

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
OCB (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*)  
PADA PEGAWAI PDAM TIRTANADI PROV-SU  
(Studi pada PDAM Tirtanadi Prov-SU Zona-I)**

**TESIS**

OLEH

**ANUGRAHA MAULIDIN ANGKAT  
NPM. 141801085**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2016**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 2/3/23

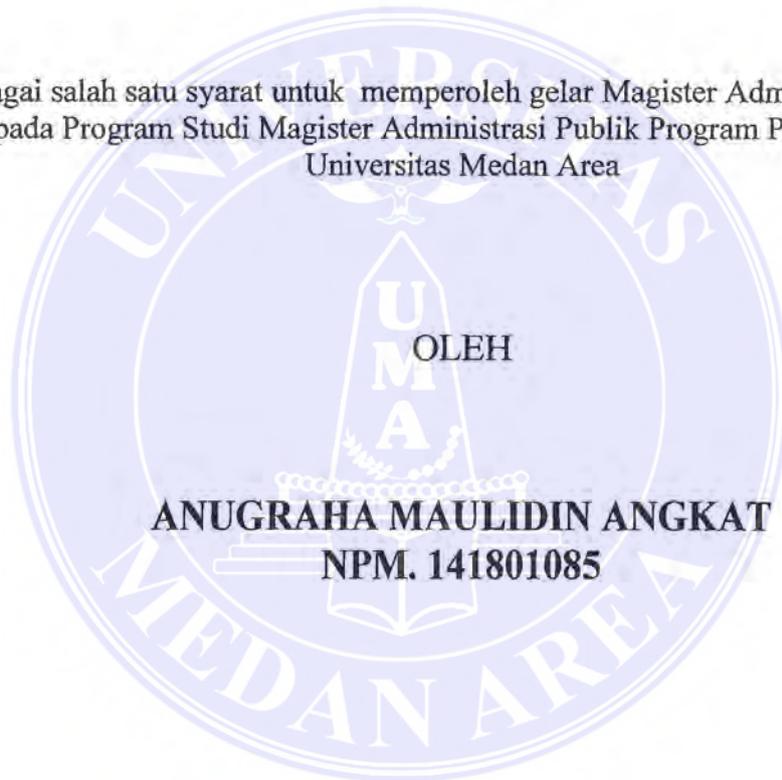
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))2/3/23

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
OCB (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*)  
PADA PEGAWAI PDAM TIRTANADI PROV-SU  
(Studi pada PDAM Tirtanadi Prov-SU Zona-I)**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area



**OLEH  
ANUGRAHA MAULIDIN ANGKAT  
NPM. 141801085**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2016**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/3/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul** : Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi OCB  
(*Organizational Citizenship Behavior*) pada Pegawai PDAM  
Tirtanadi Prov-SU (Studi pada PDAM Tirtanadi Prov-SU  
Zona-I)  
**Nama** : Anugraha Maulidin Angkat  
**NIM** : 141801085

**MENYETUJUI**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

  
**Prof. Dr. lic. rer. reg. Sirojuzilam, SE.**

  
**Isnaini, SH. M. Hum.**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Direktur**



**Dr. Warjio, MA.**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS.**

**Telah diuji pada Tanggal 16 Nopember 2016**

**N a m a : Anugraha Maulidin Angkat**

**N P M : 141801085**



**Panitia Penguji Tesis**

**Ketua Sidang : Drs. Usman Tarigan, MS**  
**Sekretaris : Muazzul, SH, M.Hum**  
**Pembimbing I : Prof. Dr. lic. rer. reg. Sirojuzilam, SE**  
**Pembimbing II : Isnaini, SH, M.Hum**  
**Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Nopember 2016

Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL

CE616AEF626/35737

6000  
ENAM RIBURUPIAH

Anugraha Maulidin Angkat

## ABSTRAK

### **Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) pada Pegawai PDAM Tirtanadi Prov-SU (Studi pada PDAM Tirtanadi Prov-SU Zona I)**

Nama : Anugraha Maulidin Angkat  
NIM : 141801085  
Program : Magister Administrasi Publik  
Pembimbing I : Prof.Dr.lic.rer.reg.Sirojuzilam,SE.  
Pembimbing II : Isnaini,SH.M.Hum.

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah sebuah bentuk perilaku pekerja yang dengan sukarela dan tanpa dipaksa melakukan pekerjaannya diluar batas-batas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku ini dapat timbul apabila pekerja mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Timbulnya perilaku ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena pekerja berusaha memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk jalannya perusahaan. Permasalahan yang hendak dijawab adalah apakah pengaruh kemampuan/pendidikan/pelatihan/pengalaman, orientasi profesional dan pemerataan penghargaan berpengaruh terhadap perilaku OCB (*altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, civic virtue*)

Penelitian ini menggunakan metode stratified random sampling dalam pengambilan datanya dan dianalisa menggunakan uji regresi linear berganda. Data yang digunakan adalah data primer yang didapat dari angket yang diisi oleh karyawan dari tiap-tiap cabang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin dengan jumlah 166 Pegawai tetap dan 159 pegawai tidak tetap.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis pertama menunjukkan nilai signifikansi 0.001, hipotesis dua menunjukkan nilai signifikansi 0.00, dan hipotesis tiga menunjukkan nilai signifikansi 0.00. sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Kemampuan/Pengalaman/Pelatihan dan Pengetahuan, Orientasi Profesional, dan Pemerataan Penghargaan memberikan pengaruh signifikan terhadap timbulnya perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) di kalangan Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

**Kata kunci** : OCB, Kemampuan/Pengalaman/Pelatihan/Pengetahuan, Orientasi Profesional, Pemerataan Penghargaan

## ABSTRACT

### **Analysis of Factors Affecting OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) on PDAM Tirtanadi Prov-SU Employees (Studied on PDAM Tirtanadi Prov-SU Zone I)**

Nama : Anugraha Maulidin Angkat  
NIM : 141801085  
Program : Magister Administrasi Publik  
Pembimbing I : Prof.Dr.lic.rer.reg.Sirojuzilam,SE.  
Pembimbing II : Isnaini,SH.M.Hum.

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) is a form of behavior of workers who voluntarily and without being forced to do his job beyond the limits set by the company. This behavior can arise when workers get satisfaction in his job. The emergence of these behaviors can improve overall company performance, as workers attempted meaksimalkan its potential for the running of the company. Issues to be addressed is whether the ability / education / training / experience, professional orientation and indifference reward

This research using stratified random sampling method on data collection and analysis using multiple linear regression test. The data used are primary data obtained from a questionnaire completed by employees of each branch. The sample used in this study was determined by using the formula slovin by the number of Employees 166 permanent and 159 temporary employees.

The results showed that the first hypothesis demonstrated the significant value of 0,001, two hypotheses demonstrate the significant value of 0,00, and three hypotheses show the significant value of 0,00. so it can be said that the variable Ability / Experience / Training and Knowledge, Professional Orientation and Indifference Reward has significant impact on the incidence of behavioral OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) among Employees Tirtanadi PDAM North Sumatera

**Keyword** : OCB, Ability/Experience/Training/Knowledge, Professional Orientation, Indifference Reward

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Daftar Isi .....  | I              |
| Daftar Tabel .....                                      | III            |
| Daftar Bagan .....                                      | IV             |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                           | <b>1</b>       |
| 1.1 Latar Belakang .....                                | 1              |
| 1.1.1 Perilaku Organisasi.....                          | 1              |
| 1.1.2 Fenomena SDM di PDAM Tirtanadi.....               | 2              |
| 1.2 Perumusan Masalah .....                             | 5              |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                              | 6              |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                            | 6              |
| 1.5 Kerangka Pemikiran .....                            | 7              |
| 1.6 Hipotesis .....                                     | 7              |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                     | <b>9</b>       |
| 2.1 OCB (Organizational Citizenship Behavior) .....     | 9              |
| 2.1.1 Altruism .....                                    | 10             |
| 2.1.2 Civic Virtue .....                                | 11             |
| 2.1.3 Conscientiousness .....                           | 12             |
| 2.1.4 Courtesy .....                                    | 12             |
| 2.1.5 Sportmanship .....                                | 12             |
| 2.2 Kemampuan Karyawan dan Pembeda antar Individu ..... | 13             |
| 2.2.1 Kemampuan/Pengalaman/Pelatihan/Pengetahuan .....  | 14             |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.2 Orientasi Professional .....                  | 16        |
| 2.2.3 Pemerataan Penghargaan .....                  | 17        |
| 2.3 Prilaku Kinerja Pegawai di PDAM Tirtanadi ..... | 19        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>               | <b>22</b> |
| 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....               | 22        |
| 3.2 Bentuk Penelitian .....                         | 22        |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....                       | 23        |
| 3.4 Tehnik Pengumpulan Data .....                   | 25        |
| 3.5 Definisi Konsep dan Definisi Operasional .....  | 26        |
| 3.5.1 Definisi Konsep .....                         | 26        |
| 3.5.2 Definisi Operasional .....                    | 27        |
| 3.6 Tehnik Analisa Data .....                       | 28        |
| 3.6.1 Uji Validitas .....                           | 29        |
| 3.6.2 Uji Reliabilitas .....                        | 30        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>                 | <b>31</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian.....            | 31        |
| 4.1.1 Gambaran Umum penelitian.....                 | 31        |
| 4.1.2 Keadaan Ketenagakerjaan.....                  | 32        |
| 4.2 Gambaran Objek Penelitian .....                 | 35        |
| 4.2.1 Klasifikasi Responden .....                   | 35        |
| 4.2.2 Deskripsi Variabel.....                       | 38        |
| 4.3 Analisa Data.....                               | 42        |
| 4.3.1 Uji Validitas.....                            | 42        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3.2 Uji Reliabilitas.....                | 42        |
| 4.3.3 Uji Normalitas.....                  | 43        |
| 4.4 Intepretasi Hasil Analisis .....       | 44        |
| 4.4.1 Uji F test.....                      | 44        |
| 4.4.2 Uji t test.....                      | 45        |
| 4.4.3 Koefisien Determinan ( $R^2$ ) ..... | 44        |
| 4.4.4 Uji Regresi Linear Berganda.....     | 47        |
| <b>BAB V KESIMPULAN.....</b>               | <b>49</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....                        | 49        |
| 5.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1.....          | 49        |
| 5.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2.....          | 49        |
| 5.1.3 Kesimpulan Hipotesis 3.....          | 50        |
| 5.2 Implikasi Kebijakan .....              | 50        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                 | <b>52</b> |

## Daftar Tabel

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1 Jumlah personalia yang terlambat periode Desember 2015 s/d<br>Januari 2016 .....                         | 4  |
| Tabel 3.1 Persentasi jumlah pegawai tetap dan tidak tetap di<br>PDAM Tirtanadi .....                               | 24 |
| Tabel 3.2 Jumlah sampel berdasarkan status pegawai PDAM Tirtanadi .....  | 25 |
| Tabel 3.3 Tabel skor skala Likert .....  | 26 |
| Tabel 3.4 Pengaruh antara variabel dan OCB.....  | 29 |
| Tabel 4.1 Persentasi jumlah pegawai tetap dan tidak tetap di PDAM<br>Tirtanadi .....                               | 32 |
| Tabel 4.2 Persentasi jumlah pegawai tetap berdasarkan tingkat pendidikan<br>di PDAM Tirtanadi Zona - I .....       | 33 |
| Tabel 4.3 Persentasi jumlah pegawai tidak tetap berdasarkan tingkat pendidikan<br>di PDAM Tirtanadi Zona - I ..... | 34 |
| Tabel 4.4 Persentasi jumlah pegawai di PDAM Tirtanadi Zona – I<br>berdasarkan jenis kelamin .....                  | 34 |
| Tabel 4.5 Klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin.....   | 35 |
| Tabel 4.6 Klasifikasi responden berdasarkan usia.....  | 35 |
| Tabel 4.7 Klasifikasi responden berdasarkan pendidikan terakhir.....   | 36 |
| Tabel 4.8 Klasifikasi responden berdasarkan status pegawai.....  | 37 |
| Tabel 4.9 Klasifikasi responden berdasarkan lama bekerja.....  | 37 |
| Tabel 4.10 Hasil perhitungan nilai indeks.....   | 38 |
| Tabel 4.11 Hasil uji validitas.....  | 42 |

|   |    |
|---|----|
| Tabel 4.12 Hasil uji reliabilitas.....                    | 43 |
| Tabel 4.13 Hasil uji normalitas .....                     | 43 |
| Tabel 4.14 Hasil uji F-Test .....                         | 44 |
| Tabel 4.15 Hasil uji t-Test .....                         | 45 |
| Tabel 4.16 Hasil uji regresi linear berganda .....        | 46 |
| Tabel 4.17 Intepretasi dari nilai koefisien korelasi..... | 47 |
| Tabel 4.18 Hasil uji regresi linear berganda .....        | 47 |



## Daftar Bagan

|  |    |
|--|----|
| Bagan 1 Kerangka konsep penelitian .....               | 7  |
| Bagan 2 Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow ..... | 20 |



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

#### 1.1.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan kajian dan penerapan pengetahuan mengenai bagaimana manusia berinteraksi di dalam organisasi (Davis:1989). Melalui perilaku organisasi ini, kita mengkaji hubungan antara perilaku manusia di dalam organisasi dengan kinerja organisasi tersebut. Kinerja di dalam organisasi menjadi penentu keberhasilan dari tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Elemen kunci di dalam perilaku organisasi adalah manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan yang ada pada suatu organisasi. Keempat elemen ini saling terkait satu sama lain yang memungkinkan suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang ingin diraih. Manusia menjadi faktor terpenting dalam kelangsungan sebuah organisasi. Melalui pemahaman yang baik tentang individu yang ada dalam suatu organisasi, kita dapat menggali lebih banyak lagi potensi yang ada di dalam diri individu tersebut untuk kemajuan organisasi.

(Organ,1988) mendefinisikan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) sebagai perilaku individu yang tanpa paksaan, tidak langsung atau jelas diakui di dalam sistem pengupahan yang berlaku, dan yang sepenuhnya dilakukan agar tercapai fungsi efektif dari organisasi. Dalam pengertian lain OCB dapat diartikan

sebagai kontribusi yang mungkin atau tidak membawa kepada timbal balik di masa depan. Perilaku OCB ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena individu di dalam organisasi berusaha mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap organisasi tanpa adanya tekanan dari aturan-aturan formal yang berlaku di organisasi tersebut.

### **1.1.2. Fenomena SDM di PDAM Tirtanadi**

Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi merupakan perusahaan daerah yang dikelola oleh pemerintah daerah Provinsi Sumatera Utara. Sebagai sebuah perusahaan yang sudah berumur 110 tahun, PDAM Tirtanadi banyak menghadapi tantangan dalam pelayanan, pembiayaan, hingga masalah tehnik dalam upaya memenuhi kebutuhan air pelanggan. Dengan jumlah pelanggan 404.139 pelanggan pada tahun 2014 menjadikan pelayanan sebagai kunci keberhasilan bagi PDAM Tirtanadi. Sebagai sebuah perusahaan daerah yang berlatar fokus kepada penjualan air, pelayanan terhadap pelanggan merupakan poin utama dalam perjalanan PDAM Tirtanadi. Karenanya kinerja pegawai yang bertugas menjadi nilai jual PDAM Tirtanadi kepada pelanggannya.

Sebagai salah satu PDAM tertua di Indonesia, tentunya banyak permasalahan di berbagai bidang yang dihadapi. Di bidang Sumber Daya Manusia, kinerja pegawai mendapat perhatian utama. PDAM Tirtanadi selama beberapa tahun terakhir ini terus berusaha memperbaiki kesejahteraan pegawainya dengan pemberian berbagai jenis tunjangan, bonus, gaji yang memadai hingga pemberian penghargaan kepada para pegawainya. Hal ini tentunya menjadikan

PDAM Tirtanadi memiliki belanja gaji pegawai yang besar. Hal ini dinyatakan oleh Kepala Divisi SDM PDAM Tirtanadi dalam wawancara pada yang penulis lakukan. Beliau menyatakan saat ini PDAM Tirtanadi telah melaksanakan penyesuaian jumlah gaji pokok pegawai tetapnya berdasarkan golongan gaji yang digunakan oleh Pegawai Negeri Sipil. Akan tetapi jumlah gaji yang diterima oleh seorang pegawai tetap sebanyak 19 bulan gaji setiap tahunnya atau lebih banyak 5 bulan dibandingkan PNS. Inipun belum ditambah lagi dengan insentif, tunjangan dan pemberian uang makan setiap bulannya.

Selain permasalahan pendapatan, persoalan status pegawai juga menjadi suatu masalah yang sering dibicarakan dalam forum-forum internal di PDAM Tirtanadi. Pada bulan November 2015 menurut data dari Divisi SDM PDAM Tirtanadi tercatat 837 orang pegawai tidak tetap dan 907 orang pegawai tetap. Dalam hal pendapatan tentunya terdapat kesenjangan yang sangat besar antara pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Dari segi penerimaan setiap bulannya seorang pegawai tetap menerima gaji ditambah uang kerajinan dan tunjangan serta menerima gaji sebanyak 19 bulan, sedangkan seorang pegawai tidak tetap hanya menerima gaji sebesar UMK (Upah Minimum Kota Medan) setiap bulannya yang diterima sebanyak 13 bulan. Tetapi besarnya kesenjangan yang ada tidak menjadikan pegawai tidak tetap menurunkan kinerjanya imbas dari kesenjangan yang ada. Sedangkan tunjangan yang besar juga tidak selalu menjadikan kinerja yang ditunjukkan pegawai tetap menjadi sangat istimewa.

Banyak hal yang bisa dijadikan tolok ukur kinerja pegawai di PDAM Tirtanadi. Salah satu tolok ukur yang mudah untuk diamati adalah dari tingkat

ketepatan waktu pegawai hadir di kantor. Sebagai bahan pembandingan, tingkat kehadiran karyawan di cabang Sei Agul sepanjang bulan Desember 2015 s/d Februari 2016 menunjukkan bahwa angka keterlambatan karyawan berada di kisaran 40 – 60 orang setiap bulannya.

Tabel 1.1 : Jumlah personalia yang terlambat periode Desember 2015 s/d Januari 2016

| Status                     | Desember 2016 | Januari 2016 | Februari 2016 |
|----------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Pegawai Tetap</b>       | 21            | 18           | 16            |
| <b>Pegawai Tidak tetap</b> | 37            | 36           | 28            |
| <b>Jumlah</b>              | <b>58</b>     | <b>54</b>    | <b>44</b>     |

Sumber : data absensi Bagian Umum & Sistem Manajemen Cabang Sei Agul

Padahal total karyawan yang bertugas di cabang tersebut hanya 98 orang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan masih rendah. Dari kasus keterlambatan tersebut, rata-rata 10 orang setiap bulannya harus mendapatkan surat teguran dikarenakan terlambat lebih dari 3 (tiga) hari dalam satu bulan. Sebagian besar karyawan yang mendapatkan teguran merupakan karyawan tetap.

Dengan besarnya angka pegawai yang kurang disiplin di sebuah cabang tentunya dapat mengganggu pelayanan kepada konsumen. Tetapi angka kehadiran bukan satu-satunya cara mengukur kinerja seorang pekerja terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Disinilah penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi pekerja. Tingkat kehadiran merupakan salah satu bentuk OCB dikalangan pekerja dari beberapa faktor lainnya yang akan diteliti penulis.

Selain kehadiran status pegawai tetap dan tidak tetap turut menjadi satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai PDAM Tirtanadi. Sebagai sebuah BUMD yang memiliki pendapatan cukup besar, tentunya animo masyarakat untuk dapat bekerja di Tirtanadi menjadi besar. Hal ini berakibat kepada jumlah karyawan yang bekerja di PDAM Tirtanadi menjadi sangat besar. Terlebih lagi sebahagian besarnya adalah tenaga kerja kontrak. PDAM Tirtanadi terakhir kali melakukan penerimaan karyawan tetap di tahun 2008. Dengan adanya karyawan tetap yang pensiun setiap tahunnya, maka PDAM Tirtanadi mengalami kekosongan pada posisi-posisi tertentu di jajarannya..

Posisi karyawan tetap inilah yang kerap diisi oleh tenaga kerja kontrak yang ada. Disamping tugas-tugas lain yang memang dibebankan kepada tenaga kerja kontrak. Dalam kesehariannya terkadang karyawan kontrak menunjukkan kinerja yang lebih bila dibandingkan dengan karyawan tetap walaupun dengan selisih upah yang besar. Ciri-ciri *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) inilah yang menarik perhatian penulis untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi nilai-nilai OCB pada karyawan di lingkungan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

## 1.2. Perumusan Masalah

Sesuai dengan dengan kondisi, kemampuan dan kapasitas peneliti sendiri dan juga untuk menghindari ruang lingkup masalah yang luas, maka penulis hanya membatasi penelitiannya pada pengaruh antara kemampuan karyawan dan pembeda antar karyawan terhadap perilaku OCB (*Organizational Citizenship*

*Behavior*) di lingkungan PDAM Tirtanadi Zona I Sumatera Utara. Dalam penelitian empiris yang dilakukan oleh (Podsakoff, et.al:2000) variabel (kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan, orientasi profesional, dan Pemerataan penghargaan) memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB yang terdiri dari 5 (lima) dimensi yaitu; 1)*Alturism*, 2)*Civic virtue*, 3)*Conscientiousness*, 4)*Courtesy*, dan 5) *Sportmanship*.

Merujuk kepada variabel-variabel yang ada, maka penulis ingin meneliti : bagaimanakah pengaruh kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan, orientasi profesional, dan pemerataan penghargaan terhadap OCB yang ada di lingkungan kerja PDAM Tirtanadi Zona I Provinsi Sumatera Utara ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* diantara pegawai tetap dan pegawai kontrak yang bertugas di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara wilayah Zona I. Kemudian melihat pengaruh antara variabel-variabel yang ada terhadap tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang timbul dalam lingkungan pekerjaan PDAM Tirtanadi.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara akademik maupun secara professional. Secara akademik penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana faktor-faktor yang ada mempengaruhi

tingkat OCB dikalangan karyawan PDAM Tirtanadi. Manfaat secara professional diharapkan nantinya penelitian ini dapat menjadi tolok ukur dalam pengambilan kebijakan dalam menentukan arah pengembangan sumber daya manusia yang ada di lingkungan PDAM Tirtanadi .

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Dalam perjalanan sistem manajemen yang ada di PDAM Tirtanadi, banyak faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi karyawan PDAM Tirtanadi. Dari sekian perlakuan organisasi yang ada, penulis tertarik untuk melakukan pengamatan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan Karyawan PDAM Tirtanadi. Penulis ingin mengetahui bagaimana faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi tingkat OCB yang ada di kalangan karyawan PDAM Tirtanadi.

Bagan 1.1 Kerangka Konsep Penelitian



### 1.6. Hipotesis

Penulis ingin meneliti sejauh mana pengaruh variabel – variabel yang ada yang mempengaruhi tingkat OCB yang ada di kalangan karyawan PDAM Tirtanadi.

Dalam penelitiannya (Podsakoff, et.al:2000) melakukan penelitian empiris yang fokus kepada keempat kategori yang ada di dalam organisasi, yaitu; Karakter individu, karakter tugas, karakter organisasi dan perilaku pimpinan. Peneliti ingin melihat pengaruh kategori-kategori tersebut terhadap tingkat OCB yang ada di antara karyawan PDAM Tirtanadi. Namun penulis tertarik untuk lebih dalam kepada karakter individu.

Salah satu sub bagian dari karakter individu adalah kemampuan karyawan dan perbedaan individu. Dimana sub bagian ini dibagikan kepada tiga varian, yaitu : a) kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan, b) orientasi profesional, c) pemberian penghargaan. Dalam penelitian meta analisis yang dilakukan Podsakoff di tahun 2000 ketiga variabel ini menunjukkan hubungan yang bervariasi terhadap OCB.

Dalam penelitian meta analisis yang dilakukan Podsakoff pada tahun 2000 didapati adanya pengaruh kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan terhadap OCB.

$H1_0$  : kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan tidak berpengaruh terhadap OCB

$H1_1$  : kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan memiliki pengaruh terhadap OCB

Pada variabel orientasi profesional ditemukan pengaruh terhadap OCB. Untuk itu dapat di tetapkan hipotesis sebagai berikut :

$H2_0$  : Orientasi profesional tidak berpengaruh terhadap OCB

$H2_1$  : Orientasi profesional memiliki pengaruh terhadap OCB

Variabel terakhir pemberian penghargaan menunjukkan pengaruh terhadap OCB

Untuk itu dapat kita asumsikan bahwa:

$H_{3_0}$  : Pemerataan penghargaan tidak berpengaruh terhadap OCB

$H_{3_1}$  : Pemerataan penghargaan memiliki pengaruh terhadap OCB



**Correlations**

|                   |                     | Alturism            | Alturism           | Alturism           | Alturism           | Alturism            |
|-------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Alturism          | Pearson Correlation | 1                   | .323 <sup>**</sup> | .283 <sup>**</sup> | .220 <sup>**</sup> | .460 <sup>**</sup>  |
|                   | Sig. (2-tailed)     |                     | .000               | .000               | .000               | .000                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Alturism          | Pearson Correlation | .323 <sup>**</sup>  | 1                  | .128 <sup>*</sup>  | .175 <sup>**</sup> | .059                |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                |                    | .021               | .002               | .293                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Alturism          | Pearson Correlation | .283 <sup>**</sup>  | .128 <sup>*</sup>  | 1                  | .328 <sup>**</sup> | .347 <sup>**</sup>  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                | .021               |                    | .000               | .000                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Alturism          | Pearson Correlation | .220 <sup>**</sup>  | .175 <sup>**</sup> | .328 <sup>**</sup> | 1                  | .282 <sup>**</sup>  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                | .002               | .000               |                    | .000                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Alturism          | Pearson Correlation | .460 <sup>**</sup>  | .059               | .347 <sup>**</sup> | .282 <sup>**</sup> | 1                   |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                | .293               | .000               | .000               |                     |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Conscientiousness | Pearson Correlation | .130 <sup>*</sup>   | .148 <sup>**</sup> | .129 <sup>*</sup>  | .357 <sup>**</sup> | .127                |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .019                | .008               | .020               | .000               | .022                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Conscientiousness | Pearson Correlation | .183 <sup>**</sup>  | .171 <sup>**</sup> | .099               | .093               | .191 <sup>**</sup>  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .001                | .002               | .074               | .093               | .001                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Conscientiousness | Pearson Correlation | .213 <sup>**</sup>  | .331 <sup>**</sup> | .173 <sup>**</sup> | .040               | .026                |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                | .000               | .002               | .476               | .641                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Conscientiousness | Pearson Correlation | .337 <sup>**</sup>  | .129 <sup>*</sup>  | .323 <sup>**</sup> | .038               | .334 <sup>**</sup>  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                | .020               | .000               | .498               | .000                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Conscientiousness | Pearson Correlation | .461 <sup>**</sup>  | .236 <sup>**</sup> | .247 <sup>**</sup> | .069               | .240 <sup>**</sup>  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                | .000               | .000               | .217               | .000                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Sportmanship      | Pearson Correlation | .152 <sup>**</sup>  | .282 <sup>**</sup> | .086               | .144 <sup>**</sup> | .092                |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .006                | .000               | .124               | .009               | .096                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Sportmanship      | Pearson Correlation | -.121 <sup>*</sup>  | .033               | .006               | .043               | .020                |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .029                | .559               | .918               | .442               | .725                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Sportmanship      | Pearson Correlation | .147 <sup>**</sup>  | .098               | .109 <sup>*</sup>  | -.064              | .172 <sup>**</sup>  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .008                | .077               | .049               | .249               | .002                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Sportmanship      | Pearson Correlation | .294 <sup>**</sup>  | .293 <sup>**</sup> | .182 <sup>**</sup> | .062               | .169 <sup>**</sup>  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000                | .000               | .001               | .263               | .002                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |
| Sportmanship      | Pearson Correlation | -.168 <sup>**</sup> | -.071              | -.064              | -.013              | -.165 <sup>**</sup> |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .002                | .199               | .253               | .819               | .003                |
|                   | N                   | 325                 | 325                | 325                | 325                | 325                 |

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

OCB Pertama sekali diperkenalkan oleh Bateman dan Organ pada tahun (1983). Sejak saat itu penelitian tentang OCB berkembang sangat pesat hingga mencakup bidang-bidang disiplin manajemen lainnya, seperti; manajemen strategis, kepemimpinan, manajemen sumberdaya manusia (Chiun-Lo,et.al;2009). OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang tanpa paksaan, tidak langsung atau jelas diakui di dalam sistem pengupahan yang berlaku, dan yang sepenuhnya dilakukan agar tercapai fungsi efektif dari organisasi (Organ;1988). Selain itu OCB juga dapat didefinisikan sebagai perilaku berlebih dalam melakukan pekerjaan di luar dari tuntutan pekerjaan.

Tuntutan persaingan yang ada antar organisasi menyebabkan karyawan harus dapat memberikan kinerja lebih sehingga dapat meningkatkan performa perusahaan tanpa harus menggunakan sumber daya yang berlebih. OCB menguntungkan organisasi melalui kontribusi individual yang tidak terstruktur secara gormal ataupun merupakan bagian dari tugas dan peran individu tertentu (Harper,et.al:2015). Inilah yang menyebabkan penelitian tentang OCB belakangan ini menjadi sangat menarik karena OCB tidak dapat diminta dengan paksaan. Pimpinan tidak dapat diperintah untuk melakukan atau menunjukkan sikap OCB dan sebaliknya Karyawan juga tidak dapat berharap penghargaan formal dari perusahaan untuk menampilkan sikap OCB (Tambe et.al;2014).OCB merupakan

perilaku pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Andriani,et.al;2012).

Dalam penelitian meta analisis yang dilakukan (Poskadoff;2000) yang didasarkan pada penelitian-penelitian mengenai OCB terdahulu dikemukakan beberapa pengaruh OCB terhadap efektifitas organisasi dengan : a) meningkatkan produktifitas pekerja dan manajer, b) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaiknya, c) membebaskan sumber daya yang ada untuk mendapatkan tujuan produktif lebih banyak, d) meningkatkan kestabilan dalam perfoma perusahaan, e) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sekitarnya, dan f) membantu mengorganisir aktifitas oleh dan antara kelompok kerja yang ada.

Dalam penelitian terdahulu hanya dikenal dua pendekatan yaitu “*in-role*” yaitu peran seorang pekerja sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaan yang diberikan dan pendekatan “*extra role*” yaitu peran seorang pekerja diluar dari beban kerja yang diberikan kepadanya. Organ(19880 mengidentifikasi 5 (lima) dimensi utama di dalam OCB yaitu ; a) *Alturism*, b) *Civic virtue*, c) *Conscientiousness*, d) *Courtesy*, dan e) *Sportmanship*.

### **2.1.1. Alturism**

*Alturism* secara ringkas diartikan sebagai memberi pertolongan atau penolong. (Chiun-Lo;2009) mendefinisikan *alturism* sebagai seorang karyawan membantu karyawan lainnya di dalam organisasi dalam melaksanakan tugasnya.

(Organ;1983) menafsirkan *alturism* sebagai perilaku yang spesifik dan bertujuan untuk membantu individu tertentu dalam situasi yang berhadapan. Secara konseptual perilaku menolong ini termasuk secara sukarela menolong seseorang, atau mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan (Podsakoff;2000)

### 2.1.2 *Civic virtue*

*Civic virtue* diartikan sebagai penyertaan positif di dalam proses politik dalam organisasi dan berkontribusi dalam proses ini dengan bebas dan terbuka dalam menyampaikan opininya, menghadiri rapat-rapat, berdiskusi dengan kolega mengenai isu yang berkaitan dengan organisasi, dan memahami komunikasi di dalam organisasi seperti surat-menyurat untuk kebaikan organisasi tersebut (Tambe;2014). Dengan kata lain *civic virtue* adalah bentuk tanggung jawab seorang bawahan untuk berperan dalam kegiatan politik dan mendukung fungsi administrasi organisasi. *Civic virtue* bermaksud sebagai bentuk ketertarikan dan komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan. Hal ini ditunjukkan dengan sukarela mengikuti kegiatan keorganisasian (menghadiri rapat, terlibat dalam debat kebijakan, menyampaikan opini tentang strategi yang seharusnya diambil perusahaan); memantau untuk setiap peluang dan ancaman dari sekitar (mengikuti perkembangan diluar yang dapat mempengaruhi organisasi); dan mencari tahu apa yang terbaik untuk organisasi (melaporkan peringatan kebakaran, aktifitas mencurigakan) walaupun harus menggunakan anggaran pribadi (Podsakoff;2000). Perilaku ini bersifat partisipatif dan melindungi organisasi.

### 2.1.3 *Conscientiousness*

(Organ;1988) mendefinisikan *Conscientiousness* sebagai sebuah pola Perilaku yang melampaui batasan minimum dalam kehadiran, ketepatan, penjagaan, pengelolaan sumber daya dan hal-hal yang berkaitan dengan pemeliharaan internal. *Conscientiousness* adalah produk awal dari berbuat baik melampaui batasan minimum yang diminta dalam hal kehadiran, ketepatan waktu, penjagaan, dan kegemaran untuk menjaga sumber daya dan secara keseluruhan menunjukkan sikap sebagai warga organisasi yang bertanggung jawab (Tambe;2014). Dengan kata lain *Conscientiousness* dapat diartikan sebagai melakukan hal-hal yang dapat menguntungkan organisasi.

### 2.1.4. *Courtesy*

*Courtesy* adalah semua upaya disengaja yang menolong orang lain agar terhindar dari masalah (Organ;1988). Menurut (Chiun-lo;2009) *Courtesy* termasuk perilaku yang mencegah masalah terjadi dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi efek yang ditimbulkan dimasa depan. Dengan kata lain *Courtesy* dapat berarti seorang karyawan menyemangati karyawan lainnya ketika mereka ketika mereka mengalami demoralisasi dan kecewa dengan perkembangan karir profesionalnya. Dapt disimpulkan bahwa *Courtesy* merupakan Perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan tentang pekerjaan yang dihadapi oleh orang lain.

### 2.1.5. *Sportmanship*

*Sportmanship* didefinisikan sebagai kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat

(Darto;2014). *Sportmanship* mengacu kepada menghindari keluhan yang tidak perlu tentang kesulitan yang dihadapi di pekerjaan, selalu berfikir positif dan toleransi dalam menghadapi permasalahan (Tambe;2014). Perilaku ini memberi manfaat dapat meningkatkan moral karyawan di tempat kerja dan mengurangi keluhan pekerja (Podsakoff;2000).

## 2.2. Kemampuan karyawan dan pembeda antar individu

Perilaku yang timbul dalam organisasi menjadi pemicu terhadap timbulnya OCB di dalam organisasi. Salah satunya adalah kemampuan karyawan dan pembedanya. Kemampuan (*ability*) dapat diartikan sebagai kemampuan intelektual dan fisik yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan berbagai tugas-tugas di dalam suatu pekerjaan. Di dalam ilmu perilaku organisasi dikenal persamaan yang digunakan untuk menggambarkan bagaimanakemampuan dapat terwujud di dalam organisasi dan membawa produktifitas yang baik kepada organisasi

Pengetahuan x skill = kemampuan

Perilaku x situasi = motivasi

Kemampuan x motivasi = performa individu yang potensial

Performa individu x sumber daya = produktifitas organisasi

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah pada aspek manusia yang menjalankan suatu organisasi. Dasar pemikiran dari teori ini adalah efisiensi dalam suatu organisasi bergantung kepada dan terutama kepada

sekumpulan manusia atau dengan penggunaan kemampuan potensial manusia yang tak terbatas pada peningkatan efisiensi organisasi (Ivanko:2013).

Teori sumber daya manusia adalah didasari kepada teori motivasi. Tetapi teori ini hanya tertuju kepada konsep hubungannya dengan kepuasan akan kebutuhan manusia pada level tertinggi yang disebut juga ego kebutuhan.

Perbedaan antar individu dapat diartikan sebagai hubungan yang membedakan antara individu yang ada. Di dalam organisasi perbedaan yang ada dapat menjadikan organisasi lebih tahan terhadap rintangan yang datang dari dalam maupun dalam organisasi. Organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang kurang stabil cenderung mengelaskan struktur internalnya untuk dapat mengembangkan berbagai cara dalam pemecahan masalah di dalam organisasi.

### **2.2.1. Kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan**

Setiap individu yang ada dibedakan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Perbedaan yang terdapat pada kemampuan dan keahlian dalam bekerja sama adalah sebuah pemikiran utama bagi manajer karena sesuatu tidak dapat dicapai tanpa adanya kemampuan personil yang memadai. Menurut (Kreitner:2004) kemampuan mewakili karakter tertentu dan tetap yang mempengaruhi seseorang untuk memberikan performa maksimum secara mental dan fisik dalam pelaksanaan tugas.

Pengalaman diartikan sebagai sesuatu yang pernah dialami (dijalani, dirasai,ditanggung) (KBBI:2005). Pelajaran yang paling berharga didapat dari pengalaman sendiri. Pengalaman tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari. Pengalaman berharga dapat dibagikan kepada siapa saja

untuk digunakan sebagai pedoman dan panduan bagi pembelajaran manusia. (Mastura:2013) dalam penelitiannya mendapati bahwa durasi dari pengalaman bekerja menjadi salah satu factor penentu bagi kompetensi pekerja dalam hal keahlian dasar. Sebagai akibatnya level kompetensi dalam hal keahlian fundamental sangat dipengaruhi oleh pendidikan tinggi yang pernah diambil dan pengalaman pribadi pekerja, karena tanpa kedua hal ini pekerja mustahil dapat meningkatkan keahliannya.

Pelatihan menjadi sebuah keharusan bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas kerja dari para pekerja pada semua tingkatan. (Kiboss:2014) menyatakan bahwa pelatihan pekerja menjadi sangat penting karena merupakan suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau keahlian dan perilaku melalui pengalaman belajar untuk menemukan performa terbaik pekerja dalam segala aktivitas utama dalam rangka pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Pelatihan pekerja secara khusus berkaitan dengan satu keahlian dalam pekerjaan yang di perlukan untuk fungsi tertentu di dalam organisasi (Masadeh:2012).

Kebanyakan perusahaan memakai pekerja dengan harapan mereka memiliki pengetahuan, keahlian, kemampuan, kepribadian dan nilai tertentu. Pengetahuan menjadi factor penting dalam penempatan individu di dalam pekerjaan dan organisasi. Menurut (Ivanko:2013) investasi ilmu pengetahuan mencerminkan kesempurnaan dan reputasi sebuah organisasi. Pentingnya pengetahuan dalam organisasi menjadikan individu tertentu sangat tepat untuk satu posisi. (Carpenter:2010) menyatakan "person-fit job" atau orang yang tepat

untuk satu pekerjaan apabila pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakter lainnya sangat cocok dengan permintaan kerja. Karena saat seseorang merasa sesuai di dalam organisasi, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaannya, lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih memberikan perubahan terhadap organisasi, dan bertahan lebih lama di dalam organisasi.

### **2.2.2. Orientasi profesional**

Jumlah karyawan profesional yang bekerja pada organisasi publik semakin meningkat setiap tahunnya. Sebagai pekerja, para profesional kerap mengharapkan kebiasaan mereka hanya diatur melalui aturan tidak resmi seperti proses kontrol sosial dan kontrol diri. Tenaga kerja profesional mengacu kepada mereka yang telah terlatih untuk melaksanakan tugas yang kompleks secara independen dan menerapkan keahlian dan pengalamannya dalam menyelesaikan masalah yang timbul. Dalam pelaksanaan tugasnya para profesional menunjukkan sikap independensi profesional dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Sikap ini merupakan cerminan dari norma-norma dan aturan-aturan kode etik profesinya. Oleh mereka norma dan aturan inilah yang berfungsi sebagai suatu mekanisme pengendalian dalam menentukan kualitas kerjanya. Sikap kemandirian profesional dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya akan cenderung membuat mereka menuntut penugasan dan pengendalian secara penuh terhadap proses atau prosedur pelaksanaan tugas (Puspa:2008).

Sebuah sistem berorientasi profesional harus berkontribusi untuk memperbaiki setiap tingkatan kesalahan anggaran dan kesalahan pendidikan jangka panjang, mencari alternatif karir dan mengembangkannya (Reier:2011).

Menurut (Kaemmerer:2011) orientasi profesional mengacu kepada beberapa langkah besar dalam proses orientasi. Hal ini termasuk pendidikan, informasi pekerjaan hingga bimbingan individual. Terdapat lima tahapan dalam konsep orientasi profesional yaitu ; 1) kesadaran diri, 2) informasi mengenai pekerjaan, 3) jenjang karir, 4) mendapat pengalaman, dan 5) keputusan pemilihan pekerjaan.

Di dalam dunia kerja dewasa ini, banyak perubahan terjadi. Perubahan yang terjadi bukan sekedar perubahan bentuk kegiatan bisnis, tetapi juga konsep dari sebuah pekerjaan. Perubahan ini juga tidak hanya berpengaruh kepada sistem pendidikan tetapi juga kepada orientasi profesional seseorang. Perubahan ini membawa kepada perubahan dunia kerja melalui perubahan kualifikasi pekerja, hingga kebutuhan akan orientasi profesional. Melalui orientasi profesional ini pekerja terpacu untuk mengambil keputusan dalam penentuan karir dan masa depannya di suatu organisasi.

### **2.2.3 Pemerataan Penghargaan**

Penghargaan merupakan salah satu upaya perusahaan untuk mengapresiasi kinerja para pekerjanya. Secara umum penghargaan ini dapat dibagikan kepada 2 (dua) bagian utama, yaitu penghargaan nyata (berbentuk materi) dan tidak nyata (tidak berbentuk materi). Untuk penghargaan yang nyata biasanya ditentukan berdasarkan performa dalam tugas yang mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Sedangkan untuk bentuk penghargaan yang tidak nyata diberikan dalam bentuk pujian yang diberikan di publik berdasarkan prestasi yang diakui secara umum di dalam konteks budaya organisasi.

Sebuah sistem penghargaan dibentuk berdasarkan sebuah metode terstruktur mengenai evaluasi dan kompensasi pekerja berdasarkan performa mereka. Sistem penghargaan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan moral perusahaan, dan juga tingkat produktifitas yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan (Holmes:2010). Tiap-tiap perusahaan mengadaptasi strategi yang berbeda-beda dalam menerapkan manajemen penghargaan ini. Sebagian dipengaruhi oleh pengalaman, karyawan senior dan sebagai imbasnya mengakibatkan kinerja organisasi yang rendah. Terkadang juga perusahaan sendiri yang menerapkan penghargaan terhadap para karyawan berdasarkan tujuan atau misi yang hendak dicapai. Penghargaan terbukti dijadikan alat untuk meningkatkan performa dan merubah perilaku dari pekerja yang kurang nyaman (Mehmood,et.al:2013). Sistem penghargaan tidak hanya tentang meningkatkan gaji dan bonus, terkadang penghargaan meliputi keduanya, termasuk juga hadiah dan pengakuan, penugasan khusus, dan berbagai program penghargaan lainnya. Sistem penghargaan memotivasi pekerja untuk bekerja lebih keras dan cepat berbanding pekerja yang tidak memiliki sistem penghargaan di perusahaannya. Karena pekerja memerlukan insentif untuk bekerja keras dan rincian insentif dalam sistem penghargaan.

Tantangan terbesar dalam penerapan sistem penghargaan yang efektif berhubungan dengan kriteria distribusi penghargaan tersebut diantara pekerja. Penggunaan standar pengelompokan yang dianggap para pekerja adil dan konsisten. Standar inilah yang nantinya sangat penting sebagai komitmen perusahaan dan jalannya perusahaan. Menurut (Kirunda:2004) faktor penting bagi

motivasi karyawan adalah apakah setiap individu menganggap struktur penghargaan sudah adil. Dalam sebuah teori, keadilan yang sebenarnya bagi seorang karyawan terletak pada penilaian yang adil dalam kontribusi pekerja terhadap (usaha, waktu, pendidikan dan pengalaman) dibandingkan dengan pekerja lainnya. Pekerja menginginkan pembeda dalam penghargaan yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan kontribusi yang diberikan pekerja terhadap perusahaan. Semakin besar kontribusi pekerja tentunya harus berbanding lurus dengan penghargaan yang diterimanya agar tidak terjadi ketimpangan yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja lainnya.

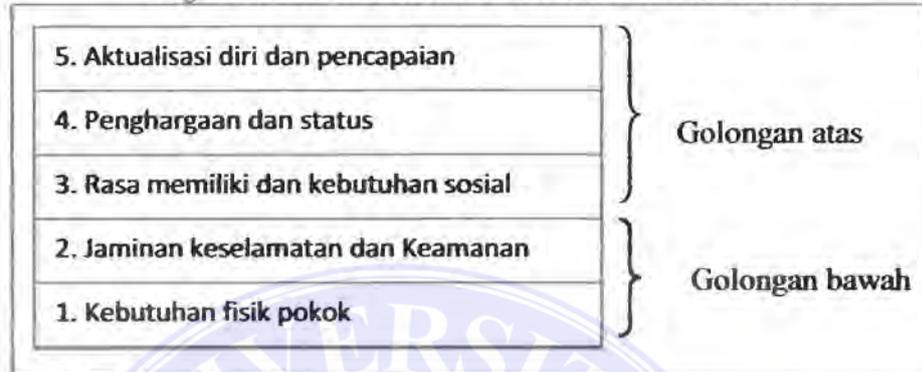
Pemerataan penghargaan dalam jangka waktu tertentu akan memberikan pengaruh yang kontradiktif terhadap tujuan dari sebuah organisasi. Hal ini disebabkan timbulnya rasa ketidakadilan diantara pekerja yang dapat menurunkan kinerja dan pada akhirnya menurunkan kepercayaan pekerja terhadap organisasi tersebut.

### **2.3 Perilaku Kinerja Pegawai**

Organisasi mencapai tujuannya dengan membuat, menjalankan dan memperkenalkan sebuah sistem perilaku organisasi (Davis :1989). Filosofi, tujuan, gaya kepemimpinan, dan karakter formal dan informal organisasi harus diberitahukan kepada para pekerja dengan tujuan agar mereka mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan dan apa yang mereka peroleh sebagai imbalannya. Dalam organisasi dikenal tiga hal yang dapat mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu ; prosedur, sikap, dan situasi. Perubahan pada

salah satu poin yang ada memberikan dampak yang berbeda terhadap kondisi sosial organisasi.

Bagan 2.1 Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow



Sumber : dalam (Davis:1989)

Status yang disandang juga menjadi pengaruh terhadap perilaku pekerja. Menurut (Davis : 1989) status adalah peringkat sosial seseorang di dalam sebuah kelompok. Status yang tinggi membuat seseorang memiliki pengaruh dan kekuatan dibandingkan dengan seseorang dengan status yang lebih rendah. Seseorang dengan status tinggi ini juga menerima lebih banyak keistimewaan dari kelompoknya dan lebih sering hanya berinteraksi dengan golongan yang setara. Perilaku ini jamak terjadi di birokrasi, namun untuk sebuah perusahaan daerah yang bergerak dibidang pelayanan air bersih, perilaku ini menjadikan banyaknya ketimpangan dalam lingkungan pekerjaan.

Ketimpangan yang kerap terjadi seperti pembagian beban pekerjaan yang tidak sepadan, hingga rendahnya keinginan pekerja untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Menurut Maslow dalam (Davis:1989) terdapat 5 tingkatan hirarki dari kebutuhan manusia yaitu ; 1) kebutuhan fisik dasar, 2) keselamatan dan keamanan, 3) rasa memiliki dan kebutuhan sosial, 4) kehormatan

dan status, 5) aktualisasi diri dan pencapaian. poin no 1 dan 2 merupakan kebutuhan dasar seseorang sedangkan poin 3,4,dan 5 merupakan poin untuk tujuan yang lebih tinggi. Dengan adanya motivasi seseorang untuk mencapai kebutuhan tinggi inilah yang memotivasi dirinya untuk lebih mengembangkan potensinya.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi di wilayah kerja Zona 1 PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara. Lokasi ini dipilih karena jaraknya yang terjangkau karena terletak di kawasan medan dan sekitarnya. Selain karyawan yang bekerja di kantor pusat, penelitian juga dilakukan di beberapa cabang-cabang pelayanan PDAM Tirtanadi. Cabang pelayanan dipilih karena memiliki struktur organisasi yang lebih kompleks jika dibandingkan dengan bagian Instalasi Pengolahan Air (IPA) dan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL).

Berdasarkan data yang diperoleh dari Divisi SDM PDAM Tirtanadi, pada November 2015 terdapat 2029 orang karyawan di PDAM Tirtanadi. Dari jumlah tersebut 992 berstatus karyawan tidak tetap dan 1037 karyawan tetap. Untuk wilayah zona 1 jumlah karyawan tetap yang bertugas ada 902 orang sedangkan untuk wilayah zona 2 hanya 135 orang. Berdasarkan data tersebut penulis memilih wilayah zona 1 sebagai lokasi penelitian yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti. Waktu penelitian direncanakan akan dilaksanakan selama bulan Maret – Mei 2016.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan format asosiatif. Penelitian asosiatif ini merupakan suatu penelitian yang mencari

hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono: 1997). Kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan, orientasi professional, dan Pemerataan Penghargaan merupakan variabel bebas dalam penelitian ini. Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang kemudian diuji pengaruhnya lewat metode uji statistik regresi linear berganda.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; objek/subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono:1997). PDAM Tirtanadi Zona 1 memiliki 907 orang pegawai tetap dari total 1037 orang pegawai tetap yang ada di PDAM Tirtanadi atau sekitar 86.98%. sedangkan pegawai tidak tetap berjumlah 837 orang dari total 992 orang pegawai tidak tetap yang ada di PDAM Tirtanadi atau sekitar 84.37% dari total keseluruhan pegawai tidak tetap. Dengan besarnya persentasi jumlah pegawai yang ada pada Zona I PDAM Tirtanadi menjadikan Zona 1 sebagai populasi yang akan diteliti.

Adapun populasi pada penelitian ini adalah pegawai tetap dan pegawai honor yang bertugas di Zona 1 PDAM Tirtanadi. Total keseluruhan pegawai tetap dan honorer yang bertugas di Zona 1 berjumlah 1744 orang.

Tabel. 3.1 Persentase jumlah pegawai tetap dan tidak tetap di PDAM Tirtanadi

| Status      | Jumlah Total Pegawai | Pegawai Zona-1 | Persentase |
|-------------|----------------------|----------------|------------|
| Tetap       | 1037                 | 907            | 86.98%     |
| Tidak Tetap | 992                  | 837            | 84.37%     |
| Jumlah      |                      | 1744           |            |

Sumber : Divisi SDM PDAM Tirtanadi, 2015 (data diolah)

Penentuan besar sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumu sampling Slovin, yaitu

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$n$  = jumlah sampel

$N$  = jumlah populasi

$e$  = batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Dengan menggunakan rumus Slovin maka jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini berjumlah :

$$n = N / 1 + Ne^2$$

$$n = 1744 / 1 + 1744 \times 0.05^2$$

$$n = 325,37$$

maka berdasarkan rumus Slovin jumlah sampel yang diperlukan jika dibulatkan berjumlah 325 orang. Kemudian dari jumlah tersebut dibagikan kepada 2 (dua) kelompok berdasarkan status kepegawaian

Tabel. 3.2 Jumlah sampel berdasarkan status pegawai PDAM Tirtanadi

| No     | Status     | Jumlah | Persentase | Sampel |
|--------|------------|--------|------------|--------|
| 1      | Tetap      | 907    | 52 %       | 169    |
| 2      | Tidaktetap | 837    | 48 %       | 156    |
| Jumlah |            | 1744   | 100 %      | 325    |

Sumber : Divisi SDM PDAM Tirtanadi, 2015 (data diolah)

Tehnik pengambilan sampel dari populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik sampling acak sistematis, yaitu dengan mengambil acak sampel yang disusun berdasarkan sistematis urutan tertentu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan kantor-kantor cabang dan bagian sebagai sistem pengelompokan sampel.

### 3.4 Tehnik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data untuk penulisan tesis ini, penulis menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner tertutup (angket) dan wawancara. Untuk metode survey menggunakan skala Likert dan Guttman. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial (Sugiyono:1997). Pada skala ini variabel akan diukur dijabarkan menjadi subvariabel. Kemudian subvariabel ini dijabarkan menjadi komponen-komponen terukur dan kemudian dijadikan instrumen berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden.

Tabel. 3.3. Tabel skor skala Likert

| skor | Tingkat hubungan    |
|------|---------------------|
| 1    | Sangat tidak setuju |
| 2    | Tidak setuju        |
| 3    | Ragu-ragu           |
| 4    | Setuju              |
| 5    | Sangat setuju       |

Sumber : (Sugiyono : 2007)

Skala Guttman digunakan untuk mendapatkan jawaban yang tegas dari suatu permasalahan yang ditanyakan. Data yang diperoleh merupakan interval dari dua alternatif. Biasanya jawaban yang digunakan adalah jawaban setuju dan tak setuju.

Untuk mempertegas hasil survey dilakukan juga wawancara dengan beberapa pemangku kebijakan yang ada di PDAM Tirtanadi dengan tujuan untuk mempertegas hasil survey yang telah dilakukan. Hasil wawancara ini nantinya digunakan sebagai gambaran keadaan yang sebenarnya terjadi di dalam Tirtanadi.

### 3.5 Definisi Konsep dan Definisi Operasional

#### 3.5.1 Definisi konsep

Definisi konsep digunakan untuk menjelaskan generalisasi dari penelitian ini. Konsep-konsep yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### a. **OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

OCB secara konseptual didefinisikan sebagai perilaku individu yang dengan sukarela dan memberikan kinerja ekstra terhadap berjalannya organisasi.

Perilaku OCB di kalangan pekerja ditunjukkan melalui dimensi-dimensi yang ada pada OCB. Perilaku ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan kinerja individu-individu di dalam organisasi. Namun perilaku ini akan muncul apabila anggota organisasi merasa sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas terhadap organisasi. Perasaan memiliki dan puas inilah yang memicu perilaku berbuat lebih terhadap organisasi. Pada akhirnya perilaku ini dapat meningkatkan efektifitas, efisiensi organisasi. Perilaku ini tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan bagi yang tidak melaksanakannya tidak mendapat sanksi. Namun organisasi akan memberikan penilaian positif terhadap perilaku pekerja tersebut.

#### **b. Kemampuan dan pembeda antar pekerja**

Kemampuan merupakan kapasitas individu dalam melakukan tugas pada satu pekerjaan. Kemampuan ini dibangun dengan pengetahuan dan skill yang dimiliki oleh individu. Kemampuan yang dimiliki pekerja ini menentukan motivasi pekerja untuk mengeluarkan kinerja terbaiknya terhadap organisasi.

Pembeda antar pekerja pula diartikan sebagai hubungan antar individu yang ada di dalam suatu organisasi. Melalui perbedaan yang ada organisasi mengembangkan cara-cara untuk keluar dari persoalan eksternal dan internal yang ada.

### **3.5.2 Definisi operasional**

Definisi operasional mengacu kepada bagaimana suatu variabel diukur dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasionalnya adalah:

**a. Variabel X (variabel bebas).**

Kemampuan dan pembeda antar pekerja. Merupakan tingkatan yang membedakan kemampuan dan motivasi yang dimiliki tiap-tiap orang pekerja dalam satu organisasi. Indikator-indikatornya bisa diukur dari :

- Kemampuan / pengalaman / pelatihan / pengetahuan
- Orientasi profesional
- Pemberian Penghargaan

**b. Variabel Y (variabel tetap)**

Perilaku OCB sebagai sikap sukarela berbuat lebih terhadap perusahaan yang mana dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Perilaku ini diukur lewat indikator-indikator :

- *Altruism* (sifat menolong)
- *Civic virtue* (penyertaan positif)
- *Conscientiousness* (kepatuhan terhadap organisasi)
- *Courtesy* (upaya menghindarkan orang lain dari masalah)
- *Sportmanship* (kemauan bertoleransi)

**3.6 Tehnik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat pengaruh 3 variabel X (kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan, orientasi profesional, Pemberian Penghargaan) terhadap variabel Y (OCB). Uji statistik regresi linear berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dan dapat diketahui arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat apakah

berhubungan negatif atau positif. Rumus yang digunakan untuk menguji hubungan variabel X dan variabel Y dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

- Y = OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)
- X<sub>1</sub> = Kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan
- X<sub>2</sub> = Orientasi professional
- X<sub>3</sub> =Pemerataan Penghargaan
- a = Konstanta
- b = Koefisien regresi
- e = error

penelitian ini nantinya akan melihat pengaruh antara masing-masing variabel X<sub>1</sub> , X<sub>2</sub> , X<sub>3</sub> (kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan, orientasi professional, Pemerataan Penghargaan) terhadap variabel Y (OCB) dan melihat pengaruh ketiga variabel X terhadap variabel Y.

### 3.6.1 Uji Validitas

Tabel 3.4. Pengaruh antara variabel dan OCB

| Employee Abilities and Individual Differences | OCB      | Organizational Commitment | Job Satisfaction | Turnover Intention |
|---|----------|---------------------------|------------------|--------------------|
| Ability to Perform/Training                   | 0.452*** | 0.118**                   | 0.170**          | -0.110**           |
| Knowledge                                     | 0.452*** | 0.118**                   | 0.170**          | -0.110**           |
| Professional Orientation                      | 0.313**  | 0.105**                   | 0.105**          | -0.110**           |
| Workplace Inequity                            | -0.242** | -0.105**                  | -0.105**         | 0.110**            |
| Inequity Aversion                             | -0.174** | -0.105**                  | -0.105**         | 0.110**            |

Sumber : (Podsakoff : 2009)

Uji validitas adalah prosedur untuk memastikan apakah kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel valid atau tidak. Untuk Uji validitas dapat juga di korelasikan dengan hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian

(Podsakoff : 2009) ditemukan bahwa Pemberian Penghargaan memiliki hubungan negatif terhadap beberapa dimensi OCB sedangkan variabel Kemampuan/pengalaman/pelatihan/pengetahuan dan orientasi professional menunjukkan hubungan yang kuat terhadap semua dimensi OCB yang ada.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki keandalan sebagai alat ukur. Konsistensi hasil dapat dilihat dari hasil yang tidak berubah walaupun diterapkan pada responden yang sama. Untuk mengukur reliabilitas digunakan rumus Spearman Brown

$$r_{11} = \frac{2r_b}{1+r_b}$$

$r_{11}$  = nilai reliabilitas

$r_b$  = nilai koefisien korelasi

## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1 Kesimpulan

##### 5.1.1 Kesimpulan hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kemampuan/ pengalaman/ pelatihan/ pengetahuan memberikan pengaruh positif terhadap nilai OCB pada pegawai PDAM Tirtanadi Prov-SU. Hasil uji t-test yang dilakukan, kemampuan/ pengalaman/ pelatihan/ pengetahuan menunjukkan nilai 3,471 maka  $H_0$  dapat ditolak dan dapat disimpulkan bahwa variable tersebut member pengaruh signifikan terhadap munculnya nilai-nilai OCB di tengah-tengah pegawai PDAM Tirtanadi. Nilai *standardized coefficients* yang positif pula menunjukkan semakin baik kemampuan/ pengalaman/ pelatihan /pengetahuan yang dimiliki pegawai PDAM Tirtanadi, maka akan semakin meningkatkan nilai OCB di kalangan pegawai tersebut.

##### 5.1.2 Kesimpulan hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa orientasi professional memberikan pengaruh positif terhadap nilai OCB di kalangan pegawai PDAM Tirtanadi. Hasil uji t-test yang dilakukan, orientasi professional menunjukkan nilai 5,724 maka  $H_0$  dapat ditolak dan dapat disimpulkan bahwa orientasi professional memberi pengaruh signifikan terhadap munculnya nilai-nilai OCB di kalangan Pegawai PDAM Tirtanadi. Nilai *Standardized coefficients* yang positif menunjukkan semakin baik orientasi professional yang dimiliki pegawai PDAM Tirtanadi akan semakin meningkatkan nilai OCB di kalangan pegawai tersebut.

### 5.1.3 Kesimpulan hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa pemerataan penghargaan memberikan pengaruh yang positif terhadap nilai OCB dikalangan pegawai PDAM Tirtanadi. Hasil uji t-test menunjukkan nilai 8,258, maka berarti  $H_0$  dapat ditolak dan dapat disimpulkan bahwa pemerataan penghargaan dapat member pengaruh signifikan terhadap munculnya nilai-nilai OCB di kalangan pegawai PDAM Tirtanadi. Nilai standardized coefficients yang positif menunjukkan semakin perusahaan melakukan pemerataan penghargaan terhadap pegawainya, maka nilai OCB di kalangan Pegawai PDAM Tirtanadi dapat ditingkatkan.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diujikan dalam penelitian ini dapat diterima. Adanya pengaruh positif yang ditunjukkan kemampuan /pelatihan /pengalaman /pengetahuan, orientasi professional, dan pengabaian terhadap penghargaan menunjukkan bahwa pegawai PDAM Tirtanadi mampu menghadirkan nilai-nilai OCB tersebut ditengah-tengah lingkungan kerjanya.

### 5.2 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan model teori yang diusulkan dalam penelitian ini, pengujian dengan menggunakan uji regresi linear berganda menunjukkan bahwa variable kemampuan/ pelatihan/ pengalaman/ pengetahuan, orientasi professional, pemerataan penghargaan yang dimiliki seorang pegawai PDAM Tirtanadi memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya nilai OCB pada pegawai tersebut. Nilai OCB ini akan mendorong pegawai tersebut untuk dapat

menunjukkan kemampuan maksimum dalam mengabdikan diri di lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan taraf pendidikan/ pelatihan/ pengalaman/ pengetahuan pada diri seorang pegawai akan mendongkrak nilai OCB di dalam dirinya dan pada akhirnya akan meningkatkan performa individu tersebut. Demikian juga dengan orientasi professional yang dimiliki seorang pegawai. Pegawai yang merasa diakomodasi orientasi professionalnya akan lebih baik dalam menunjukan performa terbaiknya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan juga menjadi faktor penting dalam peningkatan nilai OCB di kalangan pegawai PDAM Tirtanadi. Dengan adanya penghargaan maka pegawai merasa jerih payahnya dihargai dan lebih leluasa dalam menunjukkan performa terbaiknya.

Nilai OCB membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi lebih santai dan penuh kerja sama. Situasi ini nantinya dapat menurunkan tingkat ketegangan diantara pegawai dan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai. OCB membuat setiap pegawai dapat memiliki komitmen yang sama terhadap perusahaan tanpa memandang perbedaan yang ada diantara para pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, Gita', Djalali, M. As'ad., dan Sofiah, Diah. 2012. Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Carpenter, Mason. Bauer, Tayla. Erdogan, Berrin. 2010. *The Principles of Management*. JupiterImages Corporation
- Chiun, lo may and Ramayah, T. 2009. Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society : The Case of Malaysia. *International Business Research*.
- Davis, Keith and Newstrom, John W. 1989. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc
- Kreiner, Robert and Kinicki, Angelo. 2004. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill/Irwin
- Harper, Pamela J. 2015. Exploring Forms of Organizational Citizenship Behaviors (OCB): Antecedents and Outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*.
- Holmes, Nathaniel. Carvalho, Geraldo. Powers, Marie. 2010. *Reward Systems & Incentives*. Human Resources & Labor Management
- Ivanko, Stefan. 2013. *Modern Theory of Organization*. Faculty of Public Administration. University of Ljubljana.
- Kaemmerer. 2011. *Professional Orientation- Carrer Pathways*. Bundesministerium Fur Wirtschaft

- Kiboss, Emily V. 2014. Raining Measures Used to Improve Employees Ability to Cope with Challanges Posed by New Advances in Technologies in North Rift Region Kenya. *Journal of human resources Management and Labor Studies*. American Research Institute for Policy Development
- Kirunda, Harriet Kawesa. 2004. Performance Based Rewards and The Performance of Theachers in Private Secondary Schools in Kampala District. *Human Resouce Management Makerere University*
- Masadeh, Mousa. 1987. Training, Education, Development and Learning:What Is The Difference. *European Scientific Journal*.
- Mastura, Maripaz Abas., Imam Ombra A., and Osman, Shuki. 2013. Emploability Skills and Task Performance of Employees in Government Sector. *International Journal of Humanities and Social Science*.
- Mehmood, Sufyan. Ramzan, Muhammad. Akbar, Muhammad Tahir. 2013. Managing Performance through Reward System. *Journal of Education & Research for Sustainable Development (JERSD)*
- Organ, Dennis W. 1997. *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*. School of Business Indiana University.
- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scoot B., Paine, Julie Beth., and Bachrach, Daniel G. 2000. *Organizational Citizenship Behaciors:A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management*. Indiana University.

Puspa, Fitri Dwi. 2008. Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran dengan Tipe Pengendalian Sebagai Variabel Moderating. Media Riset Akutansi, Auditing dan Informasi.

Reier. 2011. Introduction into The Pilot Profiles. Bundesministerium Fur Wirtschaft

Sugiyono. 1997. Metode Penelitian Adminisrasi. Penerbit Alfabeta Bandung

Tambe, Sukhada. 2014. A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. International Research Journal of Business and Management – IRJBM.

