

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Saat ini dunia sedang dihadapkan dengan era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan adanya pertumbuhan dibidang informasi dan teknologi secara *masive* pada berbagai sektor kehidupan sehingga batas fisik wilayah sudah tidak lagi menjadi masalah. Perkembangan revolusi industri merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Perusahaan harus menghadapi berbagai tantangan dan peluang yang muncul agar dapat bersaing, baik dalam ruang lingkup domestik ataupun internasional. Salah satu aspek terpenting dalam menghadapi situasi kompetitif tersebut adalah aspek Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengharuskan setiap perusahaan untuk mempersiapkan SDM kompeten agar dapat mencapai keunggulan bersaing.

Kualitas SDM sangat mempengaruhi pertumbuhan suatu perusahaan. Perusahaan yang mengandalkan SDM unggul dan terampil, harus bisa mempertahankan SDM tersebut agar tetap berkomitmen produktif dalam situasi kondisi ekonomi yang bergejolak. Salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja SDM adalah dengan memberikan kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima sebagai balas jasa atas pekerjaan

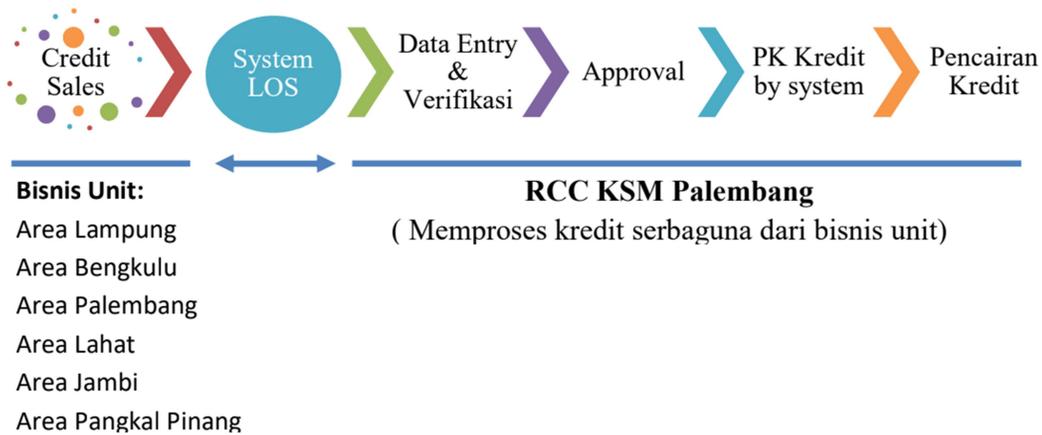
yang dikerjakan (Sedarmayanti, 2011:239). Meskipun tidak semua karyawan memiliki kinerja yang sangat baik , namun dengan sistem kompensasi yang baik diharapkan akan dapat memberikan dampak positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku alamiah untuk membantu orang lain dan membantu tugas orang lain serta selalu patuh terhadap aturan perusahaan. OCB memberikan nilai tambah bersifat positif untuk karyawan. Menurut Organ (dalam S.Pantdja Djati,2011), “OCB terdiri dari 5 dimensi yakni (1) *Altruism* yaitu merupakan perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi , (2) *Courtesy* yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, (3) *Sportmanship* yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, (4) *Civic virtue* yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup oraganisasi, (5) *Conscientiousness* yaitu melakukan hal-hal yang melebihi persyaratan dalam organisasi”. Hasil penelitian Organ (1988, dikutip dalam Andreas Budihardjo,2011:144), membuktikan bahwa OCB berhubungan erat dengan kinerja perusahaan terutama pada dimensi *helping*, *sportmanship* dan *civic virtue* .

Nilai positif OCB pada setiap karyawan diharapkan akan meningkatkan kinerja dan mendorong terbentuknya kepuasan kerja. Pada dasarnya nilai dari suatu

perusahaan tidak hanya tercermin dari profit perusahaan saja, kepuasan kerja karyawan juga menjadi nilai fundamental yang menjadi tujuan suatu perusahaan.

Sektor perbankan sebagai salah satu sektor penggerak perekonomian juga tidak luput dari tren revolusi industri. Saat ini layanan perbankan mulai bertransformasi menjadi layanan *digital banking* dengan segala kemudahan transaksi melalui teknologi mutakhir. *Retail Credit Center* Kredit Serbaguna Mandiri Palembang (RCC KSM Palembang) merupakan unit kerja *credit processing* kredit serbaguna mandiri. KSM adalah fasilitas kredit di Bank Mandiri yang diberikan kepada pegawai sektor PNS/TNI/Polri dan BUMN/Swasta yang memiliki penghasilan tetap atau profesi tetap, serta pensiunan atau kepada target market tertentu untuk membiayai berbagai macam kebutuhannya. Unit kerja RCC KSM Palembang merupakan unit kerja yang memproses kredit di wilayah Region Sumatera 2 mencakup wilayah provinsi Bengkulu, Pangkal Pinang, Palembang, Jambi, Lampung. Dalam operasionalnya, alur proses kredit serbaguna mandiri dilakukan secara estafet dan berkesinambungan melalui sistem *Loan Origination System (LOS)* dan bersifat *paperless*. Jika salah satu lini mengalami kendala, maka akan berdampak kepada keseluruhan proses kredit. Secara garis besar, berikut *workflow* di RCC KSM Palembang:

### Workflow RCC KSM Palembang



Sumber : Resume Penulis , *Source* Bank Mandiri RCC KSM Palembang,2020.

**Gambar 1.1** *Workflow* Proses di Bank Mandiri RCC KSM Palembang

Pada *workflow* diatas terlihat bagaimana antar lini saling berkesinambungan sehingga diperlukan kontribusi lebih dari setiap karyawan. Unit kerja RCC KSM Palembang memiliki 48 pegawai yang terbagi menjadi 8 lini tim dengan komposisi lini pegawai sebagai berikut :

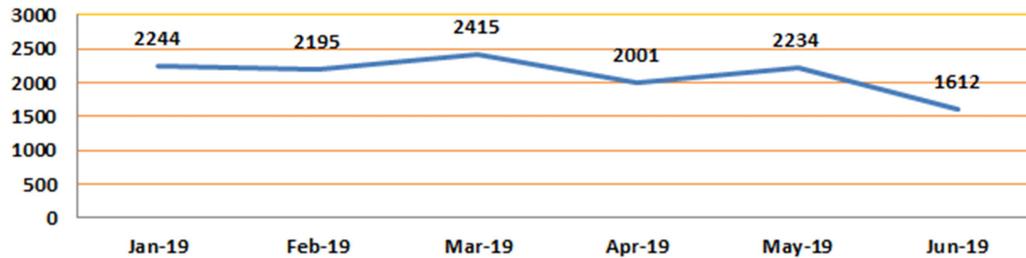
Tabel 1.1 Komposisi Lini Pegawai RCC KSM Palembang

Lini	Data Entry	Verfication Income	Verification Manager	Approval	Tele konfirmasi	Disburse Admin	Disburse Manager	Teller	Pramu bakti	Driver	Total
Jumlah Pegawai (Orang)	12	13	4	3	5	5	2	2	1	1	<b>48</b>

Sumber : Resume penulis, *Source* Bank Mandiri RCC KSM Palembang, 2020.

Berdasarkan *trend* yang ada, jumlah aplikasi kredit yang dikerjakan mengalami penurunan pada akhir semester pertama tahun 2019 sebagaimana terlihat pada gambar berikut :

Grafik Trend Aplikasi Kredit Dikerjakan Periode Januari – Juni 2019



Sumber : Resume Penulis, Bank Mandiri RCC KSM Palembang, 2020.

**Gambar 1.2** Trend Aplikasi Kredit Dikerjakan

Berdasarkan data diatas , diperoleh rata-rata aplikasi yang dikerjakan sebesar 2117 aplikasi kredit per bulan . Dengan demikian diperoleh tabel kinerja pegawai di RCC KSM Palembang untuk semester 1 Tahun 2019 sebagai berikut :

Tabel 1.2 Kinerja Pegawai RCC KSM Palembang Semester 1 Tahun 2019

Lini	Data Entry	Verification Income	Verification Manager	Approval	Telekonfirmasi	Disburse Admin	Disburse Manager	Teller Non Tunai
Jumlah Pegawai	12	13	4	3	5	5	2	2
Target Pengerjaan Aplikasi Kredit /Orang/Hari	30	15	35	45	30	40	40	∞
Target Pengerjaan Aplikasi Kredit/Lini/Perbulan (20 HK)	7200	3900	2800	2700	3000	4000	1600	∞
Realisasi Pengerjaan Aplikasi Kredit/Orang/Hari	9	8	26	35	21	21	53	∞
Realisasi Pengerjaan Aplikasi Kredit/Lini/Perbulan (20 HK)	2160	2080	2080	2100	2100	2100	2120	∞
Gap Target	-5040	-1820	-720	-600	-900	-1900	520	∞
Pencapaian kinerja/Lini/Bulan (%)	30	53	74	78	70	53	133	∞

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Berdasarkan tabel diatas terlihat setiap pegawai memiliki gap target . Hanya lini Disbursement Manager yang memenuhi target pengerjaan aplikasi kredit harian. Sementara untuk lini data entry hingga disbursement admin masih belum mencapai

target harian yang dapat disebabkan oleh beberapa hal , salah satunya adalah kurangnya jumlah aplikasi kredit yang masuk dari marketing. Dengan melihat kapasitas pegawai yang terbatas, setiap pegawai harus bisa *multitasking* dan dibutuhkan tumbuhnya OCB pada setiap karyawan agar dapat saling membantu demi kelancaran proses bisnis. Tetapi kenyataannya masih terdapat pegawai yang enggan membantu rekan kerjanya.

Seiring dengan volume bisnis yang besar, dibutuhkan kinerja *extra* dari masing-masing pegawai , tetapi tidak semua pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja dan OCB yang sama. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi adalah kompensasi. Namun pada praktiknya terkadang pegawai yang memiliki kinerja yang baik belum tentu memiliki kompensasi yang tinggi dan sebaliknya. Kepuasan kerja di unit kerja RCC KSM Palembang belum terukur secara optimal , sesuai dengan data absensi bahwa rata-rata setiap bulan >10% pegawai datang terlambat dengan intensitas lebih dari 3x dalam 1 bulan dan *turnover* pegawai *resign* pada semester pertama di tahun 2019 sebesar 8,3 %. Hal tersebut terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.3 Data Absensi Pegawai RCC KSM Palembang Semester 1 Tahun 2019

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Datang Terlambat >3x	%	Jumlah Pegawai Ijin Sakit	%	Jumlah Pegawai Cuti	%	Jumlah Pegawai Resign	Jumlah Pegawai Baru	%
Januari	48	8	17	3	6	15	31	0	0	0
Februari	48	13	27	9	19	10	21	1	0	2
Maret	47	8	17	6	13	9	19	0	0	0
April	48	6	13	5	10	10	21	0	1	0
Mei	48	9	19	4	8	3	6	2	2	4
Juni	48	2	4	5	10	6	13	1	0	2

Sumber : Resume penulis, Bank Mandiri RCC KSM Palembang, 2020.

Dari latar belakang tersebut, sehingga dirasa perlu untuk dilakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan”** studi kasus pada karyawan PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk pada unit kerja RCC KSM Palembang.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah berdasarkan latar belakang diatas adalah sebagai berikut:

1. Terdapat perbedaan kompensasi (*financial* dan *non financial*) yang diterima pegawai, pada praktiknya pegawai yang memiliki kinerja yang baik belum tentu memiliki kompensasi yang tinggi dan sebaliknya.
2. *Organizational citizenship behavior* belum terukur pada keseluruhan pegawai.
3. Kinerja karyawan belum optimal.
4. Kepuasan kerja belum terukur, masih terdapat beberapa pegawai yang kurang disiplin terkait absensi dan pengajuan resign sebesar 8,3% dalam 1 tahun.

## **1.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah dibutuhkan agar tidak ada pelebaran pokok permasalahan sehingga memudahkan peneliti untuk lebih fokus pada saat pembahasan penelitian . Adapun batasan ruang lingkup masalah penelitian meliputi informasi terkait pegawai unit kerja RCC KSM Palembang yang berlokasi kantor di Palembang dengan total sebanyak 46 pegawai, sementara untuk pegawai RCC KSM Palembang yang berlokasi kerja di luar kota Palembang sebanyak 2 orang tidak diperhitungkan .

#### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi (X1) dan *organizational citizenship behavior* (X2) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) ?
2. Apakah kompensasi (X1), *organizational citizenship behavior* (X2) dan kinerja karyawan (Y) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) ?
3. Apakah kompensasi (X1) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) melalui kinerja karyawan (Y) ?
4. Apakah *organizational citizenship behavior* (X2) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) melalui kinerja karyawan (Y) ?

#### 1.5. Tujuan Penelitian

Dari hasil rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah kompensasi (X1) dan *organizational citizenship behavior* (X2) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) ?

2. Untuk mengetahui apakah kompensasi (X1), *organizational citizenship behavior* (X2) dan kinerja karyawan (Y) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) ?
3. Untuk mengetahui apakah kompensasi (X1) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) melalui kinerja karyawan (Y) ?
4. Untuk mengetahui apakah *organizational citizenship behavior* (X2) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) melalui kinerja karyawan (Y) ?

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian diharapkan dapat berguna untuk berbagai pihak , antara lain :

1. Bagi Akademisi (Kegunaan Teoritis) : Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan informasi teoritis tentang pengaruh kompensasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan khususnya sektor perbankan. Sekaligus dapat dijadikan referensi oleh akademisi yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dimasa mendatang.
2. Bagi Institusi (Kegunaan Praktis) : Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk organisasi / perusahaan dalam mengembangkan kualitas SDM dan sebagai referensi dalam hal pengambilan kebijakan .

3. Bagi Peneliti : Bagi peneliti , penelitian ini sebagai penambah pengetahuan dan menjadi strategi untuk peneliti dalam rangka meningkatkan nilai tambah pada diri peneliti agar mendapatkan jenjang karir yang lebih baik kedepannya.

## **1.7. Kerangka Berpikir**

### **1.7.1. Teori dan Rujukan Penelitian Terdahulu**

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori upah efisiensi (*efficiency wage theory*) yang dikembangkan oleh Cafferty (1990), mengemukakan bahwa jika pegawai mendapatkan upah yang tinggi maka dia akan bisa memenuhi kebutuhan hidupnya, dan jika kebutuhan hidupnya terpenuhi maka pegawai akan bekerja dengan tenang sehingga dapat mencurahkan semua pikiran dan tenaga untuk bekerja secara maksimal yang akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Jika setiap pegawai secara masive memiliki produktivitas kinerja yang tinggi maka akan memacu tingkat pertumbuhan ekonomi, dengan upah yang tinggi maka pegawai akan selalu meningkatkan kemampuannya dengan hasil yang lebih memuaskan sehingga pegawai akan merasa puas dengan hasil pekerjaannya.

#### **1.7.1.1. Kompensasi**

##### **1.7.1.1.1. Pengertian Kompensasi**

Menurut Dessler (2005, dalam Yoyo Sudaryo dkk, 2008:11) , mengemukakan bahwa “kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari dipkerjakannya karyawan tersebut”.

Menurut Handoko (2003, dalam Yoyo Sudaryo dkk, 2008:11) , “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005, dalam Yoyo Sudaryo dkk, 2008:12), “ kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding”.

Menurut Sri Larasati (2018:90) , “kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang diserahkan karyawan kepada perusahaan atau dengan kata lain kompensasi merupakan semua penghargaan (materi dan non materi) yang diberikan oleh perusahaan atas jasa karyawan”.

Menurut Alex S.Nitisemito (1996, dalam Sanusi Hamid 2014:141), “kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan pada para karyawan yang dapat dinilai dengan uang yang mempunyai kecendrungan diberikan secara tetap”.

Berdasarkan uraian tersebut, secara umum kompensasi dapat diartikan sebagai imbalan atau balas jasa baik secara *financial* atau *non financial* yang diberikan kepada karyawan atau instansi dengan tujuan memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja.

#### **1.7.1.1.2. Bentuk Kompensasi**

Menurut Mondy (dalam Yoyo Sudaryo dkk, 2018:17) bentuk-bentuk kompensasi individual sebagai berikut :

1. Kompensasi *financial* , terdiri dari : (1) Kompensasi langsung, berupa : upah, gaji, komisi, bonus, (2) Kompensasi tidak langsung, berupa ; jaminan sosial, kompensasi pengangguran, kompensasi pekerja, cuti, asuransi jiwa, rrencana pensiun, dan lain-lain. .
2. Kompensasi *non financial*, terdiri dari : (1) Pekerjaan berhubungan dengan Variasi keterampilan, Identitas tugas, Tugas penting, Otonomi, *Feedback* (2) Lingkungan *non financial* berhubungan dengan kebijakan , pekerjaan kompeten, rekan kerja yang cocok, simbol status yang diharapkan, kondisi kerja (3) Fleksibilitas tempat kerja berhubungan dengan *flexytime*, minggu kerja dipadatkan, sharing pekerjaan, kompensasi fleksibel, komunikasi jarak jauh, kerja paruh waktu, pensiun yang dimodifikasi.

#### **1.7.1.1.3. Tujuan Kompensasi**

Kompensasi diberikan dengan beberapa tujuan , antara lain untuk memotivasi karyawan, menarik dan mempertahankan karyawan, sebagai penghargaan terhadap karyawan, upaya mengurangi *turnover*, upaya pengendalian biaya , dan sebagai bentuk jaminan keadilan bagi keryawan.

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

##### **1.7.1.2.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Aldag & Resckhe (1997), mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah peran lebih seorang individu dalam memberikan kontribusi melebihi tuntutan seharusnya di tempat kerja. Secara umum ,Nilai OCB pada diri karyawan merupakan nilai tambah yang dimiliki oleh pegawai karena

memiliki loyalitas, suka membantu rekan kerja, serta selalu disiplin dan patuh terhadap aturan-aturan prosedur di tempat kerja. Namun OCB bukanlah hal yang dapat terukur, setiap pegawai memiliki kontribusi yang berbeda. OCB dianggap bernilai positif dan dapat membantu kemajuan perusahaan jika dimiliki oleh setiap pegawai.

#### **1.7.1.2.2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ (dalam S.Pantdja Djati, 2011) , terdapat 5 dimensi OCB yakni :

- (1) *Altruism* merupakan suatu perilaku yang membantu meringankan pekerjaan dalam organisasi.
- (2) *Courtesy* merupakan sikap/perilaku membantu rekan kerja dalam menghadapi masalah serta bersedia melakukan tukar pendapat mengenai apa yang dibutuhkan rekan kerja dalam rangka mencegah dan atau menyelesaikan masalah (*sharing*).
- (3) *Sportmanship* merupakan perilaku toleransi pada beberapa situasi ditempat kerja dengan tidak mengeluh.
- (4) *Civic virtue* merupakan sikap peduli terhadap lingkungan dan kegiatan-kegiatan didalam organisasi demi kelangsungan hidup sebuah organisasi.
- (5) *Conscientiousness* yaitu mengerjakan berbagai hal-hal dalam pekerjaan yang melebihi standar yang dipersyaratkan dalam perusahaan/organisasi.

#### **1.7.1.2.3. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Terdapat 8 manfaat OCB untuk organisasi (Organ *et.al*, 2006) antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas atasan dan rekan kerja.

2. Meningkatkan efisiensi sumber daya secara menyeluruh.
3. Koordinasi aktivitas antar tim menjadi lebih efektif.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi dalam hal merekrut dan mempertahankan kualitas performa karyawan yang baik.
5. Stabilitas kinerja perusahaan/organisasi dapat dipertahankan.
6. Mempertahankan dan memudahkan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan pada organisasi.
7. Meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.
8. Membuat modal sosial yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi.

### **1.7.1.3. Kinerja Karyawan**

#### **1.7.1.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) , kinerja merupakan catatan tentang hasil pekerjaan yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu dalam periode waktu tertentu.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017); Luthans (2005); disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pencapaian oleh seorang pegawai baik kualitas dan kuantitas dalam melakukan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepada orang tersebut.

#### **1.7.1.3.2. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Keith Davis (1964, dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017:67), merumuskan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain : (1) *Human*

*Performanc* dipengaruhi oleh 2 faktor utama yakni *Ability & Motivation* . (2) *Motivation* merupakan hubungan antara *Attitude + Situation* (3) *Ability* merupakan hubungan antara *Knowledge + Skill*.

#### **1.7.1.3.3. Indikator Pengukuran Kinerja**

Terdapat 6 indikator dalam mengukur kinerja individu (Robbin, 2006 : 260) , antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kualitas : Kualitas kerja diukur dari kesempurnaan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik dari segi kemampuan dan keterampilan.
2. Kuantitas : Pekerjaan yang diselesaikan dapat diperhitungkan dan dinyatakan dalam jumlah unit yang dihasilkan.
3. Ketepatan Waktu : Pekerjaan dapat diselesaikan diawal waktu dengan output hasil yang maksimal.
4. Efektivitas : Memaksimalkan sumber daya yang dimiliki organisasi dengan tujuan menaikkan hasil penggunaan dari sumber daya tersebut.
5. Kemandirian : Pegawai dianggap dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya sendiri.
6. Komitmen Kerja : Pegawai memiliki komitmen dan keterikatan tanggung jawab dalam hal menyelesaikan pekerjaannya di organisasi.

#### 1.7.1.3.4. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Gomes (2013:137), terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja antara lain :

##### a) Metode Tradisional

1. *Rating Scale* :Penilaian dilakukan oleh supervisor untuk mengukur karakteristik seperti inisiatif, ketergantungan , kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.
2. *Employee Comparison* :Penilaian dilakukan dengan membandingkan sesama pegawai.
3. *Checklist* :Metode ini hanya memberikan masukan bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
4. *Freeform Essay* :Penilaian dilakukan oleh penilai dengan cara membuat karangan berkaitan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.
5. *Critical Incident* :Metode ini mengharuskan penilai untuk mencatat semua kejadian mengenai perilaku bawahannya sehari-hari kedalam sebuah buku catatan khusus dengan berbagai kategori perilaku .

##### b) Metode Modern

1. *Assesment Centre* : Penilaian ini dilakukan dengan membentuk tim penilai khusus baik dari dalam atau luar organisasi atau bisa menggunakan kombinasi dari luar dan dalam organisasi secara bersamaan.

2. *Management By Objective (MBO)* : Penilaian ini dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai secara langsung dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan mempertimbangkan kemampuan bawahan dalam menentukan sasaran kerjanya masing-masing dengan mengedepankan tujuan perusahaan sebagai sasaran utamanya.
3. *Human Asset Accounting* :Penilaian dengan metode ini, individu dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi/perusahaan.

#### **1.7.1.4. Kepuasan Kerja**

##### **1.7.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Keith Davis (1885, dalam A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2017:117) menyatakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness of unfavorableness with employees view their work*” . Wexley & Yuki (1977, dalam A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2017:117) mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*” . Secara umum , kepuasan kerja merupakan perasaan emosional seseorang pada pekerjaannya yang dapat dinilai dengan beberapa indikator diantaranya absensi, kedisiplinan dan prestasi kerja.

##### **1.7.1.4.2. Variabel-variabel Kepuasan Kerja**

Menurut Keith Davis (1985, dalam A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2017:118) yang mengatakan bahwa “*Job satisfaction is related to a number of*

*major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works”.*

- a. *Turnover* : Turnover pegawai yang rendah mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
- b. Absen (Tingkat ketidakhadira kerja) : Pegawai dengan absensi ketidakhadiran yang tinggi dengan alasan subjektif cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya.
- c. Umur : Pegawai dengan usia cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya karena dianggap memiliki banyak pengalaman dan dapat beradaptasi dengan lingkungan.
- d. Tingkat Pekerjaan : Pegawai yang mempunyai kinerja yang lebih baik umumnya akan dapat menempati posisi yang cenderung lebih tinggi sehingga orang dengan posisi yang lebih tinggi tersebut dianggap lebih puas terhadap pekerjaannya.
- e. Ukuran Perusahaan : Ukuran dari sebuah organisasi atau perusahaan dianggap dapat memberikan pengaruh pada kepuasan karyawannya karena seseorang yang berada dalam organisasi yang besar akan merasa lebih bangga dan lebih puas terhadap pekerjaannya.

#### **1.7.1.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat 2 faktor utama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017:120), antara lain : (1) Faktor Pegawai ,, Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor pribadi yang melekat pada diri

pegawai itu sendiri diantaranya faktor kondisi fisik, jenis kelamin , kecerdasan (O=IQ), pengalaman bekerja, persepsi dan emosi pribadi. (2) Faktor pekerjaan, selain dari faktor internal pribadi pegawai , kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dari pekerjaan, diantaranya yaitu strutur organisasi perusahaan, ada tidaknya kesempatan mendapatkan promosi jabatan, hubungan dengan rekan kerja, posisi pangkat dan jabatan.

#### 1.7.1.5. Rujukan Penelitian Sebelumnya

**Tabel 1.4 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Jenis Penelitian	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Endah Rahayu Lestari & Nur Kholifatul Fitriyah Ghaby (2018)	Jurnal	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Permodalan Struktural <i>Partial Least Square</i>	OCB memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2	Md. H.Asibur Rahman & Abu Sayef Md. Muntaquimul Bari Chowdhuri (2018)	Jurnal	<i>Effect of Employee Compensation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) : A Study On Private Commercial Banks in Bangladesh</i>	Regresi Berganda SPSS 2013	Studi ini menemukan bahwa praktik <i>employee compensation</i> memiliki hubungan positif yang signifikan dengan dimensi OCB serta memiliki efek positif signifikan pada OCB.
3	Novia Anjar Widarti (2018)	Tesis	Pengaruh Kompensasi , Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , Studi Pada PT.BRI Kantor	Regresi Linear Berganda	Kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh secara parsial maupun simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .

		Cabang Tanjung Karang		
4	Anna Suzanna (2017)	Jurnal	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT.TASPEN (Persero) Kantor Cabang Cirebon)</i>	<i>Descriptive Statistics dengan Software SPSS Versi 16</i> OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Mary Mwangeli Makau <i>et all</i> (2017)	Jurnal	<i>Influence of Compensation Programs On Organizational Citizenship Behavior Among Employees of Kenya Women Micro Finance Bank Limited</i>	<i>Descriptive statistics SPSS 23</i> Penelitian menyimpulkan bahwa mendapatkan OCB karyawan dari program kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan adalah tugas yang sulit.
6	Lelei Joy Chelagat <i>et all</i> (2015)	Jurnal	<i>Effect of Organizational Citizenship Behavior On Employee Performance in Banking Sector , Nairobi Country , Kenya</i>	<i>Descriptive statistics with SPSS 21</i> Studi menyimpulkan bahwa OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.
7	Sahwitri Triandani (2014)	Jurnal	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Inti Kharisma Mandiri Riau Pekanbaru</i>	Regresi linier berganda Secara parsial dan simultan, OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Dini Fitrianasari <i>et all</i> (2013)	Jurnal	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan</i>	<i>Path Analysis</i> Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan akan menguatkan OCB pegawai. Kompensasi & kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9	Gholamreza Memarzadeh Tahran <i>et all</i>	Jurnal	<i>The Relationship Between Organizational</i>	<i>Descriptive statistics with SPSS</i> Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum OCB telah

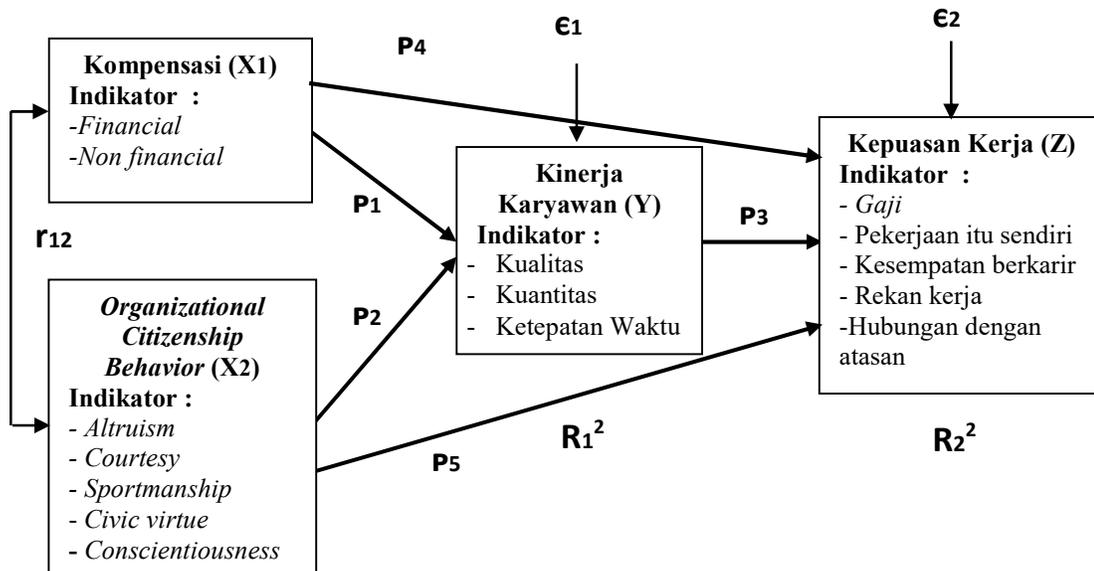
(2013)			<i>Citizenship Behavior and Performance of The Staff of Qazuin University of Medical Sciences and Health Services</i>	18 & Lisrel 8.54 version	meningkatkan kinerja
10	Seonghee Cho & Misty M Johanson (2008)	Jurnal	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance: A Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees</i>	<i>Multiple group structural equation modeling analysis with AMOS 6.0</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa status pekerjaan mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa karyawan paruh waktu ( <i>part time</i> ) berkomitmen lebih kuat terhadap organisasi dibandingkan dengan pegawai <i>full time</i> .
11	Daniel G. Bachrach <i>et al</i> (2006)	Jurnal	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Performance Evaluations : Exploring the Impact of Task Interdependence.</i>	<i>Common Method Bias, Confirmatory Factor Analysis &amp; Regression Analysis.</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa saling ketergantungan tugas dapat mempengaruhi OCB dalam keseluruhan evaluasi kerja.

Sumber : Resume penulis, 2020.

### 1.7.2. Kerangka Berpikir Penelitian

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori upah efisiensi (*efficiency wage theory*) yang dikembangkan oleh Cafferty (1990), mengemukakan bahwa jika pegawai mendapatkan upah yang tinggi maka dia akan bisa memenuhi kebutuhan hidupnya, dan jika kebutuhan hidupnya terpenuhi maka pegawai akan bekerja dengan tenang sehingga dapat mencurahkan semua pikiran dan tenaga untuk bekerja secara maksimal yang akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Jika setiap pegawai secara masive memiliki produktivitas kinerja yang tinggi maka akan

memacu tingkat pertumbuhan ekonomi, dengan upah yang tinggi maka pegawai akan selalu meningkatkan kemampuannya dengan hasil yang lebih memuaskan sehingga pegawai akan merasa puas dengan hasil pekerjaannya.



Sumber : Resume penulis, 2020.

### Gambar 1.3 Bagan Kerangka Berfikir

Kerangka Konseptual Pengaruh Kompensai dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Setiap perusahaan memiliki kebijakan tersendiri terkait kompensasi, karyawan yang mendapatkan kompensasi sesuai diharapkan dapat meningkatkan OCB karyawan tersebut dimana 5 dimensi dalam OCB dapat dilaksanakan dan menjadi faktor pendukung peningkatan kinerja setiap karyawan. Dengan hasil kinerja yang baik tentunya akan memberikan kepuasan kerja setiap karyawan . Kepuasan kerja merupakan salah satu nilai fundamental yang harus dijaga oleh perusahaan . Dengan

demikian , diharapkan perusahaan dapat menjadi lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan pasar.

#### **1.7.2.1. Hipotesis**

H1 : Kompensasi (X1) dan *organizational citizenship behavior* (X2) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) ?

H2 : Kompensasi (X1), *organizational citizenship behavior* (X2) dan kinerja karyawan (Y) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) ?

H3 : Kompensasi (X1) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) melalui kinerja karyawan (Y) ?

H4 : *Organizational citizenship behavior* (X2) secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) melalui kinerja karyawan (Y) ?

### **1.8. Metode Penelitian**

#### **1.8.1. Pendekatan Pemecahan Kasus**

##### **1.8.1.1. Waktu dan Tempat Penelitian**

Objek dari penelitian ini adalah pegawai aktif TMT 01 Juli 2019 unit kerja RCC KSM Palembang di Bank Mandiri dengan alamat kantor di JL. Kapten A. Rivai No. 1008 Palembang.

### **1.8.1.2. Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang memiliki karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti sebelum melakukan penelitian (Sugiyono, 2014:80). Pada penelitian ini , populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai aktif pada unit kerja kerja RCC KSM Palembang di Bank Mandiri TMT 01 Juli 2019 dengan jumlah populasi sebanyak 48 pegawai.

### **1.8.1.3. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu (Sugiyono, 2014:81). Adapun kriteria sampel yang ditetapkan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

- 1) Pegawai aktif pada unit kerja kerja RCC KSM Palembang di Bank Mandiri TMT 01 Juli 2019.
- 2) Pegawai termasuk dalam kategori internal dan outsourcing
- 3) Pegawai unit kerja RCC KSM Palembang yang ditempatkan diluar kota tidak diperhitungkan sebanyak 2 orang.

Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, maka terdapat 46 sampel untuk penelitian ini dengan komposisi 19 orang pegawai internal dan 27 orang pegawai *outsourcing*.

### **1.8.1.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel penelitian adalah bagian dari penelitian yang ditentukan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya oleh peneliti (Sugiyono , 2009). Variabel independen dari penelitian ini yakni : kompensasi (X1), *organizational citizenship*

*behavior* (X2) , sementara untuk variabel interveningnya adalah kinerja karyawan (Y) dan variabel dependennya kepuasan kerja (Z).

**Tabel 1.5 Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Kompensasi (X1)	Kompensasi (X1) yaitu semua imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kinerja mereka.	- Kompensasi <i>financial</i> (X1.1) - Kompensasi <i>non financial</i> (X1.2).
2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X2) adalah perilaku membantu orang lain dalam suatu organisasi atau perusahaan	- <i>Altruism</i> (X2.1) - <i>Courtesy</i> (X2.2) - <i>Sportmanship</i> (X2.3) - <i>Civic virtue</i> (X2.4) - <i>Conscientiousness</i> (X3.5)
3	Kinerja karyawan (Y)	Kinerja Karyawan (Y) merupakan suatu pencapaian hasil kerja karyawan dalam ukuran & periode waktu tertentu	- Kualitas (Y.1) - Kuantitas (Y.2) - Ketepatan waktu (Y.3)
4	Kepuasan kerja (Z)	Kepuasan Kerja Karyawan (Z) yaitu suatu perilaku emosional positif yang bersumber dari hasil pekerjaan (Gibson, dalam Dini Fitrianasari dkk)	- Perasaan senang terhadap pembayaran gaji (Z.1) - Perasaan senang terhadap pekerjaan (Z.2) - Perasaan senang terhadap kesempatan berkarir (Z.3) - Perasaan senang terhadap rekan kerja (Z.4) - Perasaan senang terhadap atasan (Z.5).

Sumber : Resume Penulis,2020.

## 1.8.2. Teknik Pengumpulan Data

### 1.8.2.1. Teknik Sampling

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *probability sampling*. Menurut Sugiyono (2014:82) , *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel dimana sampel yang akan digunakan sebanyak 46 responden dari 48 populasi.

### **1.8.2.2. Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan terdiri dari 2 sumber , yakni data primer & data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan media *questioner* dari pegawai aktif unit kerja RCC KSM Palembang di Bank Mandiri yang telah memenuhi kriteria sampel. Sementara data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yang biasanya berupa arsip atau dokumenter. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data kinerja pegawai dan data yang berasal dari *website* perusahaan.

### **1.8.2.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan media kuisisioner (angket). Kuesioner (angket) merupakan pengumpulan data dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden sampel secara tertulis untuk dapat dijawab oleh responden dengan sebenar-benarnya (Sugiyono, 2014 ; 142). Jumlah item pernyataan kuisisioner atau angket pada penelitian ini adalah sebanyak 47 item pernyataan dengan klasifikasi sebagai berikut :

**Tabel 1.6 Rancangan Jumlah Item Pernyataan pada Angket**

No	Variabel	Jumlah Item Pernyataan	
1	Kompensasi	<i>Financial</i>	4
		<i>Non Financial</i>	4
2	<i>Organization Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Altruism</i>	3
		<i>Courtesy</i>	3
		<i>Sportmanship</i>	3
		<i>Civic Vertue</i>	3
		<i>Conscientiousness</i>	3
3	Kinerja Karyawan	Kualitas	3
		Kuantitas	3
		Ketepatan waktu	3
		Gaji	3
4	Kepuasan Kerja	Pekerjaan	3
		Kesempatan berkarir	3
		Rekan kerja	3
		Hubungan dengan atasan	3
<b>Jumlah Item Pernyataan</b>		<b>47</b>	

Sumber : Data diolah oleh penulis, 2020.

### 1.8.3. Teknik Analisis

#### 1.8.3.1. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan statistik parametris menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 23. Analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu teknik analisis pengembangan dari teknik regresi linier berganda yang dipergunakan untuk melihat hubungan sebab akibat antar variabel. Menurut Irma Yuliani (2019:11), Analisis Jalur (*Path Analysis*) adalah suatu model analisis yang dipergunakan untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dengan menganalisis pola hubungan antar variabel tersebut .

### 1.8.3.2. Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran Likert. Likert merupakan suatu komponen pengukuran yang digunakan untuk mengukur pendapat, persepsi dan sikap seseorang terhadap variabel penelitian yang sedang diteliti (Sugiyono, 2014 :93). Jawaban responden akan diberi skor untuk analisis data kuantitatif dengan nilai sebagai berikut :

**Tabel 1.7 Skor Kuesioner Penelitian**

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Morrisan, M.A.,dkk.,2012 : 88

### 1.8.3.3. Pengujian Instrumen Penelitian

#### 1.8.3.3.1. Uji Normalitas

Normalitas data adalah syarat utamayang wajib terpenuhi dalam analisis parametrik yang bertujuan untuk mengetahui normal atau tidak sebuah data (Duwi Priyatno, 2012:33) , dengan data yang terdistribusi normal maka data tersebut dianggap dapat mewakili populasi. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogrof Smirnov*. Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

Jika signifikansi  $> 0,05$  maka residual berdistribusi normal.

Jika signifikansi  $< 0,05$  maka residual tidak berdistribusi normal.

#### **1.8.3.3.2. Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas adalah pengujian yang digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, dalam hal ini kuesioner (artinya jika pengukuran diulang kembali apakah hasilnya akan tetap konsisten) ( Duwi Priyatno, 2012:120). Adapun kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

Jika reliabilitas  $< 0,6$  artinya kurang baik .

Jika signifikansi  $0,7$  artinya dapat diterima.

Jika signifikansi  $> 0,8$  artinya baik.

#### **1.8.3.3.3. Uji Validitas**

Uji validitas diperlukan untuk mengukur seberapa cermat suatu objek terukur oleh sebuah item (Duwi Priyatno, 2012:117). Menurut Imam Heryanto dan Totok Wibowo (2018:85), Valid artinya kuesioner tersebut tepat dan sesuai dengan yang diperuntukan. Adapun kriteria pengujiannya sebagai berikut :

Jika signifikansi  $> 0,05$  maka item tidak valid.

Jika signifikansi  $< 0,05$  maka item valid.

#### **1.8.3.3.4. Uji Koefisien Korelasi**

Pengujian koefisien korelasi merupakan pengujian antara 2 atau lebih variabel dependen. Menurut Imam Heryanto dan Totok Wibowo (2018:85), korelasi atau hubungan antar variabel dependen X1 dan X2 merupakan prasyarat *path analysis*.

**Tabel 1.8 Kategori Nilai Korelasi**

No	Koefisien Korelasi (r)	Tingkat Hubungan
1	0,00 - 0,20	Dapat dianggap tidak ada
2	0,21 - 0,40	Ada tetapi rendah / lemah
3	0,41 - 0,70	Cukup
4	0,71 - 0,90	Tinggi / kuat
5	0,91 - 1,00	Sangat tinggi / Sangat kuat

Sumber : Imam Heryanto dan Totok Triwibowo, 2018

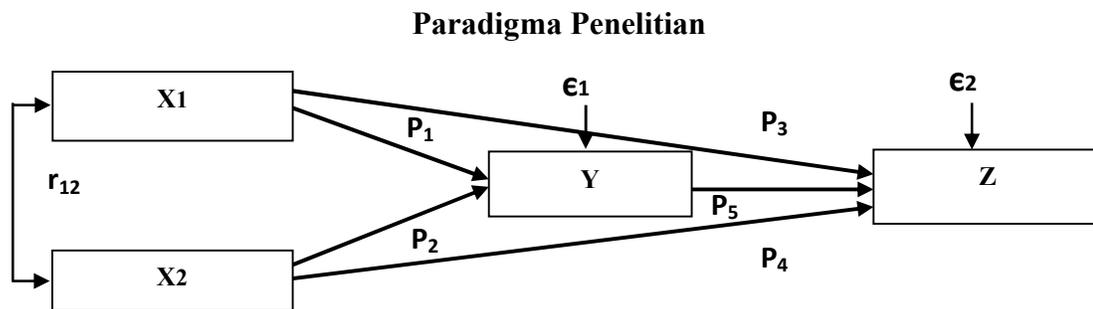
#### 1.8.3.3.5. Uji Koefisien Regresi

Setelah diperoleh hasil korelasi antar variabel independen , maka selanjutnya dilakukan pengujian antara variabel independen dan dependen. Besarnya pengaruh variabel dependenn terhadap variabel independen diperoleh dari nilai kuadrat regresinya (Imam Heryanto dan Totok Wibowo, 2018:85). Setelah nilai koefisien determinasi ditemukan maka akan terlihat seberapa besar pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 1.8.3.3.6. Uji Koefisien Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Irma Yuliani (2019:11), Analisis Jalur (*Path Analysis*) adalah suatu model analisis yang dipergunakan untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dengan menganalisis pola hubungan antar variabel tersebut . Setelah ditemukan nilai korelasi dan regresi maka selanjutnya adalah menganalisis menggunakan paradigma penelitian yang kemudian akan diturunkan menjadi definisi operasionalisasi variabel (obvar), selanjutnya adalah melakukan analisis verifikatif menggunakan analisis jalur. Pada penelitian ini analisis yang akan dilakukan yakni melihat pengaruh langsung variabel X1 dan X2 terhadap Y, pengaruh langsung

variabel X1, X2 dan Y terhadap Z , pengaruh tidak langsung variabel X1 melalui Y terhadap Z dan pengaruh tidak langsung variabel X2 melalui Y terhadap Z dengan paradigma penelitian sebagai berikut :



Sumber : Data primer diolah penulis, 2020.

**Gambar 1.4** Paradigma Penelitian

Persamaan struktural pada penelitian ini terdapat 2 model perhitungan koefisien yang akan dilakukan untuk melihat pengaruh langsung X1 dan X2 terhadap Y, pengaruh langsung X1, X1 dan Y terhadap Z sehingga terbentuk persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + e_1 \quad \dots\dots\dots \text{Persamaan model 1}$$

$$Z = \rho_3 X_1 + \rho_4 X_2 + \rho_5 Y + e_2 \quad \dots\dots\dots \text{Persamaan model 2}$$

Keterangan :

X1 = Kompensasi

X2 = *Organization citizenship behavior*

Y = Kinerja karyawan

Z = Kepuasan kerja karyawan

$e$  = Error

$r_{12}$  = korelasi variabel  $X_1$  dan variabel  $X_2$

$P_1$  = Koefisien regresi yang menghubungkan variabel bebas  $X_1$  dan variabel intervening  $Y$

$P_2$  = Koefisien regresi yang menghubungkan variabel bebas  $X_2$  dan variabel intervening  $Y$

$P_3$  = Koefisien regresi yang menghubungkan variabel bebas  $X_1$  dan variabel terikat  $Z$

$P_4$  = Koefisien regresi yang menghubungkan variabel bebas  $X_2$  dan variabel terikat  $Z$

$P_5$  = Koefisien regresi yang menghubungkan variabel intervening  $Y$  dan variabel terikat  $Z$ .