



**Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap  
Organizational Citizenship Behavior (OCB): studi kasus pada  
karyawan STMIK Indonesia Padang**

**Hesty Aisyah**

STMIK Indonesia Padang

hestyaaisyah@stmikindonesia.ac.id

**Abstract**

*The goal of this study was to investigate the relationship between work satisfaction and organizational commitment and organizational citizenship behavior (OCB). The following is a case study of employees of STMIK Indonesia Padang in Padang, West Sumatra Province. Service quality will always be a critical aspect in improving corporate performance for organizations that place a high premium on customer pleasure. Because the quality of human resources within an organization has an effect on the quality of services supplied to consumers or clients, organizations must develop qualified and effective human resources. It is thought that human resources who demonstrate OCB conduct perform better. That is why firms must train their staff to exhibit ideal OCB behavior. This is a causal associative study that employs a quantitative technique. The data collection instrument was a questionnaire administered to a sample of 26 respondents, and the respondents were chosen using simple random sampling. The findings indicate that work satisfaction and organizational commitment have an effect on the OCB variable concurrently. Job satisfaction has a limited impact on the OCB variable. Meanwhile, organizational commitment has a major effect on employees' OCB.*

**Kata Kunci:** kepuasan kerja, komitmen, organizational citizenship behaviour (OCB)

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga dan elemen terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu kewajiban yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara meningkatkan efektivitas sumber daya manusia pada perusahaannya, karena keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki kecerdasan, perasaan, keinginan, kemampuan, dan pengetahuan yang dibutuhkan di tempat kerja. Sumber daya manusia yang berkualitas secara langsung akan

membantu suatu perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan keberadaan perusahaan (Noe, 2015).

Keterkaitan antara sumber daya manusia dan keberhasilan organisasi sangat kuat. Pemberdayaan manusia menjadi sebuah keharusan untuk sebuah perusahaan agar bisa berkembang. Pemberdayaan manusia membutuhkan pemahaman atas perilaku karyawan karena ini menjadi salah satu syarat keberlanjutan dari suatu organisasi. Perilaku karyawan terdiri dari dua bentuk: (1) perilaku seperti yang diharapkan sesuai deskripsi pekerjaan (peran intra), dan (2) perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan (peran ekstra). Perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Zeinabadi, 2010).

OCB berkaitan secara langsung dengan perilaku individu atau kelompok dalam suatu organisasi. OCB sangat penting dalam meningkatkan layanan dan mencapai tujuan organisasi. Terlepas dari pentingnya OCB, banyak perusahaan yang sumber daya manusianya tidak mampu menerapkan OCB dengan baik. Secara konseptual, OCB adalah pilihan perilaku karyawan yang bukan merupakan bagian dari kewajiban dan tanggung jawab mereka, tetapi adanya perilaku OCB ini bisa mendukung berfungsinya organisasi secara efektif (Ningsih & Pongtuluran, 2018)). OCB adalah perilaku tambahan peran yang dilakukan secara atau sukarela di luar pekerjaan wajib yang secara tidak langsung atau diakui dalam sistem manajemen perusahaan dan dapat berdampak pada meningkatnya fungsi efektivitas perusahaan. Keberadaan OCB sangat penting dalam meningkatkan produktivitas, membuat penggunaan sumber daya yang efisien, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan meningkatkan kinerja dalam perusahaan.

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Indonesia Padang terletak di Kota Padang Provinsi Sumatera Barat. STMIK Indonesia Padang adalah sebuah instansi di bidang pendidikan yang sudah berjalan mulai dari tanggal 4 Juni 1986 di bawah naungan Yayasan Amal Bhakti Mukminin. STMIK Indonesia Padang menargetkan mahasiswa yang berasal dari seluruh kawasan di provinsi Sumatera Barat. Tingginya angka permintaan dari masyarakat membuat STMIK Indonesia Padang secara langsung harus melakukan peran ekstra agar bisa melayani masyarakat dengan semaksimal mungkin.

Selama penelitian ditemukan fakta bahwa karyawan STMIK Indonesia Padang memiliki tingkat OCB yang tinggi. Mereka senang dengan pekerjaan ekstra yang mereka lakukan dan menganggap bahwa hal tersebut adalah hal yang menyenangkan. Ditambah lagi dengan adanya apresiasi dari pimpinan terkait dengan pekerjaan ekstra yang mereka lakukan, seperti adanya honor tambahan dan adanya pengakuan dari pimpinan dengan memilih karyawan yang berprestasi secara rutin. Apresiasi ini bisa meningkatkan motivasi diri dari setiap karyawan untuk mengimplementasikan perilaku OCB. Komitmen organisasi yang tinggi mempengaruhi cara karyawan dalam menyikapi pekerjaan mereka. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berupaya menganalisis dan menguji: (1) apakah kepuasan bekerja mempengaruhi perilaku OCB karyawan? (2) apakah komitmen organisasi mempengaruhi perilaku OCB karyawan? Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap perilaku OCB.

## KAJIAN LITERATUR

### Manajemen SDM

Pada dasarnya, di setiap organisasi atau perusahaan terdapat 3 unsur yang mempengaruhi kualitas kinerja nya, yaitu sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya fisik. Diantara ketiga macam sumber daya tersebut, unsur sumber daya manusia memiliki nilai yang sangat penting dan bisa secara langsung mempengaruhi produktivitas suatu organisasi. Sebuah perusahaan dapat memperoleh posisi puncak serta terdepan dengan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dalam tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan organisasi kinerja di dalam kondisi persaingan pasar (Boon, Eckardt, Lepak, & Boselie, 2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu sistem untuk mengatur hubungan dan peranan setiap sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan secara efisien dan efektif serta dapat digunakan untuk mempermudah pencapaian tujuan bersama. Sistem yang diatur dalam MSDM berkaitan dengan sistem perencanaan, sistem pengorganisasian, sistem pengendalian, sampai dengan sistem evaluasi kinerja perusahaan. Kelancaran dalam Sistem MSDM bisa didapat dari hubungan yang selaras antar masing-masing unsur dalam perusahaan tersebut. Hubungan inilah yang nantinya mengikat erat lingkungan internal dan eksternal (Delery & Roumpi, 2017). MSDM mengacu pada kebijakan dan praktik yang perlu dilakukan pembuat kebijakan dan pimpinan dari keseluruhan praktek termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan dan penilaian (Martin, Farndale, Paauwe, & Stiles, 2016).

Perusahaan yang menginginkan peningkatan kualitas kinerja membutuhkan karyawan yang bisa melakukan pekerjaan di luar pekerjaan wajib mereka, yang disebut dengan peran tambahan. Di tempat kerja yang bersifat praktis dan dinamis saat ini, karyawan harus memiliki sifat fleksibilitas dan inisiatif yang tinggi, karyawan yang memiliki solidaritas yang tinggi pada perusahaan tempat bekerja, pasti akan ingin langsung terlibat terlibat dalam membantu karyawan lain, secara sukarela melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan dan ketentuan yang berlaku serta memiliki toleransi tinggi terhadap paksaan dan gangguan yang terkait dengan pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan diasumsikan sebagai faktor utama dari OCB. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan berbicara positif tentang organisasi dan pengalaman pekerjaan yang menyenangkan di dalam perusahaan (Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016).

### *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sebuah sikap dalam pekerjaan melebihi kadar pekerjaan utama seorang karyawan (Chiang & Hsieh, 2012). Sementara menurut Shin (2012) berpendapat bahwa OCB merupakan sikap individu dalam memilih kebebasan bekerja secara tidak langsung kemudian dihargai dengan sistem *reward*, sikap ini bisa berdampak keefektifan dan keefisienan kinerja organisasi. Contoh sikap ini diantaranya adalah memberikan bantuan pada teman kerja dalam mencari penyelesaian masalah atau untuk meringankan beban pekerjaan mereka.

Secara umum, OCB adalah komitmen sukarela seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan yang bukan merupakan bagian dari tugas kontraktualnya. Dengan kata lain,

OCB adalah perilaku individu yang menghasilkan nilai positif di luar pekerjaan kewajiban (in-role) sehingga berkontribusi positif terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Shin (2012) mengidentifikasi lima dimensi dalam OCB sebagai berikut:

1. *Altruisme* (kepedulian) adalah perhatian terhadap kesejahteraan orang lain tanpa memperhatikan diri sendiri. Altruisme terdiri dari tindakan sukarela dalam membantu orang lain dengan tugas yang relevan secara organisasi seperti menunjukkan karyawan bagaimana menyelesaikan tugas-tugas sulit.
2. *Consciousness* (Kesadaran) adalah perilaku kesadaran terhadap diri sendiri dalam menjalankan kewajiban sebaik mungkin, seperti datang tepat waktu untuk dan menggunakan jam kerja sebaik mungkin.
3. *Sportmanship* (sportifitas) adalah kesediaan dalam menerima kesalahan yang diperbuat dan menerima demonstrasi kesediaan untuk mentolerir hal-hal kecil dan sementara ketidaknyamanan personel dan pemaksaan pekerjaan tanpa keluhan, keluhan, banding, tuduhan, atau protes.
4. *Courtesy* (Kesopanan) adalah sebuah sikap yang bermanfaat untuk mencegah permasalahan interpersonal dengan rekan kerja.
5. *Civic virtue* (Moral Kemasyarakatan) adalah sebuah perilaku pada diri individu yang menunjukkan bahwa karyawan secara bertanggung jawab berpartisipasi, terlibat dalam, atau peduli tentang kehidupan perusahaan

### Kepuasan Kerja dan OCB

Studi yang dilakukan oleh Soegandhi (2013), menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja pada OCB. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menampilkan perilaku kewargaan organisasional yang lebih tinggi. Kepuasan kerja mengacu pada sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan mereka dengan menjadi disiplin dan menunjukkan kinerja yang baik. Bentuk kepuasan kerja atau ketidakpuasan adalah respons emosional terhadap penilaian pekerjaan.

Steel et al. (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakter pekerjaannya. Semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, semakin positif sikapnya tentang pekerjaan tersebut, begitu juga sebaliknya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional menyenangkan bagi karyawan yang akan memberikan kontribusi positif bagi lingkungan kerja mereka.

Nugraheni (2019) mendefinisikan dimensi kepuasan kerja terhadap lima aspek, yaitu gaji, promosi, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Penjelasananya adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan di dalam sebuah pekerjaan akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar sesuai dengan minat dan kapasitas mereka untuk bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan mereka. Teori Kepuasan *two-factor* menjelaskan bahwa kepuasan pekerjaan dapat menjadi faktor yang mendorong tingkat motivasi tinggi yang bisa membantu menghasilkan kinerja kerja yang optimal.

2. Kepuasan di dalam bentuk pemberian upah kerja (*Pay- Job Satisfaction*) akan terbentuk jika jumlah honorarium yang diterima karyawan sesuai dengan beban kerja.
3. Promosi adalah bentuk apresiasi yang diterima oleh karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan akan tinggi jika dipromosikan berdasarkan kinerjanya.
4. Kepuasan di dalam bentuk pengawasan. Pengawasan dilakukan oleh atasan dengan cara memperhatikan, menasihati, dan membantu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, serta membangun komunikasi yang baik. Kepuasan kerja karyawan akan tinggi jika pengawasan dilakukan dengan tujuan memotivasi karyawan.
5. Kepuasan dengan rekan kerja. Hubungan yang harmonis, persahabatan, dan bantuan timbal balik antara karyawan dalam organisasi akan menciptakan situasi yang kondusif di tempat kerja sehingga meningkatkan kepuasan karyawan.

### **Komitmen Organisasi dan OCB**

Sebuah studi yang dilakukan oleh Darmawan (2016) menemukan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi perilaku OCB. Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam kualitas kinerja karyawan di perusahaan. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan karyawan untuk menerima nilai-nilai dan tujuan perusahaan sehingga mereka memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Karyawan yang memiliki kedekatan emosional dengan organisasinya cenderung dapat mempercayai nilai-nilai perusahaan, karyawan ini akan mendukung keberlanjutan perusahaan dengan memberikan ide dan berkontribusi lebih kepada perusahaan (*Conscientiousness*). Kesamaan nilai-nilai karyawan dan nilai-nilai perusahaan akan menghasilkan suasana saling mendukung antar karyawan, ini akan menciptakan hubungan yang harmonis antara kolega (*Courtesy*) dan rasa empati / ingin membantu terhadap kolega yang mengalami kesulitan terkait dengan pekerjaan (*Altruisme*).

Komitmen organisasi adalah suatu kondisi sejauh mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu dan tujuannya bermaksud untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi menurut Yuniarti (2019) adalah dorongan diri individu untuk melakukan sesuatu kegiatan yang mendukung keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuannya dan untuk menempatkan kepentingan organisasi sebagai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen Organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi psikologis atau karakter seorang karyawan untuk mempercayai organisasi dan memberikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal sehingga bisa tetap berada dalam organisasi tersebut. Dalam komitmen organisasi, karyawan mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari organisasi dengan harapan mereka selalu menjadi bagian di dalamnya. Menurut Yuniarti (2019), Komitmen organisasi memiliki tiga komponen, yaitu:

1. Komitmen afektif didefinisikan sebagai ikatan emosional positif karyawan dengan organisasi. Seorang karyawan yang berkomitmen secara efektif sangat bisa mensinkronkan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi dan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan adalah sinergi antara kekuatan dan kelemahan ketika menjadi bagian dari organisasi. Contoh yang baik dari komitmen berkelanjutan adalah

ketika karyawan merasa perlu untuk tetap bersama organisasi mereka karena gaji dan tunjangan tambahan mereka tidak akan meningkat jika mereka pindah ke organisasi lain.

3. Komitmen normatif mengacu pada perasaan kewajiban untuk tetap bersama organisasi karena alasan etika atau moral. Karyawan yang memiliki komitmen normatif merasa bahwa meninggalkan organisasi mereka, akan memiliki konsekuensi yang buruk dan akan melahirkan perasaan bersalah tentang keputusan tersebut.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dari tinjauan pustaka, maka dapat disimpulkan hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1 = Kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi perilaku OCB karyawan STMIK Indonesia Padang

H2 = Komitmen perusahaan secara simultan mempengaruhi OCB karyawan STMIK Indonesia Padang

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi di STMIK Indonesia Padang yang berlokasi di Kota Padang Provinsi Sumatera Barat. Subjek pada penelitian ini adalah karyawan STMIK Indonesia Padang.

Saat ini STMIK Indonesia Padang memiliki 28 orang karyawan yang bekerja aktif sesuai dengan divisi masing-masing. Metode rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang bisa mewakili jumlah keseluruhan populasi, dengan rumus sebagai berikut:

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

Dimana,

n = Jumlah sampel

N = Populasi

E = Tingkat kesalahan 5%

Dengan demikian, maka jumlah sampe yang didapat adalah:

$$n = \frac{28}{1 + 28(5\%)^2} = 26 \text{ orang}$$

Dengan demikian, penelitian ini melibatkan 26 responden. Sampel diambil menggunakan simple random sampling, di mana sampel dipilih secara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda sebagai alat untuk menganalisis data. Analisis ini berguna untuk mengukur dampak dari variabel independen (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (OCB). Pada umumnya, analisis linear berganda memiliki rumus:

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

Dimana:

Y = Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

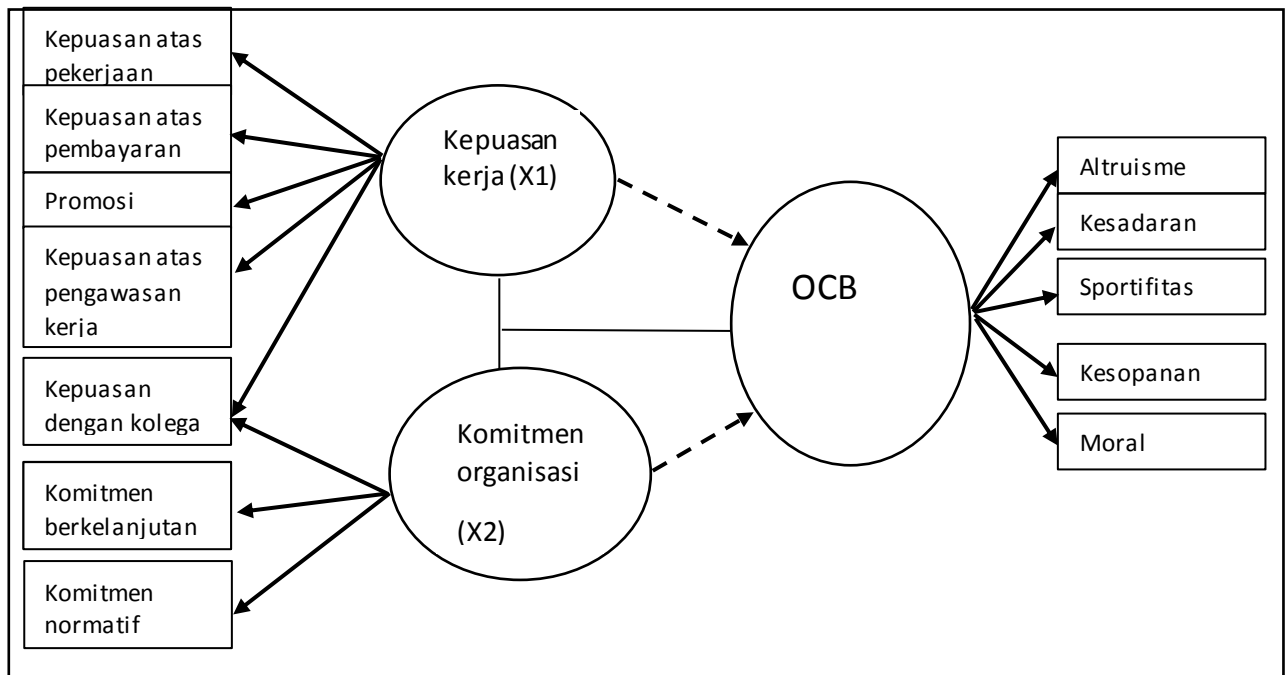
a = Konstan

X1 = Kepuasan Kerja

X2 = Komitmen Organisasi

b1,b2 = Koefisien regresi

e = Residual Error



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

Gambar 1. merupakan kerangka penelitian yang menggambarkan konsep hubungan antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan variabel OCB.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (constant)	1.976	
Job satisfaction	.434	.480
Organizational commitment	.381	.411



Berdasarkan Tabel 1, bisa disimpulkan sebuah model dari analisis regresi berganda dapat dituliskan kedalam persamaan  $Y = 1.976 + 0.434X_1 + 0.381X_2$ . Persamaan ini bisa diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstan dari 1.976 berarti jika tidak terdapat variabel independen, maka OCB karyawan bernilai 1.976
2. Nilai koefisien dari 0.434 berarti setiap terjadi penambahan kepuasan kerja sebanyak satu akan meningkatkan OCB karyawan sebesar 0.434.
3. Nilai koefisien dari 0.381 berarti setiap terjadi penambahan komitmen organisasi sebanyak satu akan meningkatkan OCB karyawan sebesar 0.381.

Kepuasan bekerja secara signifikan mempengaruhi OCB karyawan STMIK Indonesia Padang. Semakin positif kepuasan bekerja yang dirasakan oleh para karyawan, maka mereka akan melakukan pekerjaan mereka dengan sepenuh hati dan dedikasi. Secara tidak langsung, perilaku OCB karyawan akan melindungi perusahaan dari konflik destruktif yang akan membuat kinerja perusahaan semakin memburuk, karena pengaruh OCB sangat identik dengan persaingan perusahaan, komitmen, kinerja, dsb.

Komitmen pada organisasi juga secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku OCB STMIK Indonesia Padang. Para karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi, akan menganggap anggota organisasi lainnya sebagai bagian dari keluarga, begitu juga terhadap karyawan yang memiliki keterlibatan di perusahaan akan menciptakan sikap kooperatif untuk menghasilkan hasil kerja yang baik. Hasil dari penelitian ini mengidentifikasi bahwa variabel kepuasan dan komitmen kerja sangat memiliki hubungan yang erat terhadap perilaku OCB. Kombinasi dari dua variabel ini akan membantu karyawan dalam mengimplementasikan perilaku OCB dalam pekerjaannya.

## KESIMPULAN

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi harus dioptimalkan secara bersamaan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Hasil penelitian ini dapat berkontribusi pada terhadap peningkatan hasil kinerja studi karyawan terhadap organisasi mereka, dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang bisa menumbuhkan perilaku OCB. Studi ini dapat dilanjutkan dengan fokus aspek-aspek lain yang memiliki kemungkinan terhadap perilaku organisasi karyawan di setiap perusahaan atau organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.



- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109–118.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22–35.
- Ningsih, I. R., & Pongtuluran, Y. (2018). Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap perilaku organisasi pegawai (organizational citizenship behavior). *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman (JIMM)*, 2(4).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). Human resource management. *Gaining a Competitive*.
- Nugraheni, U. G., Hermawan, A., & Kuswanto, S. (2019). Job Satisfaction, Motivation and Commitment to Change of Stated Owned Enterprises Ministry Employee of Indonesia. *Asian Social Science*, 15(4).
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312.
- Soegandhi, V. M. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1), 808–819.
- Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F., & Uggerslev, K. (2019). The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth–fidelity and commensurability. *Human Relations*, 72(2), 217–247.
- Yuniarti, E., & Satya, F. M. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Di Propinsi Lampung). *Jurnal Ilmiah ESAI*, 2(1), 40–56.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372–381.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.