

TESIS

**PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMITMEN ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI
SEKOLAH ISLAM ATHIRAH MAKASSAR**

**ST ARDIANA ARIFIN
A012211098**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMITMEN ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI
SEKOLAH ISLAM ATHIRAH MAKASSAR**

**THE INFLUENCE OF WORK CULTURE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT,
JOB SATISFACTION ON TEACHER PERFORMANCE THROUGH
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AT ATHIRAH ISLAMIC
SCHOOL MAKASSAR**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**ST ARDIANA ARIFIN
A012211098**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS
HASANUDDIN FAKULTAS EKONOMI DAN
BISNIS MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH BUDAYA KERJA , KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA GURU DI SEKOLAH ISLAM ATHIRAH MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

**ST ARDIANA ARIFIN
A012211098**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 17 November 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si
Nip.19611031 198910 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 1 003

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : ST Ardiana Arifin
Nim : A012211098
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Pengaruh Budaya Kerja Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Islam Athirah Makassar

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 4 Desember 2023

Yang Menyatakan,



ST Ardiana Arifin

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Di Sekolah Islam Athirah Makassar".

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang Tua serta saudara-saudaraku tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Prof. Dr. H. Muh. Asdar. SE., M.Si dan Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
5. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.

6. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakan dalam proses penelitian ini hingga dititik ini.
7. Seluruh Pimpinan dan pegawai Dinas Tanaman Pangan Hortukultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.
8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

Makassar, 2 Desember 2023

Penulis

ST ARDIANA ARIFIN

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
1.5. Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.2. Budaya Kerja	15
2.3. Kepuasan Kerja.....	21
2.4. Komitmen Organisasi	26
2.5. OCB	30
2.6. Pengertian Kinerja	38
2.7. Tujuan Empiris	41
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	42
3.1. Kerangka Pemikiran	50
3.2. Hipotesis	56
BAB IV METODE PENELITIAN.....	57
4.1. Rancangan Penelitian.....	57

4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian	57
4.3.	Populasi dan Sampel	57
4.4.	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	58
4.5.	Metode Pengumpulan Data.....	59
4.6.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	59
4.7.	Instrumen Penelitian	61
4.8.	Metode Analisis Data.....	62
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		66
5.1	Karakteristik Responden.....	66
5.2	Deskriptif Variabel	71
5.3	Uji Kualitas dan Hipotesis Data.....	78
5.4	Path analysis (Analisis jalur)	81
5.5	Pengaruh Langsung Variabel(X) Terhadap OCB (Y1).	83
5.6	Pengaruh Langsung Variabel (X) Terhadap Kinerja guru (Y2)	86
5.7	Pengujian Hipotesis	94
5.8	Pembahasan	96
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		106
6.1	Kesimpulan	106
6.2	Saran	108
DAFTAR PUSTAKA.....		110
LAMPIRAN		119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Pikir.....	55
Gambar 5.1 Diagram Grafik Jenis Kelamin	67
Gambar 5.2 Diagram Grafik Umur	68
Gambar 5.3 Diagram Grafik Pendidikan	70
Gambar 5.4 Diagram Grafik Lama Bekerja	71
Gambar 5.5 Model Analisis Variabel	83
Gambar 5.6 Hasil Analisis Jalur	90

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel 4.1 Definisi Operasional.....	60
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	68
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	69
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	70
Tabel 5.5 Instrumen Skala Interval	72
Tabel 5.6 Hasil Uji Frequency Budaya Kerja	72
Tabel 5.7 Hasil Uji Frequency Kepuasan Kerja	73
Tabel 5.8 Hasil Uji Frequency Komitmen Organisasi	74
Tabel 5.9 Hasil Uji Frequency OCB	76
Tabel 5.10 Hasil Uji Frequency Kinerja Guru	77
Tabel 5.11 Hasil Uji Vlidasi	80
Tabel 5.12 Hasil Uji Reabilitas	81
Tabel 5.13 Ringkasan Hasil Parameter Model	90
Tabel 5.14 Pengaruh Total	93

ABSTRAK

Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, guru berada di garda terdepan, karena guru berhadapan langsung dengan siswa dalam menyampaikan proses pembelajaran. guru merupakan salah satu komponen manusia dalam proses belajar mengajar, yang berperan dalam upaya pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu guru yang merupakan salah satu unsur dan aktif dalam bidang pendidikan harus berperan dalam menempatkan posisinya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Pentingnya *Organizational Citizen Behavior* (OCB) bagi semua bentuk organisasi, karena *Organizational Citizen Behavior* (OCB) dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Semua bentuk organisasi akan sangat membutuhkan karyawan yang melebihi job description-nya. Salah satu bentuk organisasi adalah lembaga pendidikan yaitu guru, oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja melalui *Organizational Citizen Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru sekolah swasta di Makassar Sulawesi Selatan. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 105 sampel. Metode analisis menggunakan validasi, reliabilitas, analisis jalur, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja melalui *Organizational Citizen Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja guru.

Kata kunci: *Organizational Citizen Behavior* (OCB); budaya organisasi, Komitmen Organisasional,kepuasan kerja

ABSTRACT

Creating quality human resources, teachers are at the forefront, because teachers directly deal with students in delivering the learning process. The teacher is one of the human components in the teaching and learning process, which plays a role in efforts to form potential human resources in the field of development. Therefore the teacher who is one of the active elements in the field of education must play a role in placing his position as a professional, in accordance with the demands of an increasingly developing society. The importance of Organizational Citizen Behavior (OCB) for all forms of organization, because Organizational Citizen Behavior (OCB) can increase organizational effectiveness. All forms of organization will be in dire need of employees who go beyond their job description. One form of organization is educational institutions, namely teachers, therefore this study aims to determine the effect of organizational culture, organizational commitment, job satisfaction through Organizational Citizen Behavior (OCB) on the performance of private school teachers in Makassar, South Sulawesi. This research is quantitative and the data collection method using a questionnaire of 105 samples. Methods of analysis using validation, reliability, analysis, pathways, and hypothesis testing. The results showed that the influence of organizational culture, organizational commitment, job satisfaction through Organizational Citizen Behavior (OCB) had an effect on teacher performance.

Keywords : Organizational Citizen Behavior (OCB); organizational culture; organizational commitment; job satisfaction

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era otonomi daerah saat ini, pemerintah daerah dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan efisiensi dan profesionalitas birokrasi. Efisiensi yang dimaksud sebagai penggabungan beberapa dinas menjadi satu dinas. Profesional yang berarti karyawan yang mempunyai pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, 2000:40). Hal ini penting dilakukan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Kebijakan otonomi daerah merupakan langkah maju untuk pemeratakan pembangunan. Otonomi daerah perlu dikawal dengan peraturan hukum yang jelas, sehingga otonomi daerah mampu memberikan kesempatan kepada daerah untuk berkreasi dan berinisiasi lebih besar dan lebih cepat dalam menyejahterakan masyarakat, demikian juga dalam mengembangkan kinerja aparat atau pegawai negeri sipil (Christiati, 2003).

Sumber daya manusia merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebuah organisasi tentunya dibentuk dengan berbagai tujuan dan dalam mencapai tujuan tersebut, organisasi bergantung pada ketersediaan dan efektifitas sumber daya yang dimiliki salah satunya yaitu kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia juga merupakan faktor utama keberhasilan suatu organisasi karena sumber daya manusia dapat melakukan berbagai hal yang dibutuhkan untuk mengikuti perkembangan dan persaingan dalam arus globalisasi yang semakin tidak terbandung seperti saat ini. Manajemen sumber daya manusia pada organisasi pemerintah daerah harus dilakukan dengan sasaran utama peningkatan kinerja guru. Dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas guru berada pada garda terdepan, karena guru langsung berhadapan dengan peserta didik dalam penyampaian proses pembelajaran. Menurut Sardiman (2005) guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses

belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial dalam bidang pembangunan. Oleh karena itu guru yang merupakan salah satu aktif dan unsur dalam bidang pendidikan harus berperan secara menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Sumber daya manusia tersebut dapat dilihat berdasarkan kinerja yang dihasilkan. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Uha (2013) kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja secara individu dan kinerja organisasi, keduanya mempunyai keterkaitan erat untuk mencapai tujuan organisasi dimana kinerja secara individu berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Hasibuan (2012) Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan menjadi bahasan yang menjadi perhatian manajemen dalam organisasi karena kinerja karyawan yang semakin baik diharapkan dapat membawa dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Guru sebagai pelaksana pendidikan nasional merupakan faktor kunci keberhasilan pendidikan di Indonesia. Terbitnya Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka semakin kuatlah alasan pemerintah dalam melibatkan masyarakat dan pemerintah daerah dalam pengelolaan lembaga pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Keterlibatan masyarakat dan pemerintah daerah tersebut mencakup beberapa aspek dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan, termasuk berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Kinerja guru secara umum merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja guru dapat diukur dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, kerjasama dalam kelompok kerja, pemahaman dan kemampuan dalam bekerja dan evaluasi diri dalam mencapai prestasi.

Menurut Ngalm Purwanto, Kinerja guru dapat dilihat dari :

- 1) Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya,
- 2) Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing,
- 3) Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik,
- 4) Guru selalu menciptakan suasana kehidupan sekolah sehingga siswa betah berada dan belajar di sekolah,
- 5) Guru selalu memelihara hubungan dengan orang tua siswa,
- 6) Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat,
- 7) Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan profesinya, seperti membaca buku, mengikuti loka karya, seminar penataran dan kegiatan penelitian,
- 8) Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antar sesama guru,
- 9) Guru selalu tunduk terhadap kebijakan dan ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan,
- 10) Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.

Melihat bagaimana uraian kinerja pegawai dan karyawan pada umumnya maka salah satu instansi pendidikan yaitu Athira makassar yang dikenal

sebagai bangunan sekolah islam yang berdiri sejak tahun 1984, mulai dari tingkat TK sampai dengan SMA yang beroperasi Sejak tahun pelajaran 1985-1986 turut menjadi perhatian *public* dikarenakan sekolah islam athirah masih berjaya hingga sekarang ini, sehingga metode yang digunakan pada sekolah itu menjadi pertanyaan besar bagi banyak instansi pendidikan yang lain dalam hal kinerja karyawan atau guru yang ada disekolah tersebut.

Menurut Organ *et al* (2006) mendefinisikan *Organizational Citizen Behavior* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Paola & Tschannen-Moran, 2001 *Organizational Citizen Behavior* (OCB) guru mungkin mencakup usaha ekstra untuk membuat pelajaran menjadi menyenangkan dan menarik, mengorganisir kegiatan ekstra kurikuler dan menghabiskan waktu pribadi berbicara dengan siswa. Mengingat itu, sekolah harus bergantung pada guru yang bersedia untuk melakukan usaha di luar persyaratan kerja formal (Bogler & Somech, 2004). Dengan demikian, *Organizational Citizen Behavior* (OCB) sangat penting karena sekolah tidak dapat mengantisipasi melalui *inrole* yang dinyatakan secara formal deskripsi pekerjaan untuk seluruh rangkaian perilaku yang dibutuhkan untuk mencapainya tujuan. Oleh karena itu, *Organizational Citizen Behavior* (OCB) adalah istilah yang berguna untuk menggambarkan secara sukarela perilaku guru yang menjadi 'ekstra' untuk membantu siswa dan kolega agar sukses dan itu bukan ekspektasi kinerja dari peran resminya (DiPoala *et al*, 2004) dengan jenis perilaku sukarela atau *Organizational Citizen Behavior* (OCB) (misalnya tinggal setelah jam sekolah untuk membantu siswa membahas materi kelas yang kurang dipahami dan tetap di kelas selama istirahat agar mendengarkan masalah siswa). Namun penelitian khusus mengenai faktor-faktor yang mendorong *Organizational Citizen Behavior* (OCB) dalam konteks organisasi seperti sekolah atau institusi pendidikan masih sangat terbatas.

Organisasi perlu menciptakan kondisi atau iklim organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja karyawan yang dicapai juga meningkat (Ermayanti, 2001). Berkaitan dengan Budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, yang sesuai dengan nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi (Ebrahimpour, H. *et al*, 2011).

Budaya kerja turut mempengaruhi kualitas penyelenggaraan pendidikan pada satu sekolah. Budaya kerja pada sekolah yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan adalah budaya kerja keras, selalu berusaha menjadi yang terbaik, rasa memiliki dan tanggung jawab, mengutamakan kemajuan peserta didik, dan hubungan yang baik antara sesama warga sekolah, serta hubungan yang baik antara warga sekolah dengan masyarakat sekitar.

Menurut O'Reelly, Chatman & Caldwell (1999) dalam penelitiannya bahwa ada link yang krusial di antara budaya perusahaan/ organisasi dan kinerja perusahaan yaitu kesesuaian individu dan perusahaan yang menunjukkan sejauh mana nilai-nilai yang dipegang masing-masing individu match dengan budaya kerja pada perusahaan/organisasi. Kesesuaian yang tinggi akan memberikan hasil yang menguntungkan seperti kuatnya komitmen karyawan, tingginya kepuasan kerja, rendahnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Selanjutnya kesesuaian antara individu akan memberikan prestasi secara keseluruhan. Budaya kerja yang dianut bersama haruslah dipatuhi dan dijalankan dengan penuh komitmen sehingga karyawan tidak keluar dari norma-norma yang berlaku di dalam organisasi.

Siregar (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja akan dirasakan oleh seorang pekerja apabila ada kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang didapatkan seorang pekerja. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa perusahaan telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif (Alhempri, 2012). 700 Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2012).

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat berkerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, imbalan dan hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sejalan dengan pemikiran Robbins dan Judge (2014) yang menyatakan bahwa assesment atau penilaian seorang karyawan terhadap puas dan tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang tepisahkan satu sama lain.

Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2012). Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat berkerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja guru juga berpengaruh terhadap kinerja guru. Seorang guru akan puas jika harapan yang diinginkannya terpenuhi atau sesuai dengan harapan. Sebaliknya jika harapannya tidak terpenuhi maka kepuasan kerja akan turun. Banyak faktor yang menyebabkan kepuasan kerja guru rendah, salah satunya adalah fasilitas yang kurang mendukung, perhatian dari pimpinan dalam hal ini pemerintah yang kurang dan kesejahteraan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan sehingga hal ini menyebabkan kinerja guru kurang optimal.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan

komitmen organizational karena dengan adanya rasa puas terhadap sebuah organisasi akan meningkatkan lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga mampu memberikan ikatan yang kuat antar individu dan organisasi sehingga mampu menjalankan kewajiban dengan baik sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2014), Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut serta karyawan yang berkomitmen akan memiliki sedikit kemungkinan untuk mereka terlibat dalam hal yang dapat merugikan perusahaan karena memiliki rasa loyalitas yang tinggi.

Menurut Yousef (2000) konsep komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor yaitu: melakukan identifikasi, adanya kemauan untuk terlibat secara penuh pada organisasi, dan selanjutnya adalah loyal terhadap organisasi. Konsep ini sejalan dengan seorang pakar komitmen organisasi yaitu Meyer & Allen (2007), yang menyatakan bahwa bentuk dari komitmen organisasi dapat diwujudkan dalam tiga bentuk, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan. Tugas guru erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, oleh karena itu perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mutu guru untuk menjadi tenaga profesional. Tugas guru salah satunya adalah mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa sehingga siswa mau belajar (M.U.Usman, 2005). Untuk itu, agar siswa cenderung aktif dalam kegiatan pembelajaran maka guru harus dapat mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar. Tugas pengarahan dan pembimbingan tersebut dapat terwujud, jika dalam diri guru tersebut ada dorongan dan komitmen untuk melakukannya.

Penelitian mengenai Komitmen Organisasional oleh A'syah dan Suhaeli (2020), juga menunjukkan bahwa Variabel Organizational Citizenship Behavior tidak mampu menjadi mediasi dari pengaruh komitmen organisasi

terhadap kinerja karyawan. Namun, pendapat lain menurut penelitian Mandi dan Harsono (2019) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, artinya *organizational citizenship behavior* yang baik akan mendorong komitmen karyawan yang diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

Berkaitan dengan tugas guru sebagai dasar komitmen adalah komunikasi dan peran serta. Adanya komunikasi dan peran guru ditentukan oleh komitmen guru itu sendiri. Untuk itu, diperlukan komitmen guru mewujudkan proses komunikasi dan peran guru dalam mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung efektif, namun masih seringnya sekolah atau guru memberikan bimbingan tambahan di sekolah yang menarik iuran atau pembayaran yang semestinya tidak perlu dilakukan, jika para guru memahami fungsi dan tugas pokoknya sebagai seorang pengajar dan pendidik.

Oleh karena itu sangatlah menarik bagi peneliti untuk memahami hal apakah yang dapat menarik kinerja guru untuk meningkatkan organisasi. Menurut Teori Gibson dalam Supardi bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh tiga kelompok variabel yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologi. Dalam kaitan dengan penelitian ini variabel individu meliputi: kemampuan dan keterampilan mental fisik (dalam hal ini kemampuan dan keterampilan dalam memahami kurikulum), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman), demografis (umur, etnis dan jenis kelamin). Variabel organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan (dalam hal ini pemberian layanan supervisi), imbalan struktur dan desain pekerjaan (variabel-variabel ini akan mempengaruhi dan menciptakan iklim kerja). Variabel psikologi meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, kepuasan dan iklim kerja.

Berdasarkan pengamatan dari uraian di atas maka tampak jelas bahwa peranan budaya kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan

Organizational Citizen Behavior (OCB) dalam organisasi erat kaitannya dalam menunjang kinerja karyawan sangat besar, tetapi jika sebaliknya maka dapat mengakibatkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dapat mengakibatkan kerugian terhadap organisasi. Oleh karena itu peneliti merasa perlu dilakukannya penelitian dan setelah melakukan pengamatan langsung dan wawancara dengan pihak sekolah diindikasikan bahwa beberapa guru kurang memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut berdampak pada kurangnya tingkat tanggung jawab yang dimiliki, sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan tidak bisa menyelesaikan tugasnya dalam batas waktu yang telah ditentukan. Dalam menyelesaikan pekerjaan, beberapa guru masih melebihi batas waktu yang telah ditentukan, misalnya terdapat beberapa guru dalam melaksanakan tugas dan perintah dari atasan masih harus terus diingatkan karena sudah melebihi waktunya dan beberapa guru tidak terlalu bersemangat melaksanakan tugas dari atasan jika tidak tugas tersebut tidak berpengaruh langsung terhadap bagian pekerjaannya, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul mengenai “Pengaruh Budaya kerja, Kepuasan Kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja guru Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Sekolah Islam Atirah Makassar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka pokok permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah Budaya Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizen Behavior* (OCB) pada Sekolah Islam Atirah Makassar?
- 1.2.2 Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizen Behavior* (OCB) pada Sekolah Islam Atirah Makassar?
- 1.2.3 Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizen Behavior* (OCB) pada Sekolah Islam Atirah Makassar?

- 1.2.4 Apakah *Organizational Citizen Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap dengan kinerja guru?
- 1.2.5 Apakah Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru di Sekolah Islam Atirah Makassar?
- 1.2.6 Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru di Sekolah Islam Atirah Makassar?
- 1.2.7 Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru di Sekolah Islam Atirah Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan pokok permasalahan, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1.3.1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Islam Atirah Makassar.
- 1.3.2. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Islam Atirah Makassar.
- 1.3.3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekolah Islam Atirah Makassar.
- 1.3.4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Islam Atirah Makassar.
- 1.3.5. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Islam Atirah Makassar.
- 1.3.6. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru di Sekolah Islam Atirah Makassar.
- 1.3.7. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap dengan kinerja guru.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak antara lain:

1.4.1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan pengembangan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dan juga pada penelitian sejenis mengenai bagaimana pengaruh dari budaya kerja kepuasan kerjandan komitmen organisasional terhadap kinerja guru melalui Organizational citizenship behavior dalam sebuah organisasi atau dalam penelitian ini yaitu pada guru di Sekolah Islam Athirah . Penelitian ini juga diharapkan menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi bagi organisasi untuk lebih memahami pentingnya budaya kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan organisasional citizenship behavior pada guru terhadap peningkatan kinerja guru itu sendiri. Penelitian ini juga diharapkan sebagai bahan masukan pada Sekolah Islam Athirah Makassar untuk lebih mampu memahami pentingnya memiliki komitmen organisasional melalui Organizational citizenship behavior untuk lebih meningkatkan kinerja yang diharapkan.

1.4.3. Manfaat bagi akademik

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi guru ataupun sumbangan pemikiran dan diharapkan dapat mendukung penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya Perilaku kaitannya dengan Kinerja Guru.

1.5. Sistematika Penulisan

Kerangka penulisan merupakan suatu uraian mengenai susunan penulisan

secara teratur dalam beberapa bab. Sehingga urutan pokok-pokok pikiran yang adadalam bab-bab dan sub bab pada tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan tentang tinjauan teori yang melandasi penulisan tesis dan uraian teori terkait variable penelitian dan hasil penelitian terdahulu (tinjauan empiris), kerangka konseptual serta hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat berisikan gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisikan simpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai "*input*" untuk diubah menjadi "*output*" berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia, dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia merupakan elemen yang paling utama. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan.

Widodo (2015) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia dapat dipandang sebagai peranan yang cukup penting di ranah industri, apa yang dilakukan oleh manajer sumber daya menggambarkan bagaimana aktifasi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan.

Uraian mengenai manusia sebagai sumber daya menunjukkan bahwa manusia adalah makhluk yang unik dan kompleks, yang dalam bekerja di lingkungan sebuah perusahaan, harus diperlakukan dengan kualitas kehidupan kerja dengan baik agar memungkinkan bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian, yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah keseluruhan kemampuan personel dalam menyelesaikan tugas dan kegiatannya sehingga dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dikatakan efektif jika seseorang mampu bekerja dengan tepat, sedangkan efisien ialah apabila seseorang melaksanakan tugas dengan benar, ini mengandung pengertian bahwa efisien yaitu mencapai hasil yang maksimal dengan mempergunakan sumber daya yang minimal atau terbatas.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan,

penelitian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Pada Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer di semua lapisan harus menaruh perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia. Ide pencapaian berbagai tujuan (*objectives*) merupakan hal utama dari setiap bentuk manajemen.

Rivai (2014) mengemukakan bahwa "Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan, dan pengendalian".

Dessler, Gary (2011) mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses yang berkelanjutan sehingga perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia tersebut memiliki tempat yang khusus dalam organisasi untuk mencapai tujuan

bersama dalam sebuah organisasi . Oleh karena itu, kesuksesan manajemen sumber daya manusia sangat memegang peranan penting dan sangat vital bagi terwujudnya tenaga kerja yang produktif, efektif, dan efisien sehingga aktifitas-aktifitas dalam sebuah organisasi dapat terlaksana dengan baik.

2.2. Budaya Kerja

Budaya berasal dari kata budayah (bahasa sanskerta) yang artinya budi (hati nurani) dan akal (intelegensia). Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian kehidupan selama periode waktu yang lama, yang akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat. Budaya merupakan konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama.

Budaya atau kebudayaan hanya terdapat dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial atau makhluk budaya. Dengan kata lain kebudayaan hanya terdapat dalam kehidupan sosial atau kehidupan bersama dalam kebersamaan yang disebut masyarakat. Dalam kenyataannya tidak ada masyarakat tanpa budaya dan tidak ada budaya diluar sebuah masyarakat.

2.2.1 Pengertian Budaya kerja

Budaya kerja adalah suatu filsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Hal itu yang dikemukakan oleh : Moeljono dalam Yusran assagaf (2012) mengemukakan bahwa Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diartikan secara formal dalam bentuk peraturan dan ketentuan perusahaan.

Budaya kerja menurut Mangkunegara dalam Yusran assagaf (2012) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi

internal.

Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut Yusran assagaf (2012) dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Asumsi dasar Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- b. Keyakinan yang dianut Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
- c. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja. Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.
- d. Pedoman mengatasi masalah Dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- e. Berbagai nilai (sharing of value) Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- f. Pewarisan (learning process)
Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.

- g. Penyesuaian (adaptasi) Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

2.2.2 Jenis-Jenis Budaya Kerja

Robert E. Quinn dan Michael R dalam Drs. H. Moh. Pabundu (2014:9) mengemukakan Jenis-jenis budaya kerja Berdasarkan proses informasi membagi budaya organisasi menjadi beberapa budaya, diantaranya :

- a. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

- b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

- c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).

- d. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

Berdasarkan Tujuannya membagi budaya kerja kedalam beberapa bagian, yaitu:

- a. Budaya organisasi perusahaan,
- b. Budaya organisasi public

c. Budaya organisasi sosial.

Berdasarkan proses informasi dan tujuannya budaya kerja terbagi menjadi empat bagian yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya consensus dan budaya hierarkis, semua proses informasi budaya kerja tersebut dapat diimplementasikan sesuai tujuannya yaitu untuk budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi public atau budaya organisasi social.

2.2.3 Fungsi Budaya Kerja

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
- e. Sebagai integrator. Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan

individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

- f. Membentuk perilaku bagi karyawan.
Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- i. Sebagai alat komunikasi Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.
- j. Sebagai penghambat berinovasi Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan fungsi-fungsi di atas maka budaya kerja dalam organisasi atau perusahaan memiliki fungsi yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Jika budaya kerja dalam organisasi dapat bekerja dengan baik maka akan berdampak baik juga terhadap perusahaan atau organisasi itu sendiri.

2.2.4 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi budaya Kerja

Luthans dalam Tika (2014:108) mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

b. Intensitas Intesitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai - nilai inti budaya kerja. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai – nilai budaya kerja.

Dari uraian di atas bahwa budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan dan semakin baik budaya kerja pada organisasi maka semakin baik organisasi tersebut dalam mencapai tujuan bersama.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan

yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Widodo (2015) juga menyebutkan bahwa: "Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya". Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya (Sutrisno, 2012). Sedangkan Moorhead dan Griffin (2013) bahwa kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang puas atau terpenuhi oleh pekerjaannya. Begitu juga menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2012). Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat berkerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stres yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin, 2013).

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat

individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrisno, 2012).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap salah satu pekerjaannya. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi pekerjaannya daripada karyawan yang tidak puas. Menurut Locke (1976) dalam Luthans (2006) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting dan perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan pengalaman sekarang dan waktu lampau daripada harapan masa depan.

Robbins dan Judge (2014) mendefinisikan kepuasan kerja (*job statisfaction*) sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Robbins & Judge (2014) dan Azeem (2010) mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

1. Pembayaran (*pay*), yaitu sejumlah upah yang diterima bawahan dianggap pantas dan sesuai dengan beban kerja mereka
2. Pekerjaan (*job*), yaitu pekerjaan yang menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.

3. Kesempatan promosi (*promotion opportunities*), yaitu adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, seperti: kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri individu.
 4. Atasan (*supervisor*), yaitu kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta memperlakukan bawahan secara baik.
 5. Rekan kerja (*co-workers*), yaitu rekan kerja yang pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja.
- Ada Lima penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)* dinyatakan oleh Robins (2015), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat di mana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsic yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

2. Gaji

Munurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah *abso-lute* dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gajimemenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Pengawasan

Kemampuan pengawasan untuk menyediakan bantuan teknis dan

perilaku dukungan. Di mana hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan public akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa dari sudut pandang masyarakat dan karyawan, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Akan tetapi dari perspektif organisasi dan manajerial penting untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berhubungan dengan variabel lain misalnya kinerja karyawan.

Jadi berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu atau karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian atau achievement dalam pekerjaannya. Di mana seorang karyawan akan merasa puas jika apa yang mereka butuhkan dan inginkan telah tercapai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagai yang dikemukakan oleh Hartatik (2014) diantaranya:

1. Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah), yang adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Sebab ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir. Di sisi lain, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran / kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh, perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3. Keluarnya pekerja (*turnover*)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidak-puasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka, dan lainnya.

4. Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Kepuasan kerja diatas, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu respon yang mendeskripsikan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja guru adalah cerminan perasaan tenaga pendidik terhadap pekerjaannya pada sebuah organisasi.

2.4 **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional adalah sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Komitmen organisasi juga merupakan tingkatan di mana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan organisasi, tujuan-tujuan dan

keinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya diri seorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, Porters dalam Steers, 2000).

Luthans (2012) mengemukakan bahwa, komitmen organisasional merupakan sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap dan loyalitas paling sering didefinisikan sebagai:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Curtis dan Wright (2001) mengemukakan bahwa komitmen merupakan kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen untuk organisasi, ia akan memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, setuju dengan tujuan dan sistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya, siap untuk bekerja keras demi organisasinya.

Dunn dan Sims (2012) mengemukakan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen untuk organisasi, ia akan memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, setuju dengan tujuan dan sistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya, siap untuk bekerja keras demi organisasinya.

Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013). Konsep lain komitmen

organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan, 2013).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Sedangkan Sopiah (2011), mendefinisikan bahwa Komitmen Organisasi sebagai sebuah perasaan mengidentifikasi kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas atau keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan yang dinyatakan oleh seseorang karyawan terhadap organisasinya.

2.4.1 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013); Karakus dan Aslan (2008); Luthans (2012); Aydogdu dan Asikgil (2011) mengemukakan tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan

emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan organisasi karena mereka menginginkan untuk bekerja pada organisasi itu. public anggota terhadap organisasinya. Adapun dimensinya yaitu keinginan berkarir di organisasi, rasa percaya terhadap organisasi dan pengabdian kepada organisasi

b. Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh karyawan jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena karyawan merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Karyawan yang mempunyai komitmen kontinuan yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu,

dimensinya antara lain kecintaan karyawan kepada organisasi, keinginan bertahan dengan pekerjaannya, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, keterikatan karyawan kepada pekerjaan, tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

c. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif (*normative commitment*) adalah jenis komitmen yang menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi. Komitmen normatif merupakan komitmen karyawan terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis, atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki karyawan tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa wajib atau sudah seharusnya untuk loyal kepada organisasi tersebut.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1997), menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dan ada loyalitas terhadap organisasi.

Dari berbagai pernyataan para ahli berkaitan dengan konsep Komitmen Organisasional maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar

keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi publik kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan dan di dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi. Selain itu Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama. Dimensinya antara lain yaitu kesetiaan terhadap organisasi, kebahagiaan dalam bekerja dan kebanggaan bekerja pada organisasi.

2.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB adalah suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan sukarela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada konstruk perilaku ekstra yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan tidak berniat untuk mendapatkan keuntungan organisasi. Perilaku *extra role* merupakan elemen penting yang patut diperhatikan di dalam organisasi.

Menurut Organ (2006) menyatakan bahwa, “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan keseluruhan mempromosikan fungsi organisasi yang efisien dan efektif”.

Huang (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu:

1. Berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi

2. Harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi
3. Melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior*.

Robbins (2015) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan, namun hal itu mempromosikan pefungsian efektif atas organisasi. Selain itu Robbins dan Judge (2014) juga mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.

Daft (2003) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Seorang karyawan mendemonstrasikan *Oganizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan cara membantu rekan sekerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan, dan mencari jalan untuk memperbaiki produk dan prosedur.

Organ dan Podsakoff (2006) mendefinisikan kinerja *extra role* sebagai perilaku individu yang fleksible, tidak secara langsung diketahui atau dihargai oleh sistem reward formal organisasi, namun secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap efektifitas organisasi seperti membantu teman sekerja yang mengalami masalah pekerjaan, ikut menjaga kebersihan dan keamanan, atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Organ et al. (2006) menggambarkan *Oganizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, namun secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut arga dent tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang

secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja “diatas dan lebih dari” deskripsi kerja formal, yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Perusahaan Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi, hal tersebut diadaptasi oleh Podsakoff et al (2006) dapat disimpulkan hasilnya sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas manajer.
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a. Jika karyawan saling tolong menolong, dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan

- tugas lain, seperti membuat perencanaan.
- b. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerjanya mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
 5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
 - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
 6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
 - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan keeratn serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *Sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan

permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.

7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja di organisasi.
 - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang pan mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b. Karyawan yang conscientiousness cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
 - a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
 - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiuos* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya.

2.5.1 Indikator Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie. (2006) dimensi OCB adalah sebagai berikut:

1. *Altruism*

Altruisme, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain. Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang

dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya

- a. Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir
- b. Membantu rekan kerja yang beban kerjanya tinggi
- c. Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta
- d. Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan
- e. Selalu siap membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif

2. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber- sumber yang dimiliki oleh organisasi. Indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Indikator-indikator Civic Virtue sebagai berikut:

- a. Turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi
- b. Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inivatif
- c. Untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan
- d. Ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat image organisasi.

3. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang

diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan mempunyai perilaku in-role yang memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan. Indikator-indikator *conscientiousness* sebagai berikut:

- a. Kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan.
- b. Tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan
- c. Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorangpun yang mengawasi
- d. Introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini
- e. Kesadaran untuk berlaku jujur dalam bekerja.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki indikator ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Indikator-indikator *Courtesy* sebagai berikut:

- a. Mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja.
- b. Berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan terpengaruh dengan tindakan yang akan dilakukan.
- c. Menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja.
- d. Mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja.
- e. Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan.

5. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *Sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara

karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Indikator-indikator *Sportmanship* sebagai berikut:

- a. Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele
- b. Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
- c. Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja
- d. Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi
- e. Perilaku tidak ber-*negative thinking* dalam melihat suatu permasalahan

Dalam penelitian ini, komponen *Oganizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang digunakan merupakan komponen yang dikemukakan oleh Konovsky dan Organ (1996); Jahangir et al. (2004); Organ et al. (2006); DiPaola dan Neves (2009); Ahmed et al. (2012), Chiang dan Hsieh (2012), yaitu:

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.
- 2) *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi.
- 3) *Sportsmanship*, yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.
- 4) *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.

- 5) *Civic Virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

2.6 Kinerja Guru

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja berasal dari kata "*to perform*" yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employee evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*.

Kinerja Guru yang memiliki peran dalam proses pembelajaran tidak hanya sebagai pendidik, akan tetapi juga sebagai pengajar dan pelatih. Setiap individu yang memiliki tanggungjawab diharapkan untuk mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi untuk lembaga atau organisasi secara maksimal.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wirawan (2009 : 5) mengartikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau

indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai hasil kerja seseorang yang berkaitan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Susilo Martoyo (1994: 92), kinerja selain berkenaan dengan derajat penyelesaian tugas-tugas yang dicapai individu, juga merefleksikan seberapa baik karyawan telah memenuhi persyaratan pekerjaannya, sehingga kinerja diukur dalam artian hasil. Hasil dari penilaian terhadap karyawan apapun hasilnya akan sangat bermanfaat bagi seorang manajer atau pimpinan dalam membuat rancangan selanjutnya. Prestasi kerja karyawan atau anggota organisasi yang rendah dapat disebabkan karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara intern maupun ekstern. Faktor intern atau internal merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau kompetensi yang dimiliki, serta faktor-faktor pendukung lainnya yaitu motivasi yang ada dalam individu tersebut. Sedangkan faktor eksternal adalah lingkungan yang akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang yang meliputi perilaku, penampilan, rekan kerja, bawahan atau pimpinan, dan sebagainya.

Kinerja dalam arti sebagai penampilan kerja menuntut adanya pengekspresian potensi atau kemampuan dari seseorang serta menuntut adanya pengambilan tanggung jawab atau kepemilikan menyeluruh terhadap pekerjaannya. Seseorang yang mampu mengekspresikan potensi atau kemampuannya secara maksimal dapat menangani suatu pekerjaan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, dalam hal ini peran dari lingkungan pekerjaan seperti suasana kerja, iklim organisasi, dan kerjasama dengan rekan sejawat sangat penting karena dapat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai atau anggota organisasi baik secara individual maupun secara kelembagaan.

Sementara Bernardin dan Russel, (2003) menyatakan bahwa dimensi konsep Dimensi konsep kinerja menurut (Robbins, 2015):

1. Faktor kualitas kerja, yaitu dilihat dari segi kerapihan bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, dan kecakapan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja. Aspek kuantitas kerja diukur dimulai dari

penyusunan rencana kerja, kemampuan di dalam penyelesaian tugas, dan penyelesaian tugas pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang telah ditetapkan.

3. Faktor pengetahuan, yaitu meninjau pengetahuan para pegawai dari aspek persiapan pelaksanaan pekerjaan, pengetahuan bagaimana menyelesaikan pekerjaan pelaksanaan, dan pengetahuan melakukan evaluasi dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan.
4. Faktor kehandalan, yaitu mengukur kemampuan dan kehandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin
5. Faktor inisiatif, yaitu melihat aktivitas yang dilakukan oleh setiap pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, dari aspek tumbuhnya inisiatif melakukan evaluasi hasil pekerjaan dan upaya melaksanakan tindak lanjut pekerjaan dari hasil evaluasi.
6. Faktor kreativitas, yaitu melihat kreativitas setiap pegawai dari persiapan, pelaksanaan sampai kegiatan evaluasi hasil pekerjaan, serta kreativitas di dalam pemanfaatan IPTEK untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan.
7. Faktor kerjasama, melihat bagaimana para pegawai bekerja sama dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, baik tugas pribadi maupun pekerjaan bersama.

Dari beberapa pendapat ahli atau dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Juga dapat dikatakan bahwa kinerja adalah sifat dan karakteristik suatu pekerjaan yang dinyatakan sebagai catatan kerja seseorang. Dengan kriteria pengembangan diri, kinerja tim, komunikasi, jumlah produk yang dihasilkan, dan keputusan yang dibuat, kecelakaan kerja, absen tanpa izin, kesalahan dalam kurun waktu. Kriteria kinerja setiap orang didasarkan pada tugas dan tanggung jawab keseharian yang ditargetkan kepadanya. Kinerja berfungsi sebagai alat untuk memberikan informasi bagi pekerja dan atasannya mengenai bagaimana seseorang telah melakukan pekerjaan. Kinerja adalah

fungsi dari interaksi antara kemampuan dan karakter kepribadian. Kinerja sebagai hasil karya seseorang yang ditimbulkan karena adanya beberapa atau variasi dari usaha orang tersebut, karena kemampuan dan pengalaman orang tersebut. Atas dasar bahwa kinerja memiliki nilai variasi yang berbeda, sehingga kinerja memiliki beberapa dimensi.

Dimensi-dimensi yang membangun suatu kinerja seorang karyawan di dalam sebuah organisasi, yaitu dimensi kualitas kerja, kuantitas, kehandalan, inisiatif, kreativitas, dan kerjasama.

2.7 Tujuan Empiris

Peneliti menjelaskan secara singkat terkait beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa orang atau peneliti yang dijadikan sebagai referensi guna menunjang penelitian ini, Adapun deskripsi beberapa penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Pelitiaan /Tahun	Judul/Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sulistiyo Nugroho, Minnah El Widdah, Lukman Hakim, Muh. Nashirudin,Acep Nurlaeli, Joko Purnomo,Muhamma d Aziz,Hendri Hermawan Adinugraha, Mila Sartika, Muhammad Khoirul Fikri, Abdul Mufid, Agus Purwanto, Mochammad Fahlevi (2020)	<i>Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance</i>	<i>The results of this study indicate that the relationship between work satisfaction and school performance is significant, the relationship between organizational commitment and school performance is significant, the relationship between organizational citizenship behavior toward and school performance is significant. The more schools fulfill employee job satisfaction items consisting of salary, promotions, coworkers, superiors, and the job itself, the stronger the organizational citizenship behavior will be. Teachers who have a higher level of satisfaction with their work will show cooperative behavior and accept the organization, they have the</i>

			<p>potential to help their colleagues. This will indicate that they are able to go beyond what should be done. The existence of organizational citizenship behavior makes social interactions at school fast and smooth, reduces the occurrence of disputes, and improves the performance and efficiency of employees in a company. Besides, it is also useful for increasing the ability of the organization to attract and retain the best employees. the more satisfied the teacher is with the school, the better or vice versa the work performance and work results are shown. If someone feels satisfaction in his work, his morale will increase.</p>
2	Dendy rahmat hidayat (2020)	<p><i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Performance of the Vocational</i></p>	<p><i>Job satisfaction, organizational commitment, OCB, and the performance of State Vocational High School teachers in Banjar District are in the high classification. There is an influence between job satisfaction, organizational commitment, and OCB with teacher performance. Additionally, there is a direct relationship between job satisfaction and organizational commitment to OCB teachers.</i></p>
3	Husna Maulida, Ahmad Suriansyah, Ngadimun (2019)	<p><i>Contributions Of Principal Transformational Leadership, Teacher Job Satisfaction, Organizational Commitment To Teacher's Organizational Citizenship Behavior (Ocb) In Madrasah Ibtidaiyah (Min) Banjarmasin, Indonesia</i></p>	<p><i>Directly the transformational leadership of madrasa ibtidaiyah principal contributed to the teacher's organizational commitment to MIN throughout the city of Banjarmasin.</i> <i>2. Directly transformational leadership of madrasa ibtidaiyah principal contributes to the teacher's Organizational Citizenship</i></p>

			<p><i>Behavior at MIN in the city of Banjarmasin.</i></p> <p><i>3. Directly the transformational leadership of the madrasa ibtidaiyah principal contributes to the Organizational Citizenship Behavior teacher at MIN in the city of Banjarmasin.</i></p> <p><i>4. Direct job satisfaction contributes to teacher job satisfaction at MIN in Banjarmasin City.</i></p> <p><i>5. Direct job satisfaction contributes to teacher job satisfaction at MIN in Banjarmasin City.</i></p> <p><i>6. Directly job satisfaction contributes to teacher job satisfaction at MIN in Banjarmasin City.</i></p> <p><i>7. There is an indirect effect of transformational leadership madrasa principal variable on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) variable through the teacher organization commitment variable.</i></p> <p><i>8. There is an indirect influence of job satisfaction variable on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) variable through the teacher organization commitment variable</i></p>
4	Ahmad Azmy (2021)	<i>Implications of job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture on organizational citizenship behavior in electrical professional organizations in Indonesia</i>	<i>The research concludes that the commitment and culture of an organization have significant impacts on the implementation of positive behavior through OCB. All indicators can represent the implications of OCB implementation in electrical professional organizations. The application of these two variables will significantly increase the OCB implementation. Employee</i>

			<p><i>work patterns will continue to change according to the demands of the organization's business. Although the job satisfaction impact toward OCB is found low, this will be a comprehensive evaluation to intensify the positive behavior application of positive behavior through OCB in professional organizations</i></p>
5	<p>The effect of organizational culture, organizational justice, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB)</p>	<p><i>The effect of organizational culture, organizational justice, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB)</i></p>	<p><i>The research concludes that the commitment and culture of an organization have significant impacts on the implementation of positive behavior through OCB. All indicators can represent the implications of OCB implementation in electrical professional organizations. The application of these two variables will significantly increase the OCB implementation. Employee work patterns will continue to change according to the demands of the organization's business. Although the job satisfaction impact toward OCB is found low, this will be a comprehensive evaluation to intensify</i></p>
6	<p>Edison siregar, dkk (2019)</p>	<p><i>The effect of organizational commitment and organizational citizenship behavior toward service quality at universitas kristen indonesia</i></p>	<p>Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap oeganizational citizenship behavior temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen karyawan pada organisasi akan berdampak pada peningkatan oeganizational citizenship behavior.</p>

7	Yohanas Oemar (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB) Pegawai Pada BAPPEDA Kota Pekanbaru	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru. Kondisi ini menunjukkan jika budaya organisasi meningkat maka OCB pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru juga mengalami peningkatan, demikian pula sebaliknya, 2) Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru. Kondisi ini menunjukkan jika kemampuan kerja meningkat maka OCB pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru juga mengalami peningkatan, demikian pula sebaliknya, 3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru.
8	Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intention To Leave (Studi Pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)	hasil penelitian adalah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, kemudian Budaya Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasional. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak

			signifikan negatif terhadap Intention to Leave. Komitmen Organisasional berpengaruh Hasil analisis pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap intention to leave menunjukkan hasil yang tidak signifikan akan tetapi, budaya organisasi dapat berpengaruh signifikan negatif terhadap intention to leave secara tidak langsung jika melalui komitmen organisasional sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut
9	Priyono Budi Santoso, dkk (2021)	<i>The Role of Job Satisfaction And Orgazational Citizenship Behavior Of Performance: Evidence From Indonesian Teacher</i>	Organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimana kondisi OCB yang tinggi menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap pekerjaan dan organisasinya
10	Ahmad suriansyah, dkk (2019)	Pengaruh budaya kerja, kecerdasan emosional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja guru SD kecamatan banjarmasin utara	Berpengaruh secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
11	Ticoalu (2013)	Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	OCB dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
12	Hesti Eko Poerwaningrum (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan	Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, budaya, komi

		Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD Hj Isriati Baiturahman 1 Semarang)	tmen organisasi dan kepuasan kerja.
13	Hironimus efendi mandi, dkk (2019)	<i>The Effect of organizational Culture, Organizational Commitment On The Employee Performance Trough Organizational Citizenship Behavior</i>	Budaya organisasidan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan komitmen karyawan yang tinggi terhadap tujuan organisasi akan meningkatkan OCB kemudian akan diikuti dengan peningkatan kinerja
14	Siti Maesaroh (2016)	Analisis Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerjaterhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Samphrindo Perdana)	Hasil dari peelitian ini membuktikan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional,(3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,(5) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta ,(6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .

15	Amin Wahyudi (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabelintervening Pada Badan Pusat Statistic Kabupaten Grobongan	Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai pada badan pusat statistik Kabupaten Brobogan
11	Bakti Amrinul Hakim(2016)	Pengaruh Budaya Organisasi,Komitmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Di PT Madu Baru Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi menunjukkan bahwa semua variable dalam pengujian item pada instrument penelitian valid , nilai 0,600, komitmen organisasi nilaisig 0,000 dan kompensasi nilai sig 0.002 secara persial memiliki pengaruh positif dan sigifikan terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru Yogyakarta
12	Gosaria dan setiawan (2014)	Pengaruh <i>leadership member exchange</i> dan komitmen organisasional terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan di PT Welco	Variabel <i>leadership member exchange</i> dan komitmen organisasional sama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB