hasil analisis pengaruh variabel X terhadap variabel Z didapatkan persaman :

$Z = 0{,}753\ X + e_1$

Pengaruh error :

$Pe_1 = ?\ \overline{1 - ?^{?}_{?}}$

$Pe_1 = ?\ \overline{1 - 0{,}566} = 0{,}658$

Jadi, $Z = 0{,}753\ X + 0{,}658\ e_1$

Berdasarkan hasil analisis pengaruh variabel X dan variabel Z terhadap variabel Y didapatkan persamaan :

$Y = 0{,}170\ X + 0{,}595\ Z + e_2$

Pengaruh error :

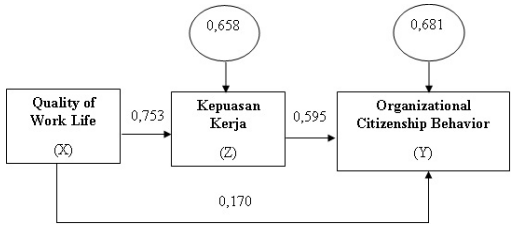
$Pe_2 = ?\ \overline{1 - ?^{?}_{?}}$

$Pe_2 = ?\ \overline{1 - 0{,}535} = 0{,}681$

Jadi, $Y = 0{,}170\ X + 0{,}595\ Z + 0{,}681\ e_2$

Berdasarkan persaman regresi model 1 dan model 2 diatas maka diagram jalur persamaan regresi adalah sebagai berikut :

Gambar 2
Diagram Jalur Persamaan Regresi



*Sumber : Data primer diolah, 2016

Secara ringkas pengaruh langsung antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3
Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig	Keterangan
QWL (X)	Kepuasan Kerja (Z)	0,753	0,000	Signifikan
QWL (X)	OCB (Y)	0,170	0,168	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja (Z)	OCB (Y)	0,595	0,000	Signifikan

QWL memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja secara signifikan sebesar 0,753. Sedangkan pengaruh langsung QWL terhadap OCB sebesar 0,170 adalah tidak signifikan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap OCB secara sigifikan sebesar 0,595.

Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung variabel X (QWL) terhadap variabel Y (Kepuasan Kerja) melalui variabel Z (OCB) diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung variabel X terhadap

variabel Z dengan pengaruh langsung variabel Z terhadap variabel Y.

$\beta xz = \beta xy \, . \, \beta yz$

$\beta xz = 0{,}170 \, . \, 0{,}595$

$\beta xz = 0{,}101$

Jumlah total pengaruh langsung dan jumlah pengaruh tidak langsung adalah Total pengaruh X terhadap Y

XY = 0,101 + 0,170

= 0,270

Secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

X	Z	Y	β	Total
QWL	Kepuasan kerja	OCB	0,128	0,298

Besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel QWL terhadap OCB melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,128 atau 12,8% . Sedangkan total pengaruh variabel X terhadap Y adalah sebesar 0,298 atau 29,8%.

Hasil Model Trimming

Dikarenakan terdapat pengaruh yang tidak signifikan dalam hasil analisis jalur yaitu pengaruh X terhadap Y, maka diberlakukan model trimming untuk memperbaiki model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen. Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 5
Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap OCB (Y)

Variabel	Beta	t_{hitung}	Sig t	Ket
Z	0,723	8,994	0,000	Signifikan
t_{tabel} = 1,993 Rsquare = 0,552 R = 0,723				

Persamaan regresi untuk model ini adalah : $Y = 0{,}723\ Z + e_{ZY}$

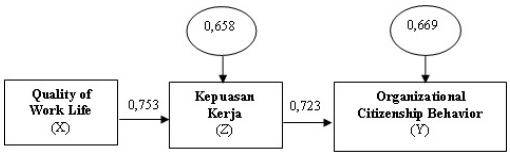
Pengaruh error :

$$Pe_2 = ?\ \overline{1 - ?^{\,?}}$$

$$Pe_2 = ?\ \overline{1 - 0{,}552} = 0{,}669$$

Jadi, $Y = 0{,}723\ Z + 0{,}669\ e_{zy}$

Gambar 3
Diagram Jalur Setelah Model Trimming



PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung QWL terhadap kepuasan kerja

Pada perhitungan analisis jalur diperoleh hasil bahwa QWL berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Memiliki nilai signifikasi sebesar 0,000 atau < 0,05, maka H_1 diterima. Nilai yang dimiliki bernilai positif yang artinya semakin tinggi QWL yang diberikan maka akan menigkat pula kepuasan kerja yang dimiliki pekerja.

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB

Perhitungan analisis jalur antara kepuasan kerja dan OCB diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB, maka H_2 diterima. Variabel ini juga bernilai positif yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka OCB yang dimiliki pekerja akan semakin tinggi pula.

Pengaruh langsung QWL terhadap OCB

Hasil perhitungan analisis jalur diperoleh nilai signifikasi sebesar 0,168 > 0,05 dan nilai t_{hitung} sebesar 1,398 < 1,993 (nilai t_{tabel}) menunjukkan QWL tidak memiliki pengaruh langsung terhadap OCB, maka H_3 ditolak.

Pengaruh tidak langsung QWL terhadap OCB melalui kepuasan kerja

Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung QWL terhadap OCB melalui kepuasan kerja adalah sebesar 10,1% maka H_4 diterima. Hal ini mengartikan jika perusahaan mampu memberikan QWL dengan baik maka akan menciptakan kepuasan kerja yang selanjutnya akan memunculkan OCB pekerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti apabila QWL yang diberikan oleh perusahaan semakin tinggi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dimiliki oleh pekerja.
2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi pula OCB pekerja terhadap perusahaan.
3. *Quality of Work Life* tidak berpengaruh langsung terhadap OCB. Hal ini berarti faktor-faktor QWL tidak banyak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun hasil yang ditunjukkan memberikan nilai positif yang menandakan bahwa semakin tinggi QWL yang diberikan maka OCB yang dimiliki karyawan semakin tinggi pula.
4. *Quality of Work Life* secara positif berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja, oleh sebab itu dibutuhkan adanya kepuasan kerja sebagai variabel perantara untuk mempengaruhi OCB. Hal ini berarti jika perusahaan mampu memberikan QWL dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan OCB pekerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian saran atau masukan yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambah variasi variabel yang berhubungan dengan QWL, kepuasan kerja, dan OCB yang akan diteliti dan juga menggunakan metode penilitian dan objek penelitian yang berbeda.
2. QWL, kepuasan kerja, dan OCB pada pekerja BRI Kantor Cabang Malang Martadinata masing-masing

berada pada level cukup. Hal ini perlu ditingkatkan mengingat QWL berpenaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja dapan memunculkan OCB. Dimana OCB dapat memberikan dampak yang lebih baik bagi perusahaan seperti meningkatnya komitmen, loyalitas, dan kinerja pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits.* New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Indeks.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations.* New Jersey: Prentice Hall.

Ivancevich, J. M., Konopsake, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi.* Jakarta: Erlangga.

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: ANDI.

Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study At Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal Vol. 16, No. 2* .

Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Organ, D. W., Pudsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecendents, and Consequences.* California: Sage Publications, Inc.

PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk. (2016). *Laporan Tahunan BRI 2014.* (online) http://bri.co.id. Diakses : 20 Desember 2015.

Riduwan, & Kuncoro. (2014). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur).* Bandung: Alfabeta.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.

Soegandhi, V. M., & Setiawan, E. M. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora, Vol. 1. No, 1.*

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: CV. Alfabeta.