PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA GURU SMK MUHAMMADIYAH KABUPATEN BANTUL

TESIS

Untuk memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister

Oleh:

Rahmat Jatmiko, S.Pd
190432007

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
MITRA INDONESIA
2 0 2 2

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA GURU SMK MUHAMMADIYAH KABUPATEN BANTUL

Oleh**:**

RAHMAT JATMIKO, S.Pd

19042007

Telah dipertahankan di depan penguji

pada tanggal ……. November 2022

dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Komisi Pembimbing,

Dr. Koesharijadi, S.E., M.Si	Dr. Yulianto Pudjiwinarno, MM., M.Si
Ketua	**Anggota**

HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA GURU SMK MUHAMMADIYAH KABUPATEN BANTUL

Nama Mahasiswa : Rahmat Jatmiko, S.Pd NIM : 190432007
Program Studi : Magister Manajemen Minat : Manajemen SDM

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Dr. Koesharijadi, S.E., M.Si ……...

Anggota : Dr. Yulianto Pudjiwinarno, M.M, M.Si ……

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. Farika Chandrasari, S.P., M.M. ……

Dosen Penguji 2 : Ir. Anak Agung Alit Merthayasa, Ph.D ……

Tanggal Ujian :

SMK Penguji :

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pasca Sarjana Universitas Cendekia Mitra Indonesia seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan estetika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Yogyakarta, November 2022

Materai Rp 10.000

Rahmat Jatmiko, S.Pd
190432007

RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Nama : RAHMAT JATMIKO, S.Pd
2. Alamat : Kauman GM I / 6 RT. 033 RW. 010 Ngupasan, Gondomanan, Yogyakarta 55122
3. Tempat/tanggal lahir : Yogyakarta, 30 Oktober 1975
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Status Perkawinan : Menikah
6. Kewarganegaraan : Indonesia
7. Agama : Islam
8. Pekerjaan : PNS / Kepala Sekolah SMK Ar Rahmah

Menerangkan dengan sesungguhnya pendidikan :

1. SD Muhammadiyah Ngupasan Yogyakarta
2. SMP Negeri 3 Yogyakarta
3. STM Negeri 1 Yogyakarta
4. Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
5. Universitas Cendekia Mitra Indonesia

Riyayat Organisasi :

1. Ketua Organisasi Remaja Kauman (OREKA)
2. Ketua Pemuda Muhammadiyah Ranting Kauman
3. Koordinator Kewirausahaan Pimpinan Daerah IPM Yogyakarta
4. Koordinator Kewirausahaan Pimpinan Pemuda Muhammadiyah DIY
5. Koordinator BEM JPTK UST dan Sekretaris KOPMA Mahasiswa UST
6. Anggota Majelis Ekonomi Muhammadiyah DIY
7. Pengurus Pimpinan Ranting Muhammadiyah Argomulyo Sedayu, Bantul

Riyayat Pekerjaan :

1. Manajer Tour and Travel Surya Sarana Utama
2. Guru di SMK Taman Karya Jetis
3. Guru di SMK Muhammadiyah Yogyakarta
4. Guru di SMK Muhammadiyah Gamping
5. Guru di SMK Muhammadiyah Imogiri
6. Guru di SMK Negeri 1 Sedayu
7. Kepala Sekolah di SMK Ar Rahmah
8. Komisaris di PT. BLIS Inovasi

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini kami buat dengan sesungguhnya dan yang sebenarnya.

Yogyakarta, 28 November 2022
Hormat kami,

Rahmat Jatmiko, S.Pd

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia, sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan Tesis ini tepat pada waktunya. Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, penyelesaian Tesis ini tidak akan terwujud. Oleh karena itu, dengan ketulusan dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Allah S.W.T yang telah memberi saya kekuatan dan kesabaran dalam menjalani Tesis ini
2. Kedua orang tua Much. Hudan dan Mas Sholeh Nugroho (almarhum), Ibunda Hj. Sudarwanti terima kasih untuk hari-hari yang telah kau habiskan untuk menjaga, menyayangi, mendidik, dan membimbing serta selalu mendoakan penulis, Ibunda Hj. Sudarwanti terima kasih untuk support, doa, kerja keras dan pengorbanannya.
3. Bapak Dr. Koesharijadi, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Cendekia Mitra Indonesia sekaligus dosen pembimbing Tesis
4. Bapak Dr. Yulianto Pudjiwinarno, M.M, M.Si dosen pembimbing Tesis
5. Bapak Ir. Anak Agung Alit Merthayasa, Ph.D dosen penguji Tesis
6. Ibu Dr. Farika Chandrasari, S.P., M.M. dosen penguji Tesis
7. Istriku tercinta Dessy Anggraini, S.Pd, anak-anakku tersayang, Muhammad Fikry Kurniawan, Rahmi Fitria Kurniawati, dan Hafifah Khoirunnisa Putri, support dan semangat kalian sangat membantu, suka dan duka yang kalian beri selama penyelesaian Tesis ini.
8. Bapak Ismunardi, S.Pd, MM selaku Kepala Balai Dikmen Kabupaten Bantul
9. Bapak H. Dwi Suranto, M.Pd selaku Ketua Majelis Dikdasmen PDM

Kabupaten Bantul DIY

10. Bapak Harimawan, SPd selaku Kepala SMK Muhammadiyah 1 Bantul sebagai tempat pelaksanaan penelitian Tesis
11. Bapak Insan Gunarjo, S.Pd selaku Kepala SMK Muhammadiyah 2 Bantul sebagai tempat pelaksanaan penelitian Tesis
12. Bapak Ashadi, S.Pd selaku Kepala SMK Muhammadiyah Bambanglipuro Bantul sebagai tempat pelaksanaan penelitian Tesis
13. Bapak Sabarudin Narimanto, S.Pd selaku Kepala SMK Muhammadiyah Imogiri sebagai tempat pelaksanaan penelitian Tesis
14. Bapak Panjang Triyono, M.Pd selaku Kepala SMK Muhammadiyah Bangunjiwo Bantul sebagai tempat pelaksanaan penelitian Tesis
15. Ibu Uning Suciasih, S.Pd selaku Kepala SMK Muhammadiyah Kretek sebagai tempat pelaksanaan penelitian Tesis
16. Ibu Imronah, M.Pd selaku Kepala SMK Muhammadiyah Piyungan sebagai tempat pelaksanaan penelitian Tesis
17. Bapak/ibu Guru SMK Ar Rahmah, yang dengan sabar dan setia membantu dengan doa dan semangat agar saya bisa segera menyelesaikan tesis ini
18. Untuk semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulisan tesis ini. Penulis telah berusaha dengan sebaik mungkin dengan kemampuan yang ada dalam menyelesaikan Tesis ini untuk mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tesis ini, meskipun telah diusahakan sebaik mungkin. Hal ini semata-mata disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan kekhilafan dari penulis. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini. Penulis berharap Tesis ini dapat memberikan manfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi para pembaca.

ABSTRAK

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA GURU SMK MUHAMMADIYAH KABUPATEN BANTUL

Tujuan dari penelitian ini meliputi: (1) Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul. (2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul. (3) Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul. (4) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul. (5) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul. (6) Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul. (7) Untuk mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

Variabel dalam penelitian ini adalah OCB, budaya organisasi, kinerja guru dan kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul yang total mencapai 324 orang. Sampel penelitian berjumlah 76 orang. Perhitungan pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah SEM.

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul. (2) Budaya Organisasi berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul. (3) Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul. (4) Budaya Organisasi berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul. (5) Kepuasan Kerja berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul. (6) Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja guru pada Guru SMK Muhammadiyah Bantul. (7) Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja guru pada Guru SMK Muhammadiyah Bantul.

Kata Kunci: OCB, budaya organisasi, kinerja guru, kepuasan kerja.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON TEACHER PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION OF TEACHERS IN MUHAMMADIYAH VOCATIONAL HIGH SCHOOL, BANTUL DISTRICT

The aims of this study include: (1) To determine the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on job satisfaction of teachers at SMK Muhammadiyah Bantul Regency. (2) To determine the effect of organizational culture on job satisfaction of teachers at Muhammadiyah Vocational Schools in Bantul Regency. (3) To determine the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on the performance of teachers of SMK Muhammadiyah Bantul Regency. (4) To determine the influence of organizational culture on the performance of teachers of SMK Muhammadiyah Bantul Regency. (5) To determine the effect of job satisfaction on the performance of teachers of SMK Muhammadiyah Bantul Regency. (6) To determine the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on teacher performance mediated by job satisfaction at SMK Muhammadiyah Bantul Regency. (7) To find out organizational culture on teacher performance mediated by job satisfaction at SMK Muhammadiyah Bantul Regency.

The variables in this study were OCB, organizational culture, teacher performance and job satisfaction. The population in this study were all teachers at SMK Muhammadiyah Bantul Regency which totaled 324 people. The research sample amounted to 76 people. Calculation of sampling using proportionate stratified random sampling technique. Data collection techniques using a questionnaire. Analysis of the data used is SEM.

Based on the results of the study, the following conclusions were obtained: (1) Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a positive and significant effect on job satisfaction of teachers of SMK Muhammadiyah Bantul. (2) Organizational Culture has a positive and significant effect on job satisfaction of teachers of SMK Muhammadiyah Bantul. (3) Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a positive and significant effect on the Performance of Teachers of SMK Muhammadiyah Bantul. (4) Organizational Culture has a positive and significant effect on the Performance of Teachers of SMK Muhammadiyah Bantul. (5) Job Satisfaction has a positive and significant effect on the Performance of Teachers of SMK Muhammadiyah Bantul. (6) Job satisfaction is unable to mediate the influence of organizational citizenship behavior (OCB) variables on teacher performance in teachers at SMK Muhammadiyah Bantul teachers. (7) Job satisfaction is unable to mediate the influence of Organizational Culture variables on teacher performance in teachers at SMK Muhammadiyah Bantul Teachers.

Keywords: OCB, organizational culture, teacher performance, job satisfaction.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan penelitian ini. Penelitian yang beijudul " PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA GURU SMK MUHAMMADIYAH KABUPATEN BANTUL" disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Universitas Cendekia Mitra Indonesia.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak akan sulit bagi saya untuk menyelesaikan tugas akhir dari program magister ini. Oleh sebab itu, saya mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu saya di antaranya:

1. Bapak Dr. Koesharijadi, S.E., M.Si selaku rektor Universitas Cendekia Mitra Indonesia sekaligus dosen pembimbing Tesis
2. Bapak Dr. Yulianto Pudjiwinarno, M.M, M.Si dosen pembimbing Tesis
3. Bapak Ir. Anak Agung Alit Merthayasa, Ph.D dosen penguji Tesis
4. Ibu Dr. Farika Chandrasari, S.P., M.M. dosen penguji Tesis
5. Seluruh staf pengajar Universitas Cendekia Mitra Indonesia yang telah memberikan saran, nasihat, ilmu pengetahuan, dan pengalaman
6. Seluruh staf tata usaha dan staf perpustakaan Universitas Cendekia Mitra Indonesia yang telah membantu clalam proses administrasi.
7. Rekan-rekan mahasiswa Universitas Cendekia Mitra Indonesia yang telah memberikan saran, nasihat, dan motivasi.

Sebagaimana pepatah "tak ada gading yang tak retak" saya sadar sepenuhnya dengan segala keterbatasan sumber daya yang dimiliki, penelitian ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu saran, masukan, dan dukungan secara konstruktif akan menjadi sumber yang sangat berharga dalam menyempurnakan penelitian ini. Walaupun demikian, saya berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

Yogyakarta, November 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS iii
PERNYATAAN ORISIONALITAS TESIS iv
RIWAYAT HIDUP v
UCAPAN TERIMAKASIH vi
ABSTRAK viii
ABSTRACT ix
KATA PENGANTAR x
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rerumusan Masalah 13
C. Tujuan Penelitian 14
D. Kegunaan Penelitian 15
BAB II TELAAH PUSTAKA 16
A. Penelitian Terdahulu 16
B. Landasan Teori 18
1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 18
2. Budaya Organisasi 23
3. Kinerja Guru 27
4. Kepuasan Kerja 33

BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS 38
A. Kerangka Penelitian 38
B. Hipotesis Penelitian 39
1. Pengaruh OCB terhadap Kepuasan Kerja 39
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja 39

3. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Guru 40
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru 40
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru 42
6. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja 43
7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja 42
BAB IV METODE PENELITIAN 46
A. Pendekatan Penelitian 46
B. Tempat dan Waktu Penelitian 47
C. Metode Pengambilan Sampel 47
D. Metode Pengumpulan Data 49
E. Fokus Penelitian 52
F. Definisi Operasional Variabel Penelitian 53
G. Uji Coba Instrumen 54
H. Analisis Data 56
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 67
A. Uji Analisis Structural Equation Modelling (SEM) 67
1. Pembahasan Model Berdasarkan Teori 64
2. Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*) 67
3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan Struktural. 68
4. Input Matriks dan Estimasi Model 69
5. Identifikasi Model Struktural 71
6. Menilai Kriteria Goodness of Fit 71
7. Analisis Faktor Konfirmatori 72
8. Pengujian Hipotesis 74
B. Pembahasan 78
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 85
A. Kesimpulan 85
B. Keterbatasan Penelitian 86
C. Saran 87

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu 16

Tabel 4.1. Bobot Penilaian Skala Likert 51

Tabel 4.3. Interpretasi Nilai r 55

Tabel 5.1. Penilaian Uji Normalitas 70

Tabel 5.2. Computation of Degrees Freedom (Default model) 71

Tabel 5.3. Hasil Uji Goodness of Fit Index Analisis Conformatory 72

Tabel 5.4. Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) 73

Tabel 5.5. Hasil Uji Hipotesis 75

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 3.1. Kerangka Pikir Penelitian 38

Gambar 4.1. Model Struktural 60

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Ijin Penelitian dari Majelis Dikdasmen PDM Bantul

2. Output AMOS

3. Kuesioner Penelitian

4. Foto-foto Kepala Sekolah tempat penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini dunia masih terus berupaya beradaptasi terhadap wabah Covid-19. Jumlah kasus secara umum memang sudah mengalami penurunan, tetapi pada dasarnya pandemi belum benar-benar berakhir. Seiring dengan adanya penurunan kasus Covid-19 dan kesuskesan program vaksinasi dari pemerintah maka aktivitas masyarakat pun pelan-pelan mulai kembali normal seperti sedia kala. Kegiatan sekolah yang awalnya dilakukan secara daring juga sudah mulai dilakukan secara tatap muka. Akan tetapi, dampak dari wabah Covid-19 tersebut tentu dapat dirasakan oleh berbagai sektor termasuk sektor pendidikan. Dampak tersebut diantaranya berkaitan dengan kualitas pendidikan yang diduga mengalami penurunan.

Konsultan Nasional Pendidikan Dalam Situasi Darurat UNICEF-RDI, Yusra Tebe menilai bahwa pandemi covid-19 membuat kualitas pendidikan turun. Siswa kehilangan kesempatan belajar sebagaimana mestinya. Berdasarkan survei UNICEF pada awal Juni terhadap 4.016 responden dari 34 provinsi dengan rentang usia 14-24 tahun, 69% merasa bosan belajar dari rumah (BDR). Selama BDR, responden mengalami dua tantangan utama, yakni 35% kesulitan akses internet dan 38% kurang bimbingan guru. Kemudian, 62% membutuhkan dukungan kuota internet dan 26% membutuhkan dukungan guru. Sementara itu, 87% responden ingin segera kembali ke satuan pendidikan dengan berbagai alasan. Di antaranya, senang metode belajar tatap muka 61%, rindu teman 51% dan bosan di rumah 48%. Sedangkan 59%

responden mengaku belum ingin kembali ke satuan pendidikan karena khawatir terpapar covid-19. Sekitar 12% tidak memiliki biaya dan 1% takut perundungan. Meski banyak yang ingin segera kembali ke satuan pendidikan, namun 50% responden menilai pembelajaran tatap muka sebaiknya dimulai setelah kasus covid-19 menurun. Adapun 25% berpendapat belajar tatap muka dimulai saat tahun ajaran baru (Atikah Ishmah Winahyu, 2020).

Terkait hasil survey tersebut maka UNICEF memberikan rekomendasi untuk pemerintah dan satuan pendidikan, terutama jelang tahun ajaran baru di tengah pandemi covid-19. Pemerintah perlu memastikan kesiapan satuan pendidikan dalam menerapkan kenormalan baru (*new normal*), baik dari segi sumber daya maupun sarana dan prasarana. Perlu ada sosialisasi yang masif tentang pembukaan satuan pendidikan melalui cara online dan offline. Sehingga, kekhawatiran orang tua dapat diminimalkan dan tidak terjadi misinformasi. Selain itu, kapasitas pendidik dan peserta didik harus ditingkatkan, agar dapat menyesuaikan diri dalam kondisi darurat (Atikah Ishmah Winahyu, 2020).

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa sumber daya manusia, khsusunya kapasitas pendidik perlu dioptimalkan dalam menyambut pembelajaran secara luring. Hal ini juga penting agar kinerja guru mengalami peningkatan. Upaya mengoptimalkan kinerja guru perlu dilakukan mengingat adanya kekhawatiran kinerja guru yang menurun akibat berbagai kebijakan selama pandemi Covid-19 seperti pembelajaran dari rumah yang disusul dengan pembelajaran tatap muka terbatas. Kondisi tersebut mengharuskan guru untuk cepat beradaptasi dalam memanfaatkan pembelajaran berbasis internet. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri mengingat penerapan

pembelajaran daring belum pernah dilakukan sebelumnya. Kondisi tersebut tentu mempengaruhi kinerja guru. Sebagai contoh, penelitian Andi Agustina, Misykat Malik Ibrahim, dan Andi Maulana (2020) terhadap guru pada MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba menunjukkan bahwa kinerja guru di sekolah tersebut berada pada kategori sedang yang mengindikasikan bahwa kinerja guru belum optimal sehingga masih perlu ditingkatkan. Penelitian Cindy Greace Seran, Alden Laloma dan Very Y. Londa (2021) di SD Inpres Tateli Kecamatan Mandolang, Kabupaten Minahasa menunjukkan bahwa kinerja guru sekolah dasar di SD Inpres Tateli masih tergolong kurang baik karena dari lima aspek pengukuran kinerja yang diteliti yaitu kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi hanya aspek inisiatif dan kemampuan saja yang dinilai sudah cukup baik. Berpijak pada kondisi tersebut maka perlu kiranya dilakukan berbagai upaya untuk memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Hal ini dapat menjadi upaya sekolah untuk menganalisis perilaku organisasi di lingkungan sekolahnya.

Salah satu sikap strategik dalam bagian SDM adalah mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan- aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu. *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan memberikan keuntungan bagi organisasi. Kusmulyono (2013) mengemukakan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* berguna

bagi perusahaan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Guru yang mampu menunjukkan perilaku diluar dari tugas dan tuntutan dalam pekerjaan akan memberi kontribusi yang positif terhadap sekolah melalui perilaku di luar uraian tugas, disamping guru tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Luthans (2011: 149) mengemukakan ada lima dimensi yang memiliki kontribusi dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*,yaitu: *Altruism, Civic Virtue, Sportmanship Conscientiousness, Courtesy*. Menurut Robbins and Judge (2015:40), fakta mengatakan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan dengan OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak atau memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian Yumna Dalian Putri dan Hamidah Nayati Utami (2017) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan, yaitu antara variable-variabel OCB yakni *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* sebagai variabel independen secara simultan terhadap kinerja karyawan.

OCB tidak hanya penting bagi peningkatan kinerja guru, tetapi juga dalam mendukung tercapainya kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, idealnya pihak sekolah dapat menumbuhkan adanya OCB yang optimal pada guru guna

mendukung tercapainya prestasi kerja atau kinerja yang tinggi. Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja. Robbins dan Judge (5 juga menambahkan bahwa karyawan yang puas kemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, saling bantu-membantu, dan kinerja-nya lebih maksimal. Selanjutnya Weiss dan Merlo (2015) menegaskan bahwa kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi positif atau negatif pekerjaan atau situasi pekerjaan seseorang. Hasil penelitian Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian *(partly mediation*) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja guru memang berbeda-beda karena hal ini bersifat personal. Akan tetapi, secara umum masih ada guru yang kurang puas terhadap pekerjaannya, khususunya secara finansial. Hal ini dapat dijumpai pada guru yang berstatus sebagai guru honorer maupun guru non PNS lainnya. Guru-guru honorer di Indonesia mengungkapkan menerima gaji yang jauh dari kata layak walaupun telah mengabdi belasan bahkan puluhan tahun tanpa kepastian status kerja. Mereka terpaksa mencari pekerjaan sampingan demi bertahan hidup. Namun, mereka memutuskan tetap bertahan karena satu hal, yaitu mencintai pekerjaan. Kasus pemecatan guru honorer Hervina di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan yang mengunggah gajinya selama empat

bulan sebesar Rp700 ribu di media sosial merupakan satu dari banyak cerita sulitnya perjuangan tenaga pendidikan itu di Indonesia. Penyelesaian kasus Hervina yang mengabdikan 16 tahun sebagai guru honorer dengan mediasi dan kembali mengajar hanyalah solusi jangka pendek yang tidak menyelesaikan akar permasalahan guru honorer, yaitu upah minim dan tidak ada kepastian status kepegawaian (Raja Eben Lumbanrau, 2021).

Saat ini para guru di Indonesia juga sedang menagalami kegalauan karena isu penghapusan tunjangan profesi guru. Perhimpunan Pendidikan dan Guru (P2G) mengkritik tunjangan profesi guru dihapus dalam Rancangan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (RUU Sisdiknas) terbaru. Pada naskah yang terbit April 2022, ketentuan tunjangan profesi guru diatur dalam Pasal 127 ayat 1-10. Sementara di naskah yang baru pasal tersebut dihapus. Dalam RUU terbaru hanya diatur terkait upah, jaminan sosial, penghargaan sesuai dengan prestasi kerja. Ketentuan tersebut tertuang dalam dalam Pasal 105. Ketentuan tersebut berbanding terbalik dengan UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dalam UU Guru dan Dosen pemerintah secara jelas mencantumkan pasal mengenai tunjangan profesi guru (CNN Indonesia, 2022).

Robbins (2006) memaparkan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kuantitas merupakan

jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor OCB, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain, diantaranya budaya organisasi. Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dikuatkan oleh pernyataan Robbins (2006:60) bawasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi mengemukakan bahwa para karyawan diperusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Saat ini semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi. Penelitian Indah Isnada (2016) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang optimal juga dapat menumbuhkan kepuasan kerja pada guru. Terkait dengan hal tersebut, Robbins (2006) mengemukakan bahwa beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk

menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri. Penelitian Khan, *et al* (2011), Sabri, *et al* (2011), dan Emami, *et al* (2012) menunjukan bukti bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Pengukuran kinerja suatu lembaga pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Untuk melakukan evaluasi dan merencanakan pendidikan masa depan diperlukan pengukuran kinerja secara tepat, khususnya terhadap kinerja guru sebagai pelaksana bahkan ujung tombak pendidikan. Dalam hal ini, berbagai informasi diperlukan untuk menjamin bahwa layanan pendidikan dan pembelajaran telah dilakukan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan harus selalu diukur kinerjanya melalui berbagai informasi, pengendalian tugas, laporan pendanaan, dan yang paling penting adalah laporan kinerja guru karena guru memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan mutu pendidikan, yang memerlukan syarat-syarat kepribadian dan kemampuan profesional yang standar dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan kata lain, penilaian kinerja merupakan tanggung jawab (akuntabilitas) dari institusi dan individu pekerja terhadap stakholders-nya. Pekerja (dalam hal ini guru dan kepala sekolah) tidak hanya mempunyai tanggung jawab langsung kepada atasannya akan tetapi juga kepada orang tua siswa dan masyarakat pada umumnya. Kinerja mereka, baik

maupun buruk, harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Apalagi bila diingat yang memperkerjakan guru dan kepala sekolah, mereka berkewajiban mengadakan sistem penilaian kinerja yang obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Penilaian kinerja juga diaharapkan dapat mengatsi kesenjangan antara guru dengan guru, antara guru dengan kepala sekolah dan pengawas, sehingga hasilnya dapat menjadi masukan yang sangat berharga bagi pengembangan pendidikan dan pengembangan karier guru pada khususnya. Dalam hal ini, hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai bahan evaluasi diri bagi guru sehingga mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimilikinya sebagai bahan untuk mengembangkan potensi dan profil kinerjanya yang dapat dijadikan acuan dalam penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Hasil penilaian kinerja juga merupakan dasar untuk melakukan perbaikan, pembinaan dan pengembangan, serta memberikan nilai prestasi kerja dan perolehan angka kredit guru dalam rangka pengembangan kariernya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Jika semua ini dapat dilakukan dengan baik dan obyektif, pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing dapat segera diwujudkan sehingga kita dapat membangun bangsa yang bermartabat. Hal ini dimungkinkan karena guru memiliki kinerja dan dedikasi tinggi akan dapat merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran secar efektif, efisien dan akuntabel. Peneliti sebagai Guru dan Kepala SMK Ar Rahmah Srandakan yang telah menjabat dari tahun 2011 sampai 2022 ini, melihat, memperhatikan dan menjalankan manajemen pengelolaan sekolah bisa merasakan bahwa kinerja guru selama ini memang berlainan antar satu dengan lainnya, dari pengamatan selama ini guru akan

loyal dalam menjalankan profesinya dengan baik, lebih pada semangat, keyakinan dan keikhlasan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kemmampuan akademis yang dimilikinya. Adapun ada sebagian guru yang memang kurang baik dalam menjalankan profesinya cenderung karena gaji atau hononarium yang diterima, mengingat kemampuan yang dimiliki oleh Yayasan. Sementara kerjasama, budaya kerja gotong-royong dan tolong menolong antar sesama guru dalam menyelesaikan pekerjaan sangat baik dijalankan, baik berbagi ilmu mngetahuan, menyelesaikan administrasi guru, bertukar pikiran dalam menyelesaikan masalah, maupun koordinasi dengan sesama guru dan Kepala Sekolah.

Penilaian kinerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja individu guru dan/atau kepala sekolah. Setiap personil sekolah yang mempunyai kinerja unggul akan menghasilkan sebuah sekolah yang berkualitas tinggi, yang pada akhirnya akan dicari oleh peserta didik. Sekolah yang terkenal kualitasnya akan mempunyai daya tawar tinggi terhadap masyarakat atau calon peserta didik, sehingga sekolah ini dapat memilih calon peserta didik diantara seluruh pendaftar. Penilaian kinerja yang baik dilandasi akan pemahaman akan cara mendesain suatu sistem penilaian kerja yang obyektif, adil, mudah, dan dapat membedakan antara guru atau kepala sekolah yang berkualitas dengan yang kurang atau tidak berkualitas.

Penelitian Puvada dan Gudivada (2012) menunjukkan bahwa komitmen kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Para karyawan setuju bahwa kinerja dan kepuasan kerja merupakan siklus terus menerus yang mengarahkan organisasi untuk berkonsentrasi baik pada faktor individu seperti motivasi dan komitmen serta faktor kelompok seperti desain

kerja dan iklim organisasi yang melibatkan hubungan kerja, manajemen sumber daya manusia dan hubungan industrial. Hasil penelitian Mawoli dan Babandako (2011) di Universitas Ibrahim Badamasi Babangida di Nigeria, menunjukkan bahwa kinerja staf akademik berhubungan dengan pembelajaran yang mereka lakukan, dan mereka memiliki motivasi kerja dan kepuasan kerja yang tinggi. Bentuk kinerja staf akademik yang tinggi jika berkelanjutan maka dapat membantu institusi tersebut dalam mewujudkan mimpi besar yaitu mewujudkan pusat pembelajaran kelas dunia yang didorong oleh kemitraan dan teknologi. Penelitian Mawoli dan Babandako ini memberikan rekomendasi agar institusi memberikan dana penelitian yang memadai dan merekomendasikan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut tampak bahwa motivasi dan kepuasan kerja sangat penting untuk diperhatikan pimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja para anggota organisasi, termasuk organisasi pendidikan atau sekolah. Pada Setiap Tahunpelajaran baru selalu diadakan kegiatan In House Training (IHT) untuk menambah wawasan pengetahuan yang baru dari Kemendikbud RI dan Informasi-informasi kedinasan lainnya.

Kepala Sekolah juga melakukan Supervisi kepada guru-guru untuk melihat sejauh mana kelengkapan Administrasi guru dan tujuan pencapaian belajar pada satu tahun kedepan, serta memberikan arahan dan masukan agar pembelajaran berjalan dengan baik, lancer dan sesuai dengan kurikulum merdeka. Komitmen dan dedikasi selama ini dianggap masih dalam keadaan wajar, artinya pembelajaran yang selama ini diberikan oleh guru ke siswa masih sesuai dengan kurikulum dan penilaian peneliti selaku kepala sekolah melihat kinerja guru ada yang baik dan ada yang kurang baik dalam menjalankan sesuai tupoksi pendidikan dan mengedepankan toleransi, hubungan baik

dengan teman sejawat, hubungan yang harmonis dengan siswa dan selalu menyampaikan perkembangan pembelajaran kepada kepala sekolah.

Budaya organisasi dalam kegiatan belajar mengajar selama ini di sekolah bisa dilihat dari kebersamaan dan kekompakan guru, karyawan dan kepala sekolah yang telah terbentuk selama ini dengan pergaulan yang baik dan saling menerima kekurangan satu dengan lainnya, serta didukung dengan adanya visi, misi sekolah, tata tertib sekolah dan budaya saling membantu apabila ada salah satu guru yang mengalami musibah atau masalah, dan tercermin dengan adanya penataan lingkungan yang asri, ruang belajar yang dikelola dengan baik dan adanya sifat handarbeni atau rasa memiliki sehingga terciptalah situasi yang baik dan kondusif, walaupun masih ada sebagian guru yang perlu diberikan motivasi dan arahan untuk menuju kebaikan.

Berpijak pada uraian di atas maka perlu kiranya bagi setiap organisasi, khususnya SMK di wilayah Kabupaten Bantul untuk meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja para guru. Akan tetapi, berdasarkan studi pendahuluan diketahui bahwa belum semua kinerja guru di sekolah tersebut optimal. Para guru memang bekerja secara disiplin dengan datang dan pulang sesuai jadwal. Akan tetapi, kualitas pembelajaran masih kurang maksimal karena guru lebih terfokus untuk mengejar materi daripada menerapkan metode pelajaran yang inovatif. Akibatnya, kegiatan pembelajaran cenderung monoton dan lebih terpusat pada guru sebagai penyampai materi. Beberapa orang guru memang mengaku kurang puas dengan pekerjaannya dengan berbagai alasan seperti gaji yang minim, jenjang karir yang tidak jelas maupun minimnya bonus yang diberikan jika mereka harus lembur kerja. Hal ini menyebabkan mereka hanya fokus pada pekerjaan utama mereka, sehingga sulit membangun OCB pada para guru. Selain itu, budaya organisasi yang ada juga kurang kondusif karena

umumnya atmosfer kerja yang santai, karena para guru tahu bahwa setinggi apapun kinerja mereka tidak akan banyak berpengaruh terhadap jenjang karir maupun gaji mereka.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas menjadikan penulis tertarik untuk mengambil judul mengenai "Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pada guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul?
6. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul?

7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka pada dasarnya tujuan secara rinci dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.
7. Untuk mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Peneliti, penilitian ini sebagai syarat menyelesaikan studi Strata 2 (S2). Penelitian juga diharapkan mampu mengkomparasikan antara teori yang didapat di kelas dengan keadaan di tempat penelitian. Penulis mampu mempraktikkan apa yang dipelajari di kelas, agar bisa menambah wawasan dan pengalaman.
2. Bagi Sekolah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan pengalaman baru untuk mengembangkan kualitas sekolahnya.
3. Bagi pemerintah daerah dan institusi yang terkait, penelitian ini diharapkan hasil penelitian ini dapat dipertimbangkan untuk progam-program di depan yang berkaitan dengan obyek penelitian ini.
4. Bagi peneliti lain, penelitian ini diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi tambahan atau sebagai referensi yang berhubungan dengan kinerja guru.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Fadel Yamin (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Intervening (Studi Kasus Pada Bank Mega *Branch* Trans Studio di Makassar)	Secara parsial ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan , secara parsial ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, secara parsial ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh kepuasan kerja karyawan secara signifikan terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasaan kerja karyawan, serta kecilnya pengaruh secara tidak langusung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan	Meneliti variabel bebas yang sama, yakni budaya organisasi, meneliti variabel bergantung yang sama, yakni kinerja karyawan, dan meniliti variabel intervening yang sama, yakni kepuasan kerja.	Ada variabel bebas yang berbeda, karena penelitian ini mengkaji OCB, sedangkan dalam penelitian Fadel Yamin mengkaji komitmen organisasi.

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			kerja karyawan Bank Mega Branch Trans Studio Makassar.		
2	Made Dyah Ayu Pranita dan Ida Ayu Made Sasmita Dewi (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel mediasi. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel mediasi.	Meneliti variabel bebas yang sama, yakni budaya organisasi, meneliti variabel bergantung yang sama, yakni kinerja karyawan, dan meniliti variabel intervening yang sama, yakni kepuasan kerja.	Ada variabel bebas yang berbeda, karena penelitian ini mengkaji OCB, sedangkan dalam penelitian Made Dyah Ayu Pranita dan Ida Ayu Made Sasmita Dewi mengkaji komunikasi internal.
3	Desy Khoirun Nisa, Budi Santoso, dan M.Naely Azhad (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember.	Meneliti variabel bebas yang sama, yakni budaya organisasi dan OCB, meneliti variabel bergantung yang sama, yakni kinerja karyawan	Ada variabel bebas yang berbeda, karena penelitian ini mengkaji variabel kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi, sedangkan dalam penelitian Desy Khoirun Nisa, Budi Santoso, dan M.Naely Azhad tidak mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi.
4	Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018)	Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian *(partly mediation*) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.	Meneliti variabel bebas yang sama, yakni OCB, meneliti variabel bergantung yang sama, yakni kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Ada variabel bebas yang berbeda, karena penelitian ini mengkaji variabel kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi, sedangkan dalam penelitian Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby tidak mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi.

Mencermati beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penyusunan tesis ini adalah bahwa belum pernah ada penelitian yang khusus membahas tentang “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul”.

B. Landasan Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ dalam Luthans (2011:149) mendefinisikan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkn fungsi efektif organisasi. Griffin dan Moorhead (2014:80) juga mengemukakan bahwa perilaku OCB mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi.

Berdasarkan kedua definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* adalah sebuah perilaku yang bukan merupakan bagian dari aturan formal organisasi, namun apabila dikerjakan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi.

Kinicki dan Fugate (2013:164) mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka hal tersebut memungkinkan untuk menciptakan

kesan positif tentang karyawan tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak karyawan yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi. Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Perilaku *organizational citizenship behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai karyawan yang berperilaku *organizational citizenship behavior* karena perilaku *organizational citizenship behavior* menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang karyawan dalam mengabdi terhadap organisasinya. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada anggota organisasi, bagaimana anggota tersebut berkontribusi pada perencanaan dan implementasi tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Contoh sederhana perilaku *organizational citizenship behavior* adalah ketika seorang karyawan membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas kantor. Dengan adanya bantuan tersebut, tugas dapat diselesaikan lebih cepat. Secara tidak langsung karyawan tersebut mendapat *reward* dari rekan kerjanya baik berupa pujian ataupun yang lainnya dan bahkan mungkin manajer akan memberikan apresiasi atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Meskipun secara eksplisit hal tersebut tidak ada dalam peraturan perusahaan, namun segala bentuk kontribusi yang berdampak positif bagi organisasi

akan diberikan apresiasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang *Organizational Citizenship Behavior* bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku dari seorang pegawai yang tidak diatur secara formal yang dilakukan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan *performance* yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dipahami bahwa OCB merupakan perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal- hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal.

b. Tujuan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Jin-Liang dan Hai-Zhen, (2012) mengatakan bahwa dimensi *organizational citizenship behavior* terutama *altruism, conscientiousness,* dan *sportsmanship* dapat menurunkan tingkat *turn over* karyawan. Dan dua bentuk *organizational citizenship behavior* lainnya *courtesy* dan *civic virtue* dapat membuat karyawan lebih lama

berada di dalam pekerjaan, kualitas yang tinggi dalam perusahaan, dan membantu kesuksesan perusahaan. Berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu:

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

   Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.

2) Meningkatkan produktivitas manajer

   Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

3) 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 akan menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan

   b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka, berarti membantu manajer melakukan pekerjaan yang lebih penting.

   c) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer karena tidak menghabiskan waktu terlalu banyak dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4) Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue*

akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

5) Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
6) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatakn stabilitas dari kinerja organisasi.

c. Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Luthans (2011:149) mengemukakan ada lima dimensi yang memiliki kontribusi dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

1) *Altruism,* yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam perannya sebagai seorang karyawan yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri.
2) *Civic Virtue,* yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi.
3) *Sportmanship,* yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan berupa toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun. Misalnya demi mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, terjadi perubahan aturan dalam organisasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi

karyawan, karyawan harus bisa menerima kondisi tersebut dan tetap bersikap positif.

4) *Conscientiousness,* yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi. Misalnya, memiliki inisiatif untuk meningkatkan kompetensinya, baik dengan cara melakukan training ataupun mengikuti seminar-seminar yang ada secara sukarela.

5) *Courtesy,* yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk mencegah terjadinya permasalahan dalam organisasi baik karena adanya provokasi dari luar organisasi maupun dari individu didalam organisasi. Misalnya, memberikan peringatan kepada rekan kerja maupun organisasi untuk selalu berhati-hati dalam menanggapi isu-isu yang berdampak negatif bagi organisasi, dan selalu berusaha memberikan informasi yang benar bagi organisasi.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:71) budaya organisasi merupakan nilai (value) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Nilai tersebut tercermin kepercayaan, simbol-simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang terjadi dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi suatu pedoman atau petunjuk bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya organisasi

yang kuat dapat mengontrol pikiran, jiwa dan tubuh anggota organisasinya.

Robbins and Judge (2015:256) memaparkan bahwa kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainya sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci diujung tinggi oleh organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama (Robbins, 2006: 289. Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, yang diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner & Kinicki, 2005: 79).

Berdasarkan beberapa uraian di atas menunjukan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakter utama yang semuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi menurut Robbins (2006: 279) meliputi:

1) Inovasi dan pengambilan resiko, yakni tingkat daya pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatian pada hal rinci, yakni tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketetapan dan perhatian terhadap detail.
3) Orientasi hasil, yakni tingkat tuntutan manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian tekhnik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil.
4) Orientasi orang, yakni tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di organisasi.
5) Orientasi tim, yakni tingkat aktifitas pekerjaan yang diatur didalam *team* bukan secara perorangan.
6) Keagresifan, yakni tingkat tuntutan tehadap orang-orang agar bersikap agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai.
7) Kemantapan, yakni tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status *quo* berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik diatas berdalam satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi menggunakan tujuh karakteristik ini menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki setiap anggota organisasi mengenai organisasi mereka. Mengenai bagaimana sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

c. Pengukuran Budaya Organisasi

Untuk memberikan pengertian yang sangat mudah, terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaaan budaya organisasi menurut Robbins (2006: 36) yang meliputi:

1) Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.
2) Toleransi resiko, tingkat pengembalian resiko, inovasi dan keberanian individu.
3) Arahan, kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja.
4) Integritas, kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi semua unit menjadi satu kesatuan gerak.
5) Dukungan manajemen, kemampuan jajaran dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
6) Control, seberapa besar aturan, arahan, supervise mengontrol kerja bawahan.
7) Identitas, seberapa kuat jati diri social organisasi dalam diri pegawai.
8) System imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
9) Toleransi konflik, kesempatan pegawai untuk dapat meningkatkan konflik secara terbuka.
10) Pola komunikasi, seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi hirarki secara formal.

3. Kinerja Guru

a. Kinerj SDM

Menurut Simamora (2017: 16) kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan menjadi aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait peningkatkan kinerjanya. Kinerja SDM dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2013: 155), faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1) Faktor Personal

   Faktor personal meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, Lingkungan dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2) Faktor Kepemimpinan

   Faktor kepemimpinan meliputi aspek kualitas manajer dan dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.

3) Faktor Tim

   Faktor Tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

4) Faktor Sistem

Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi

5) Faktor Kontekstual

Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Proses penilaian kinerja SDM dapat dilakukan dengan tiga tahap (Dessler, 2015: 327). Adapun tahapan tersebut yaitu :

1) Mendefinisikan Pekerjaan

Memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan standar dan kewajiban pekerjaannya.

2) Menilai Kinerja

Membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan.

3) Memberikan Umpan Balik

Atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahannya dan melakukan rencana untuk pengembangan yang dibutuhkan.

b. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu, istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan

seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria.

Kinerja guru merupakan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai tenaga pendidik menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Syamsul Bahri, 2011: 4). Barnawi dan Mohammad Arifin (2012: 14) mengartikannya sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan sebagai guru, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga

tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja guru dapat memberikan kontribusi bagi sekolah tersebut.

c. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Peraturan Menteri Negara Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 16 tahun 2009, menjelaskan kinerja guru dinilai dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier, kepangkatan dan jabatannya. Penilaian ini digunakan untuk membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya selama satu tahun.

Penilaian kinerja guru dapat diuraikan dalam lima aspek sebagai berikut:

1) Kemampuan Membuat Perencanaan dan Persiapan Mengajar

Perencanaan merupakan proses yang mendefinisikan tujuan dan merencanakan strategi untuk mencapai tujuaannya. Perencanaan mengajar adalah proses mendefinisikan tujuan pembelajaran dan merencanakan strategi guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Komposisi dalam penyusunan program pembelajaran yang harus dikuasai guru antara lain: (1) menguasai materi pembelajaran, (2) analisis silabus pembelajaran, (3) program tahunan dan program semester, (4) penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) (Rusman, 2010: 50).

2) Penguasaan Materi yang Akan Diajarkan kepada Siswa

Guru yang profesional tidak akan merasa gugup atau bingung dengan materi yang akan diajarkan karena sebelum mulai mengajar mereka telah mempersiapkan diri dengan matang mulai dari segi administrasi seperti membuat RPP dan silabus maupun dari segi edukatif seperti menguasai materi pembelajaran dan menentukan metode dan teknik mengajar (Rusman, 2010: 50).

3) Penguasaan Metode dan Strategi Mengajar

Metode pembelajaran sebagai cara menyajikan, menguraikan, memberi contoh dan memberi latihan isi pelajaran kepada siswa untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan strategi pembelajaran merupakan suatu rangkaian bahan ajar dan prosedur pembelajaran yang digunakan secara bersama-sama untuk menimbulkan hasil belajar siswa. Ada tiga jenis metode dan strategi yang dalam pembelajaran, yaitu: pengorganisasian, penyampaian dan pengelolaan (Rusman, 2010: 50).

4) Pemberian Tugas-tugas kepada Siswa

Model pembelajaran yang sangat dianjurkan saat ini adalah pembelajaran berpusat pada siswa. Untuk memaksimalkan model pembelajaran ini diperlukan metode pemberian tugas. Metode tersebut bertujuan untuk: (1) menumbuhkan proses pembelajaran yang eksploratif, (2) mendorong perilaku kreatif, (3) membiasakan berpikir komprehensif, dan (4) memupuk kemandirian dalam pembelajaran (Rusman, 2010: 50).

5) Kemampuan Mengelola Kelas

Ketrampilan ini harus dimiliki guru dalam rangka menciptakan dan mempertahankan situasi kelas yang kondusif dan menyenangkan, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Ketrampilan ini bermanfaat bagi guru untuk: (1) mendorong siswa agar dapat bertanggung jawab baik secara individu/klasikal terhadap perilakunya, (2) menyadari kebutuhan siswa, (3) memberikan respon yang efektif terhadap perilaku siswa, dan (4) memiliki pengetahuan tentang masa pertumbuhan dan perkembangan siswa serta memiliki pemahaman tentang bagaimana siswa belajar (Rusman, 2010: 50).

6) Kemampuan Melakukan Penilaian dan Evaluasi

Guru juga bertugas menilai hasil belajar siswa, baik secara iluminatif observatif maupun structural obyektif. Penilaian cara pertama dilakukan dengan cara mengamati secara kontinyu perubahan dan kemajuan yang dicapai siswa. Penilaian cara kedua dengan memberi skor, angka atau nilai yang lazim dilakukan dalam menilai hasil belajar siswa (Rusman, 2010: 50).

Tugas guru selnjutnya ialah melakukan evaluasi hasil belajar. Menyusun analisis hasil belajar siswa dilakukan setelah dilaksanakan ulangan harian atau ulangan akhir. Fungsinya untuk mendapatkan umpan balik tentang tingkat daya serap siswa terhadap materi pelajaran yang telah diajarkan untuk satu pokok bahasan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Tujuan penyusunan analisis hasil belajar ini adalah untuk: (a). menentukan tercapai atau tidaknya ketuntasan belajar siswa baik perorangan maupun klasikal, (b)

menentukan program perbaikan dan pengayaan, dan (c) menentukan nilai kemajuan belajar siswa (Rusman, 2010: 50).

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaanya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja. Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasaldari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Karyawan yang merasapuas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkanproduktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akanmempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda.

Kreitner dan Kinicki (2005:160), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas ataurespons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. As'ad (2006: 216) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor

pekerjaan,karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Faktor-Faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja

Robbins (2006) factor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah:

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan

pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu–individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi–studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

4) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

c. Respon Ketidakpuasan

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukan

melalui berbagai cara, Robbins (2006) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/ pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

1) *Exit*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2) *Voice*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
3) *Loyalty*, ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, terma¬suk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
4) *Neglect*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

d. Pengukuran Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja. Dimensi tersebut adalah:

1) Pekerjaan itu sendiri *(Work It Self)*

   Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam

melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2) Atasan *(Supervision)*

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya.Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3) Teman sekerja *(Workers)*

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi *(Promotion)*

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5) Gaji/upah *(Pay)*

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

BAB III

KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

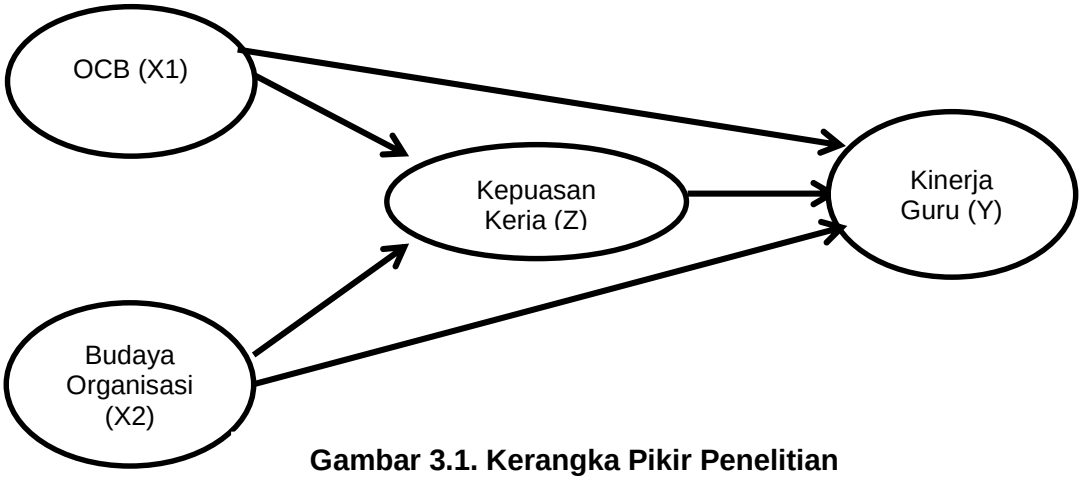
A. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian adalah konsep pada penelitian yang saling berhubungan, dimana penggambaran variabel satu dengan lainnya bisa terkoneksi secara detail dan sistematis. Hal tersebut dilakukan agar penelitian bisa lebih mudah dipahami ckarena nantinya dalam laporan penelitian penyampaiannya bisa runtut.

Menurut Sugiyono (2014)**,** kerangka pemikiran adalah bentuk strategi konseptual yang mengaitkan antara teori dengan berbagai faktor permasalahan yang dianggap penting untuk diselesaikan, sehingga dalam hal lebih mengacu pada tujuan penelitian tersebut dijalankan.

Menurut Sugiyono (2014) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel di atas menggambarkan peneliti kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Pikir Penelitian

B. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah dan kerangka pikir oleh karenanya perlu dibuktikan dengan menggunakan fakta-fakta empiris dengan mengumpulkan data-data. Penelitian ini mengikuti pola pembentukan hipotesis tersebut.

1. Pengaruh OCB terhadap Kepuasan Kerja

OCB penting untuk keberhasilan dan kelangsung-an perusahaan, sehingga OCB perlu dimunculkan dan ditingkatkan. Kepuasan kerja merupakan sebuah persepsi pegawai tentang pekerjaan mereka, oleh karena itu kepuasan kerja seseorang akan berbeda dengan lainnya. Kepuasan kerja dapat digambarkan dengan banyak indikator, seperti ke-sesuaian gaji, fasilitas kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan karyawan untuk maju, pengawasan oleh pimpinan dan juga pekerjaan itu sendiri Nurbahar (2015); Pratama & Sriathi (2015); Weiss & Merlo (2015)). Beberapa penelitian terdahulu mengindikasi bahwa OCB merupakan variabel yang penting terhadap kepuasan kerja (Cohen & Vigoda (2000); Todd (2003)).

Berdasarkan uraian di atas maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Robbins (2006:36) mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah

bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri, untuk memperjelas hal tersebut Robbins (2006:748) menggambarkan hal tersebut seperti pada gambar di bawah ini.

Alur proses yang digambarkan di dalam gambar di bawah ini menjelaskan bagaimana budaya bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari karyawan. Penelitian Khan, *et al* (2011), Sabri, *et al* (2011), dan Emami, *et al* (2012) membuktikan bahwa ada korelasi yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

3. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Guru

Keberhasilan suatu sekolah tidak hanya ditentukan oleh perilaku guru yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku guru yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ, 2015). Penelitian Hui *et al.* (2000) menyimpulkan bahwa organisasi yang

menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB.

Podsakoff *et al.* (2000) mengungkapkan bahwa OCB dapat memengaruhi performa organisasi. Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif signifikan (Chien (2003); Bachrach, Powell, Bendoly, & Richey (2006)) akan tetapi hasil penelitian Buentelo, Jung, dan Sun (2008) membuktikan pengaruh tidak signifikan. Walaupun terdapat inkonsistensi hasil penelitian, namun secara umum menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Budaya organisasi mengikat para pegawai yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian Indah Isnada (2016) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan

menggangap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik. Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja, termasuk para guru. Masing-masing guru tentunya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan guru tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Dimana saat individu berpindah dari level individu ke organisasi, individu tersebut juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan-kinerja. Saat seseorang mengumpulkan data kepuasan dan kinerja untuk organisasi secara keseluruhan, maka dapat ditemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan ada beberapa respons karyawan terhadap ketidakpuasan yaitu; keluar, suara, kesetiaan dan pengabaian. Dengan demikan maka kepuasan kerja guru sangat

berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk berkomitmen dan memberikan kinerja terbaik bagi sekolah tempat mereka bekerja. Seperti diungkapkan oleh Natalia C. P. Paparang, William A. Areros dan Ventje Tatimu (2021: 121) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, artinya bahwa semakin tinggi kepuasan yang diterima karyawan maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tinggi pula.

Berdasarkan uraian di atas maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

6. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Kinerja guru merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seseorang, sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Gu dan Chi Sen Siu (2009) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Menurut Todd (2003), bahwa OCB harus memiliki dampak ter-hadap efektivitas organisasi dengan menambah kerangka sosial dalam lingkungan kerja. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Gu dan Chi Sen Siu (2009) yang mengungkapkan bahwa ki-nerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Zoghbi-Manrique-de-Lara (2011) memberikan pemahaman baru ba-gaimana meningkatkan kinerja karyawan, menya-takan bahwa meningkatnya OCB akan meningkatkan kinerja karyawan, apalagi jika kepuasan kerja meningkat maka akan berkontribusi besar dalam peningkatan kinerja karyawan. Asiedu, Sarfo, dan Adjei (2014) berpendapat sama bahwa karyawan yang memiliki OCB akan mendapatkan

apresiasi dan penghargaan serta kepuasan emosional, sehingga karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Kotter dan Heskett (2014) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling

menguntungkan, baik bagi organisasi maupun pegawai. Penelitian Indah Isnada (2016) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Krik L.Rongga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki hubungan dengan kinerja melalui kepuasan kerja pegawai, dimana budaya organisasi tidak lepas dari strategi organisasi, termasuk visi dan misi organisasi itu sendiri dan merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi untuk peningkatan kinerja dalam organisasi. Penelitian Made Dyah Ayu Pranita dan Ida Ayu Made Sasmita Dewi (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian di atas maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, sehingga pendekatan penelitian yang digunakan merupakan pendekatan positivist. Menurut Sugiyono (2014), penelitian kuantitatif disebut sebagai penelitian positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Filsafat positivisme memanang sebuah realitas, gejala atau fenomena sebagai hal yang dapat diklasifikasikan, konkrit, teramati, terukur, relatif tetap, dan terdapat hubungan sebab-akibat.

Menurut Suharsaputra (2012:50), penelitian kuantitatif yang berlandaskan pada paham empirisme positivisme melihat bahwa kebenaran berada dalam fakta-fakta yang dapat dibuktikan atau diuji secara empiris. Penelitian ini mengelaborasi tiga poin penting untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam. Poin yang pertama adalah menjelaskan fenomena atau gejala yang terjadi sebagai gambaran akan keingintahuan dan keinginan untuk mendapat pemahaman mengenai suatu kondisi atau kejadian. Poin kedua adalah penggunaan jenis data numerik atau data dalam bentuk angka-angka sebagai bahan utama untuk melakukan analisis. Poin ketiga adalah menggunakan statistik dalam melakukan analisis. Prosedur pelaksanaan penelitian kuantitatif amat ketat karena umumnya penelitian ini dilakukan untuk memverifikasi sebuah teori melalui pengujian hipotesis yang sejak awal sudah ditentukan dengan mengacu pada kerangka teori tertentu (Suharsaputra, 2012:53).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul, yakni SMK Muhammadiyah 1 Bantul, SMK Muhammadiyah Bambanglipuro, SMK Muhammadiyah Kretek, SMK Muhammadiyah Imogiri dan SMK Muhammadiyah Piyungan. Penelitian dilakukan di sekolah tersebut mengingat kinerja guru belum pernah dilakukan di sekolah tersebut khususnya selama pandemi Covid-19. Oleh karena itu, penelitian ini dirasa perlu dilakukan mengingat SMK Muhammadiyah di Kabupaten Bantul merupakan sekolah swasta. Oleh karena itu, kinerja guru perlu dioptimalkan guna mendukung kualitas pendidikan di sekolah tersebut, sehingga diharapkan sekolah tersebut banyak diminati oleh para orang tua di wilayah Bantul. Penelitian ini rencananya akan dilakukan pada bulan November 2022 dengan harapan aktivitas kerja guru sudah kembali normal dan kasus Covid-19 semakin berkurang.

C. Metode Pengambilan Sampel

Sugiyono (2014:61) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul yang total mencapai 324 orang, dengan rincian sebagai berikut:

1. SMK Muhammadiyah 1 Bantul : 79 guru
2. SMK Muhammadiyah 2 Bantul : 25 guru
3. SMK Muhammadiyah Bambanglipuro : 70 guru
4. SMK Muhammadiyah 1 Imogiri : 85 guru
5. SMK Muhammadiyah Bangunjiwo : 22 guru

6. SMK Muhammadiyah 1 Piyungan : 24 guru
7. SMK Muhammadiyah Kretek : 19 guru

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2014:62). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberi peluang yang sama bagi setiap anggota populasi. Teknik sampel ini menggunakan jenis *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik pengambilan dilakukan sampel bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Guru yang akan dijadikan sasaran sampel penelitian menggunakan taraf kesalahan 10%. Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan, maka pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin. Perhitungan pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.(d^2) + 1}$$

Dimana :

n = ukuran sampel
N = Populasi
d = taraf nyata atau batas kesalahan

Dalam menentukan jumlah sampel yang akan dipilih, penulis menggunakan tingkat kesalahan sebesar 10%, karena dalam setiap penelitian tidak mungkin hasilnya sempurna 100%, makin besar tingkat kesalahan maka semakin sedikit ukuran sampel. Sehubungan dengan keterbatasan waktu dan biaya maka tingkat kesalahan ini dipilih. Dalam rumus Slovin, tingkat kesalahan

10% masih dapat digunakan. Jumlah populasi yang digunakan adalah 324 orang, dengan perhitungan di atas maka :

$$n = \frac{324}{324.(0,01) + 1}$$

$$n = \frac{324}{4,24}$$

$$n = 76,41$$

Jadi dari anggota populasi yang diambil sebagai sampel adalah sebanyak 76,41 orang responden. Jika dibulatkan maka sampel yang digunakan berdasarkan populasi di atas yaitu 76 orang. Responden yang diambil sebagai sampel yang telah bekerja di sekolah minimal 1 (satu) tahun di sekolah tersebut. Perhitungan pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. Data Perhitungan *proportionate stratified random sampling*

No	Sekolah	Perhitungan Persekolah	Hasil
1	SMK Muhammadiyah 1 Bantul	79/324 x 76	19
2	SMK Muhammadiyah 2 Bantul	25/324 x 76	6
3	SMK Muhammadiyah Bambanglipuro	70/324 x 76	16
4	SMK Muhammadiyah 1 Imogiri	85/324 x 76	20
5	SMK Muhammadiyah Bangunjiwo	22/324 x 76	5
6	SMK Muhammadiyah 1 Piyungan	24/324 x 76	6
7	SMK Muhammadiyah Kretek	19/324 x 76	4
	Jumlah		76

D. Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif, yakni jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka (Sugiyono, 2014:15).

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer artinya data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dengan menggunakan instrumen atau alat kuesioner berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden, baik itu tentang pribadinya maupun hal-hal lain yang ingin diketahui.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka yang meliputi identitas responden dan pertanyaan tertutup disertai alternatif jawaban sehingga responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut (Sugiyono, 2014). Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur dalam bentuk pertanyaan pilihan berganda (*multiple choicequestions*), pertanyaan terbuka (*open questions*) dan pertanyaan tertutup (*close questions*).

4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2014:148). Kesimpulan dari penelitian sangat bergantung pada instrumen penelitian. Ketepatan penggunaan instrumen akan menghasilkan data yang valid. Terdapat dua instrumen dalam penelitian ini yaitu angket dan tes. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Angket yaitu merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014: 192). Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto (2013: 128) “angket merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya,

atau hal-hal yang ia ketahui". Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang meliputi kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kuesioner budaya organisasi, kuesioner kinerja guru dan kuesioner kepuasan kerja.

Kuesioner disusun mencakup seluruh variabel penelitian. Variabel memiliki beberapa dimensi, selanjutnya dari masing-masing dimensi, terdiri dari beberapa dimensi yang direpresentasikan ke dalam pertanyaan-pertanyaan. Dari setiap pertanyaan/pernyataan dinilai berdasarkan skala Likert 5 (lima) jenjang (1 - 5). Urutan dalam skala ini menggunakan lima angka penilaian yaitu:

Tabel 4.1. Bobot Penilaian Skala Likert

Skala	Bobot
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: Sugiyono, 2014

Penilaian didasarkan pada persepsi dan penilaian responden terhadap pertanyaan/pernyataan yang diajukan disesuaikan dengan kenyataan yang ada. Skor dari masing-masing pertanyaan/pernyataan dalam satu dimensi dijumlahkan menjadi skor untuk dimensi tersebut. Selanjutnya skor variabel adalah merupakan akumulasi dari skor dimensi-dimensi terkait. Adapun kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	No Item	Sumber
1	OCB	*Altruism*	1-4	Luthans (2011)
		Civic Virtue	5-8	
		Sportmanship	9-12	

No	Variabel	Indikator	No Item	Sumber
		Conscientiousness	13-16	
		Courtesy	17-20	
2	Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	1-8	Robbins (2006)
		Perhatian pada hal rinci	9-14	
		Orientasi hasil	15-16	
		Orientasi orang	17-18	
		Orientasi tim	19-20	
		Keagresifan	21-24	
		Kemantapan	25-28	
3	Kinerja Guru	Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar	1-5	Rusman (2010)
		Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa	6-10	
		Penguasaan metode dan strategi mengajar	11-15	
		Pemberian tugas-tugas kepada siswa	16-20	
		Kemampuan mengelola kelas	21-25	
		Kemampuan penilaian dan evaluasi	26-30	
4	Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	1-2	Robbins dan Judge (2015)
		Atasan	3-6	
		Teman sekerja	7-8	
		Promosi	9-12	
		Gaji/ Upah	13-15	

E. Fokus Penelitian

Penelitian ini difoksukan pada bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul.

F. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X_1) adalah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektif

organisasi. OCB diukur dengan indikator: *Altruism*, *Civic Virtue*, *Sportmanship*, *Conscientiousness*, dan *Courtesy* (Luthans, 2011).

2. Budaya Organisasi (X_2) adalah nilai (value) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi diukur dengan indikator: Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian pada hal rinci, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, dan Kemantapan (Robbins, 2006).
3. Kinerja guru (Y_1) adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seorang guru sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kinerja guru diukur dengan indikator: Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, Penguasaan metode dan strategi mengajar, Pemberian tugas-tugas kepada siswa, Kemampuan mengelola kelas, serta Kemampuan penilaian dan evaluasi (Rusman, 2010).
4. Kepuasan Kerja (Y_2) adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaanya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja. Kepuasan kerja diukur dengan indikator: Pekerjaan itu sendiri, Atasan, Teman sekerja, Promosi, dan Gaji/ Upah (Robbins dan Judge, 2015).

G. Uji Coba Instrumen

Instrumen yang telah disusun perlu diuji terlebih dahulu untuk mengetahui apakah instrumen tersebut dapat dijalankan fungsinya untuk mengumpulkan data secara objektif dan menyeluruh atau tidak. Uji coba instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji coba *try out* yaitu uji coba yang dilakukan di luar

sampel penelitian, tetapi masih dalam satu populasi yang mempunyai karakteristik sama dengan subjek yang akan diteliti.

1. Uji Validitas

Suharsimi Arikunto (2013: 211) mengatakan “validitas yaitu suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen”. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Sugiyono (2014: 254-255) menguraikan rumus korelasi yang dapat digunakan yaitu rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut.

$$r_{XY} = \frac{N \sum XY - (\sum X . \sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X^2)\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi X dan Y

N = Jumlah Responden

X = Variabel nilai sampel independen

Y = Variabel skor rata-rata

Kriteria pengambilan keputusan untuk menentukan suatu item dikatakan valid apabila r_{XY} yang diperoleh dengan $p < 0,05$.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas tes berfungsi untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya. “Reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama” (Sugiyono, 2014:173).

Sugiyono (2014: 365) berpendapat bahwa untuk mengukur reliabilitas instrumen angket menggunakan rumus *Alfa Cronbach*, dimana rumus *Alfa*

Cronbach yang digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen skornya bukan 1 dan 0, seperti angket yang berjenis uraian. Rumus *Alfa Cronbach* adalah sebagai berikut.

$$r_{tt} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum {s_i}^2}{{s_t}^2}\right)$$

Keterangan:

r_{tt} = reabilitas total tes

k = jumlah item yang valid

$\sum {s_i}^2$ = mean kuadrat kesalahan

${s_t}^2$ = variansi total

Selanjunya tingkat kehandalan instrumen penelitian dapat diketahui dengan berpedoman pada interpretasi nilai r yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.3. Interpretasi Nilai r

Interval Koefisien	**Tingkat Hubungan**
0,00 ≤ r_{tt} < 0,199	Sangat Rendah
0,20 ≤ r_{tt} < 0,399	Rendah
0,40 ≤ r_{tt} < 0,599	Sedang
0,60 ≤ r_{tt} < 0,799	Kuat
0,80 ≤ r_{tt} ≤ 1,00	Sangat Kuat

Sugiyono (2014:257)

H. Analisis Data

Setelah data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan data sekunder, selanjutnya terhadap data dilakukan beberapa langkah perlakuan. Langkah-langkah tersebut adalah mengedit data, memasukkan data, dan menganalisis data. Untuk mengolah data dari hasil penelitian ini menggunakan bantuan paket program IBM AMOS 24. Adapun analisis yang digunakan untuk menguji

hipotesis adalah analisis regresi linier berganda dengan syarat memenuhi uji asumsi klasik.

1. *Structural Equation Modeling (SEM)*

Setelah data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan data sekunder, selanjutnya terhadap data dilakukan beberapa langkah perlakuan. Langkah-langkah tersebut adalah mengedit data, memasukkan data, dan menganalisis data. Untuk mengolah data dari hasil penelitian ini menggunakan bantuan paket program AMOS 24. Adapun analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor *(factor analysis),* analisis jalur *(path analysis)* dan regresi *(regression)* dengan syarat memenuhi uji asumsi klasik.

Sebagai suatu metode pengujian yang menggabungkan faktor analisis, path analisis dan regresi, SEM lebih merupakan metode *confirmatory* dari pada *exploratory*, yang bertujuan mengevaluasi *proposed dimensionality* yang diajukan dan yang berasal dari penelitian sebelumnya dengan cara melihat dan menguji model hubungan dimensidimensi tersebut. Dengan pemahaman ini, SEM dapat digunakan sebagai alat untuk mengkonfirmasi *pre-knowledge* yang telah diperoleh sebelumnya (Hair et al., 2010).

Uji kecocokan model digunakan untuk menguji model hubungan antar dimensi atau variabel. Kriteria-kriteria yang diajukan oleh Hair et al. (2010) untuk digunakan dalam menguji kecocokan model antara lain:

a. Rasio nilai *chi-square* dengan derajat kebebasan dari model (*normed chi-square*). Nilai rasio antara 1-3 dianggap nilai yang sesuai dan nilai lebih dari 5 dianggap *poor fit of the model*.
b. Comparative *Fit Index* (CFI). Nilai CFI yang lebih dari 0.9 dianggap sebagai model yang sesuai.
c. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Nilai RMSEA 0.05 atau kurang adalah nilai kecocokan yang paling baik, nilai 0.08 atau kurang adalah nilai yang bisa diterima, sedangkan nilai lebih dari 0.1 dianggap tidak ada kecocokan model.
d. Digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasikan. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya (Wijaya, 2009). Goodness of Fit Index (GFI). Model bisa dikategorikan good fit apabila memiliki nilai GFI mendekati 1.
e. Pengujian Reliabilitas dan Validitas. Reliabilitas model pengukuran dapat diuji dengan perhitungan construct reliability dan variance extracted. Jika variabel memiliki contruct reliability >0.70 dan variance extracted >0.50.

Menurut Hair et al. (2010) terdapat 7 tahapan prosedur pembentukan dan analisis SEM yaitu :

a. Membentuk model teori sebagai dasar model SEM yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Merupakan suatu model kausal atau sebab akibat yang menyatakan hubungan antar dimensi atau variabel.
b. Membangun *path diagram* dari hubungan kausal yang telah dibentuk berdasarkan dasar teori. Path diagram tersebut akan memudahkan peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya.
c. Membagi path diagram tersebut menjadi suatu set dari model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*).
d. Pemilihan matrik data input dan mengestimasi model yang diajukan. Perbedaan SEM dengan teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang akan digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.
e. Menentukan the identification of the structural model. Langkah ini untuk menentukan bahwa model yang dispesifikasikan bukan model yang under. identified atau unidentified. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejalagejala berikut ini:
    1) Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
    2) Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan

3) Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negative
4) Muncul korelasi yang sangat tinggi antar korelasi estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

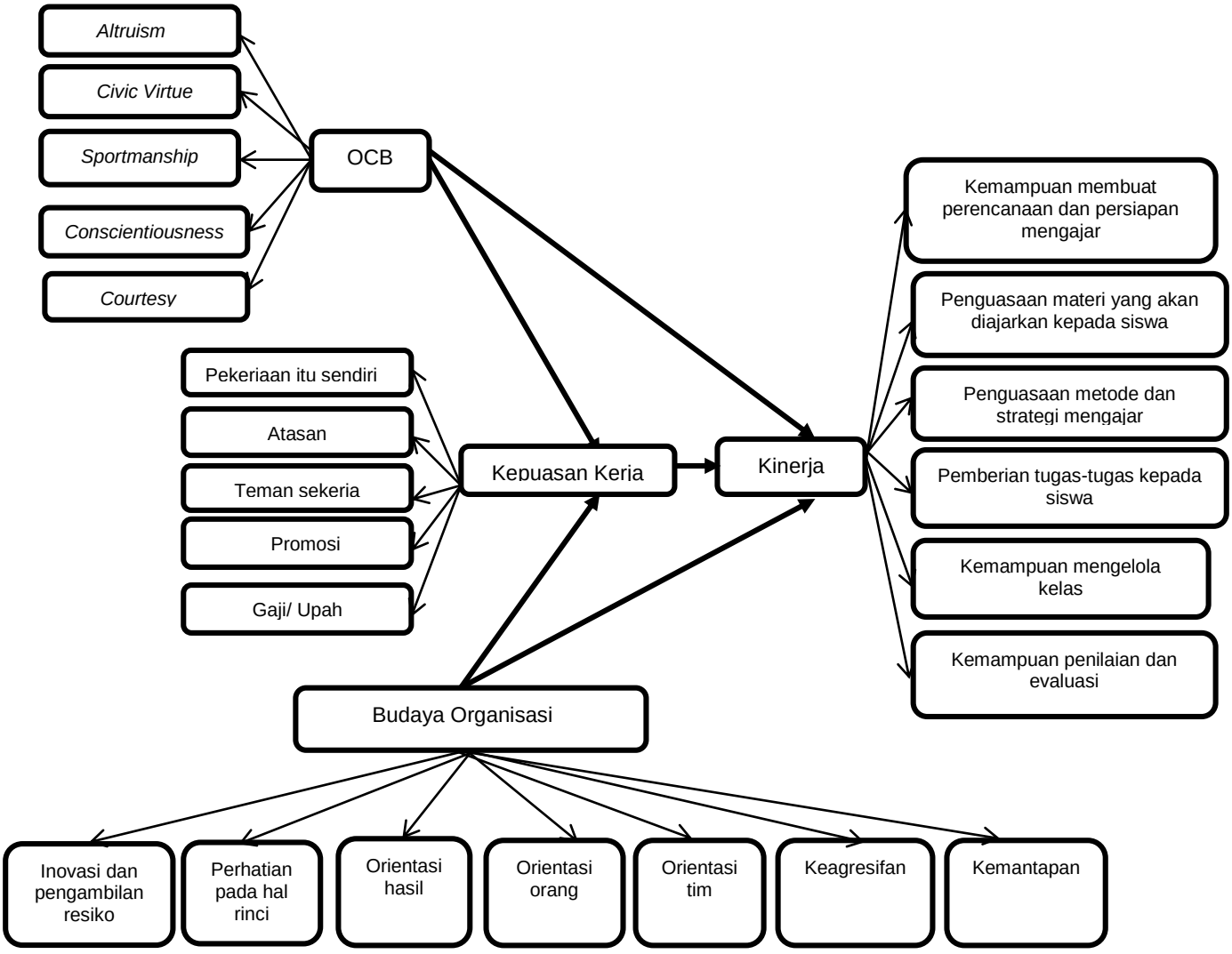
f. Mengevaluasi kriteria dari *goodness of fit* atau uji kecocokan. Pada tahap ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness offit sebagai berikut :
1) Ukuran sampel minimal 100 dan dengan perbandingan 5 observasi untuk setiap parameter estimate.
2) Normalitas dan Linearitas
3) Outliers
4) Multicolinierity dan Singularity

g. Menginterpretrasikan hasil yang didapat dan mengubah model jika diperlukan.

2. *Model* Struktural (*Structural Model*)

Model struktural merupakan model yang menyatakan hubungan kausal antar dimensi atau variabel yang diteliti.

Gambar 4.1. Model Struktural



3. Matriks Input dan Teknik Estimasi Model

SEM dapat menggunakan matriks kovarian dan matriks korelasi dari variabel yang diuji, sebagai input. Pemilihan jenis matriks sebagai input, dilakukan berdasarkan tujuan dari analisis yang dilakukan. Untuk melakukan pengujian teoritis, matriks kovarian disarankan untuk digunakan sebagai input. Matriks kovarian merupakan sebuah matriks yang terdiri dari nilai kovarian antara semua dimensi setiap variabel. Pada

tools AMOS, matriks kovarian dapat dihitung secara otomatis dari data primer/data mentah yang dimasukkan sebgai input.

Setelah melakukan pemilihan matriks, teknik estimasi model juga perlu dilakukan. Teknik estimasi model merupakan algoritma matematika yang digunakan untuk melakukan estimasi terhadap parameter-parameter yang ada pada model. Sebagian besar program SEM menggunakan pendekatan Maximum Likelihood Estimation (MLE) sebagai teknik estimasi model. MLE banyak digunakan karena MLE lebih efisien dan tidak bias apabila normalitas data tercapai.

4. Mengidentifikasi Model

Identifikasi model perlu dilakukan untuk menentukan apakah danalisis bisa dilakukan lebih lanjut. Sebagai dasar dalam identifikasi model tersebut, nilai *degrees of freedom (df)* digunakan sebagai acuan. Nilai *df* diperoleh dari formula berikut :

$$Df = \tfrac{1}{2}[p(p-1) - k]$$

dimana:

p = jumlah dimensi (*observed variable*)

k = jumlah parameter yangdiestimasi

Berikut adalah klasifikasi hasil identifikasi model berdasarkan nilai df yang diperoleh:

a. *Just-identified Model*

Nilai df pada model ini adalah 0 (nol). Pada model jenis ini, estimasi model tidak perlu dilakukan.

b. *Under-identified Model*

Nilai df pada model ini adalah kurang dari 0 (nol)/negatif. Pada model jenis ini, estimasi model juga tidak perlu dilakukan.

c. *Over-identified Model*

Nilai df pada model ini adalah lebih dari 0 (nol)/postif. Pada model jenis ini, estimasi model bisa dilakukan.

d. Analisis SEM bisa dilakukan apabila df bernilai positif (over-identified model).

5. *Mengevaluasi* EstimasiModel

Sebelum melakukan evaluasi kelayakan model terhadap data penelitian, hasil estimasi model perlu dievaluasi agar memenuhi asumsi-asumsi yang harus dipenuhi untuk mengaplikasikan SEM. Berikut adalah asumsi-asumsi dalam SEM yang perlu dievaluasi:

a. Ukuran Sampel

Jumlah sampel yang dianjurkan dalam menggunakan teknik SEM, dengan prosedur estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) adalah 100-150 sampel.

b. Normalitas Data

Untuk mengaplikasikan SEM, data harus terdistribusi normal. Normalitas data isa dilihat dengan membandingkan nilai z (z-score) dengan nilai critical ratio (c.r.) dari data yang diperoleh. Z-score merupakan hasil pengurangan nilai rata-rata data dari data mentah yang selanjutnya dibagi oleh standard deviasinya. Besar tingkat kepercayaan yang sering digunakan pada analisis SEM adalah 99% (tingkat signifikansi = 0.1). Pada tingkat signifikansi ini, nilai z yang

diperoleh dari tabel z adalah ±2,58. Data terdistribusi normal apabila nilai c.r. dari data tersebut berada diantara -2,58 sampai dengan +2,58.

c. Outlier

Outlier data merupakan data yang nilainya jauh di atas atau di bawah rata-rata nilai data. Nilai mahalanobis distance digunakan untuk mengetahui data manakah yang termasuk outlier. Mahalanobis distance merupakan jarak sebuah data dari titik pusat tertentu dimana semakin besar nilai mahalanobis distance, maka ada kemungkinan bahwa data tersebut outlier. Pada tools AMOS, penghitungan nilai mahalanobis distance menghasilkan nilai p1 dan p2. Sebuah data termasuk outlier apabila nilai p1 dan p2 kurang dari 0,05 Untuk melakukan analisis SEM, outlier data harus dihilangkan terlebih dahulu.

d. Evaluasi kriteria Goodness – of – fit

Multikolinearitas merupakan keadaan dimana terdapat korelasi yang besar antara dimensi-dimensi pada variabel penelitian. Pada analisis SEM, tidak boleh ada nilai korelasi antar dimensi yang ≥ 0,9 .

e. Setelah memenuhi semua asumsi SEM tersebut, perlu dilihat juga ada tidaknya kesalahan estimasi (offending estimate) sebelum ke tahapan berikutnya. Jenis kesalahan estimasi yang sering terjadi adalah besar variance dari suatu variabel/konstruk yang bernilai negatif. Variance merupakan rata-rata jumlah kuadrat dari nilai deviasi. Kesalahan estimasi yang ditemukan, harus dihilangkan sebelum melakukan uji kelayakan model.

6. Menguji Kelayakan Model

Setelah estimasi model dievaluasi dan data penelitian dimasukkan sebagai input, tahapan terpenting pada pengujian SEM selanjutnya dilakukan, yakni menguji kelayakan model. Uji kelayakan model terdiri dari dua tahapan pengujian. Kedua tahapan pengujian model tersebut adalah sebagai berikut:

a. Menguji validitas measurement model

Tahapan ini bertujuan untuk menguji goodness-of-fit (GOF) dari measurement model dan seberapa fit/tepat dimensi-dimensi yang digunakan, dalam menjelaskan variabel laten (construct validity). Ada beberapa macam uji kelayakan model yang bisa dilakukan untuk menguji GOF, diantaranya adalah chi-square (x2), GFI, RMSR, RMSEA, NFI, CFI, TLI, dan RNI. Belum ada penelitian yang membuktikan uji kelayakan mana yang terbaik. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, uji kelayakan model yang dipilih adalah uji kelayakan model yang sering digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berikut adalah uji kelayakan model yang digunakan:

b. Chi-square (x2)

Pengujian chi-square (x2) merupakan pengujian yang utama dalam melakukan pengujian measurement model. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah matriks kovarian sampel berbeda dengan matriks kovarian hasil estimasi. Jika matriks kovarian sampel tidak berbeda dengan matriks kovarian hasil estimasi, maka model fit dengan data yang dimasukkan. Penentuan fit atau tidaknya model dengan data,

dapat dilakukan dengan melihat perbandingan nilai probabilitas (p) yang diperoleh, dengan ketentuan sebagai berikut:

1) Jika p > 0, 05, maka model fit dengan data yang ada
2) Jika p < 0, 05, maka model tidak fit dengan data yang ada

Dalam AMOS, jika nilai x2 yang diperoleh makin kecil, maka nilai p akan makin besar.

Meskipun pengujian chi-square merupakan pengujian yang utama, pengujian ini tidak dijadikan sebagai satu-satunya patokan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Hal ini disebabkan karena nilai x2 yang diperoleh akan sangat dipengaruhi oleh jumlah sampel dan jumlah dimensi yang digunakan. Semakin banyak jumlah sampel dan dimensi, nilai x2 yang diperoleh akan makin besar sehingga nilai p menjadi kecil. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kekurangan dari pengujian chi-square, digunakanlah nilai dari x2/df (CMIN/DF) dimana model dikatakan fit apabila x2/df < 2,00.

c. *GFI (Goodness*-of-*Fit Index)*

Nilai GFI berkisar antara 0 s.d. 1 dimana semakin tinggi nilai GFI menunjukkan bahwa model semakin fit dengan data yang ada. Nilai GFI > 0, 90 dianggap sebagai nilai yang bagus.

d. TLI (Tucker Lewis Index)

Nilai TLI berkisar antara 0 s.d. 1. Nilai TLI yang mendekati 1, mengindikasikan bahwa model semakin fit dengan data yang ada.

e. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

Nilai RMSEA yang semakin rendah, mengindikasikan bahwa semakin fit model tersebut dengan data. Nilai RMSEA yang < 0, 08 dimiliki oleh

banyak model yang bisa diterima. Jika suatu model telah lolos uji measurement model, tahapan pengujian selanjutnya bisa dilakukan, yakni menguji validitas structural model.

7. Menguji validitas structural model

Uji validitas structural model disebut juga dengan uji hipotesis. Hasil pengujian ini akan memberikan jawaban terhadap identifikasi masalah, tujuan dari penelitian, maupun hipotesis penelitian yang telah diuraikan pada Bab 1. Pengujian validitas structural model bertujuan untuk mengetahui hubungan ketergantungan seperti apa yang ada di antara konstruk/variabel. Setiap hubungan antar konstruk tersebut direpresentasikan sebagai hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Signifikan tidaknya suatu hubungan antar konstruk, dapat dilihat dari nilai kritis (C.R.) yang diperoleh dari hasil estimasi. Jika nilai C.R. lebih besar daripada nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi p < 0, 05, yaitu 1, 65, maka hipotesis yang diajukan diterima. Tetapi, apabila nilai C.R. belum dapat mencapai nilai kritisnya pada tingkat signifikansi p > 0, 05, maka hipotesis yang diajukan tidak diterima.

8. Melakukan Interpretasi dan Modifikasi Model

Suatu model SEM yang telah diuji dan terbukti valid, bukanlah satu-satunya model yang fit dengan data yang ada. Oleh karena itu, para peneliti biasanya melakukan modifikasi model yang bertujuan untuk membuat model yang lebih fit daripada model sebelumnya. Modifikasi yang dilakukan, biasanya dengan menambahkan hubungan antar konstruk yang nantinya dapat menurunkan nilai chi-square (x2).

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Uji Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

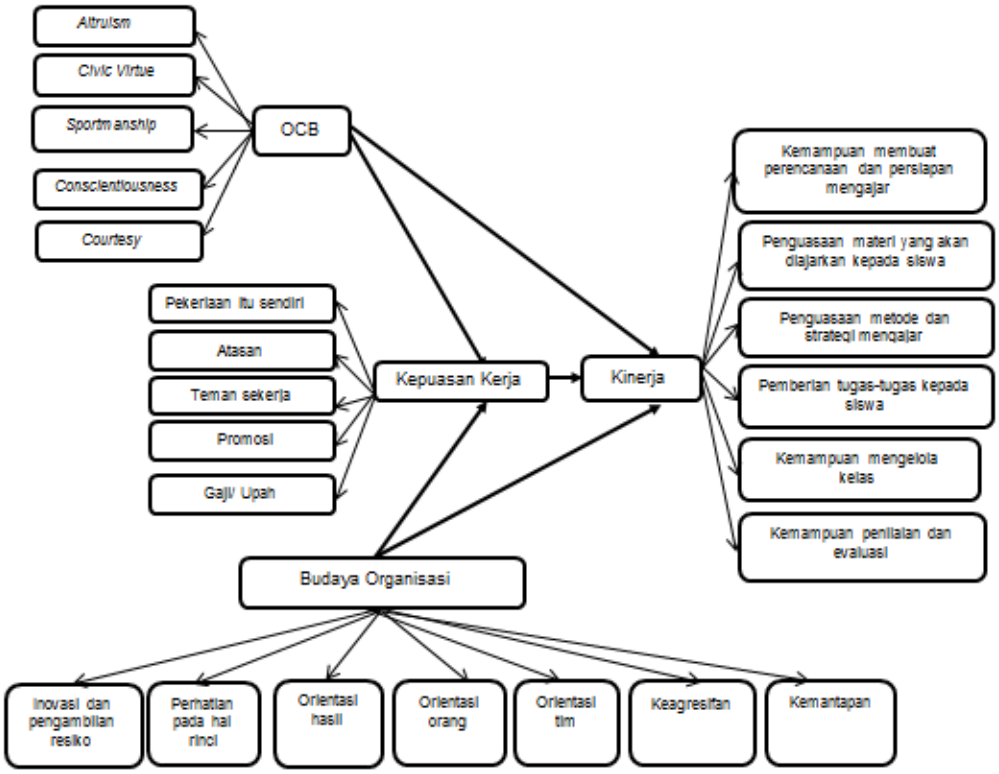
Sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini, maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan menggunkan aplikasi AMOS. Langkah-langkah tersebut mengacu pada proses analisis SEM menurut (Hair, et. al., 2017). Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut meliputi:

5.1.1. Pembahasan Model Berdasarkan Teori

Pengambangan model dalam penelitian ini didasarkan atas konsep analisis data yang telah di jelaskan pada Bab sebelumnya Secara umum model tersebut terdiri dari dua variabel independen (eksogen) yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi, satu variabel dependen (endogen) yaitu kinerja guru dan datuvariabel intervening yaitu kepuasan kerja.

5.1.2. Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

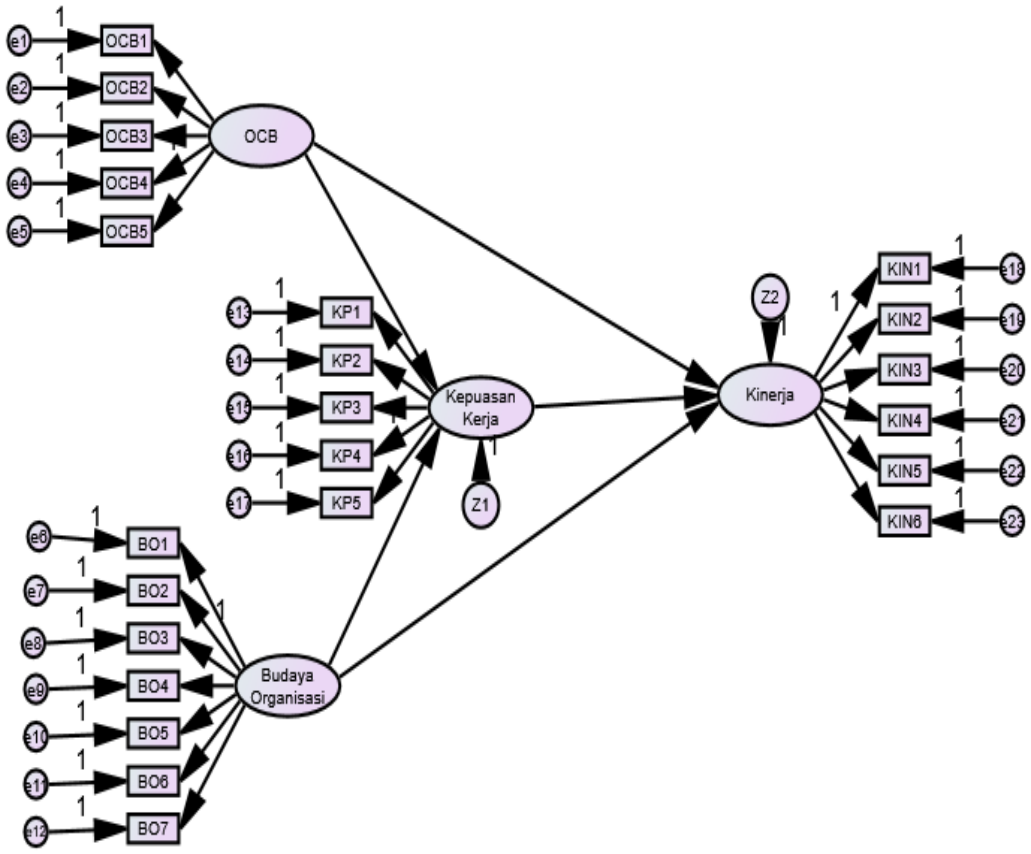
Setelah pengembangan model berbaris teori, maka dilakukan langkah selanjutnya yaitu menyusun model tersebut dalam bentuk diagram alur yang akan memudahkan untu melihat hubungan-hubungan kasusalitas yang akan diuji. Dalam diagram alur, hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara konstruksi dengan konstruksi yang lainnya, sedangkan garis-garis lengkung menunjukkan hubungan antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruksi. Pengukuran hubungan antara variable dalam SEM dinamakan *structural model*. Berdasarkan landasar teori yang ada maka dibuat diagram jalur untuk SEM sebagai berikut:



Gambar 5.1 Model Struktural

5.1.3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan Struktural

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur pada langkah 2 tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan *structural*.



Gambar 5.2.
Gambar Model Persamaan Struktural

5.1.4. Input Matriks dan Estimasi Model

Input matriks yang digunakan adalah kovarian dan korelasi. Estimasi model yang digunakan adalah estimasi maksimum likelihood (ML) estimasi ML telah dipenuhi dengan asumsi sebagai berikut:

1. Ukuran Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 177 responden. Jika mengacu pada ketentuan yang berpendapat bahwa jumlah sampel yang representative adalah sekitar 100-200 (Imam Ghozali, 2017). Maka, ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi yang di perlukan uji SEM.

2. Uji Normalitas Data

SEM sangat sensitif terhadap karakteristik distribusi data khususnya distribusi data yang melanggar normalitas *multivariate* atau adanya kurtosis yang tinggi, maka SEM mengharuskan distribusi data bersifat normal secara *multivariate*. Ghozali (2018). Uji normalitas hasil output AMOS dilakukan dengan kemudian dibandingkan nilai *critical ratio* (CR) pada *assessment of normality* dengan kritis -2,56 sampai +2,56 pada level 0,01. Apabila terdapat nilai CR yang lebih besar dari nilai kritis maka distribusi data tersebut tidak normal secara *univariate.* Secara *multivariate* nilai c.r terdapat pada baris terakhir dengan ketentuan yang serupa. Ghozali (2018).

Tabel 5.1
Penilaian Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KIN6	2,400	5,000	,045	,191	-1,452	-3,109
KIN5	3,000	5,000	,241	1,030	-1,055	-2,259
KIN4	2,000	5,000	,288	1,232	-1,315	-2,815
KIN3	2,400	5,000	-,022	-,095	-1,448	-3,100
KIN2	3,000	5,000	-,172	-,737	-1,148	-2,458
KIN1	3,000	5,000	,044	,187	-1,377	-2,949
KP5	1,000	5,000	,061	,260	-1,270	-2,718
BO7	1,800	5,000	,226	,967	-1,360	-2,912
BO6	1,000	5,000	-,046	-,196	-1,339	-2,866
BO5	1,000	5,000	,286	1,225	-1,371	-2,935
OCB5	3,000	5,000	-,044	-,187	-1,377	-2,949
KP1	2,500	5,000	,023	,098	-1,341	-2,870
BO4	1,000	5,000	-,157	-,672	-1,497	-3,205
BO3	1,000	5,000	-,057	-,245	-1,427	-3,055
BO1	2,500	5,000	,295	1,261	-1,232	-2,638
BO2	1,500	5,000	,015	,064	-1,247	-2,670
KP2	1,300	5,000	-,207	-,887	-1,348	-2,886
KP3	2,000	5,000	-,127	-,542	-1,318	-2,822
KP4	1,000	5,000	,130	,556	-1,294	-2,771
OCB1	2,800	5,000	-,143	-,613	-1,353	-2,896
OCB2	3,000	5,000	,272	1,163	-1,132	-2,423
OCB3	3,000	5,000	,056	,240	-1,396	-2,990
OCB4	3,000	5,000	,042	,192	-1,442	-3,119
Multivariate					-11,243	-1,814

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas menunjukkan uji normalitas secara *univariate* mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (c.r) untuk kurtosis (keruncingan) dan skewness (kemiringan), berada dalam rentang yang lebih besar dari -2,56 atau +2,56. Namun secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilainya -1.814.

5.1.5. Identifikasi Model Struktural

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya identifikasi masalah adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori *over-identified*. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat.

Tabel 5.2
Computation of Degrees Freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	276
Number of distinct parameters to be estimated:	51
Degrees of freedom (276 - 51):	225

Sumber: Data primer, diolah 2022

Hasil menunjukkan nilai *Degrees of freedom* (df) model sebesar 225. Hal ini mengindikasikan bahwa model tersebut termasuk dalam kategori *over identified* karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu, analisa data bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

5.1.6. Menilai Kriteria Goodness of Fit

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk dalam model ini terdiri dari 4 *unobserved variabel* dengan 22 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Menilai *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang

dihipotesiskan *"fit"* atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit Analisis Conformatory* ditampilkan pada data berikut ini:

Tabel 5.3
Hasil Uji Goodness of Fit Index Analisis Conformatory

Goodness of Fit Index	**Model Penelitian**	***Cutt off Value***	**Evaluasi Model**	
			Sumber	**Kriteria**
X^2 *Chi-Square*	351,780	Diharapkan kecil	Ghozali (2018)	*Tidak Fit*
Probability	0,0000	≥ 0,05	Ghozali (2018)	*Tidak Fit*
RMSEA	0,060	≤ 0,08	Ghozali (2018)	*Fit*
GFI	0,852	≥ 0,90	Ghozali (2018)	*Marginal Fit*
AGFI	0,810	≥ 0,90	Ghozali (2018)	*Marginal Fit*
CMIN/DF	1,636	≤ 2,00	Ghozali (2018)	*Fit*
TLI	0,952	≥ 0,95	Ghozali (2018)	*Fit*
CFI	0,962	≥ 0,95	Ghozali (2018)	*Fit*

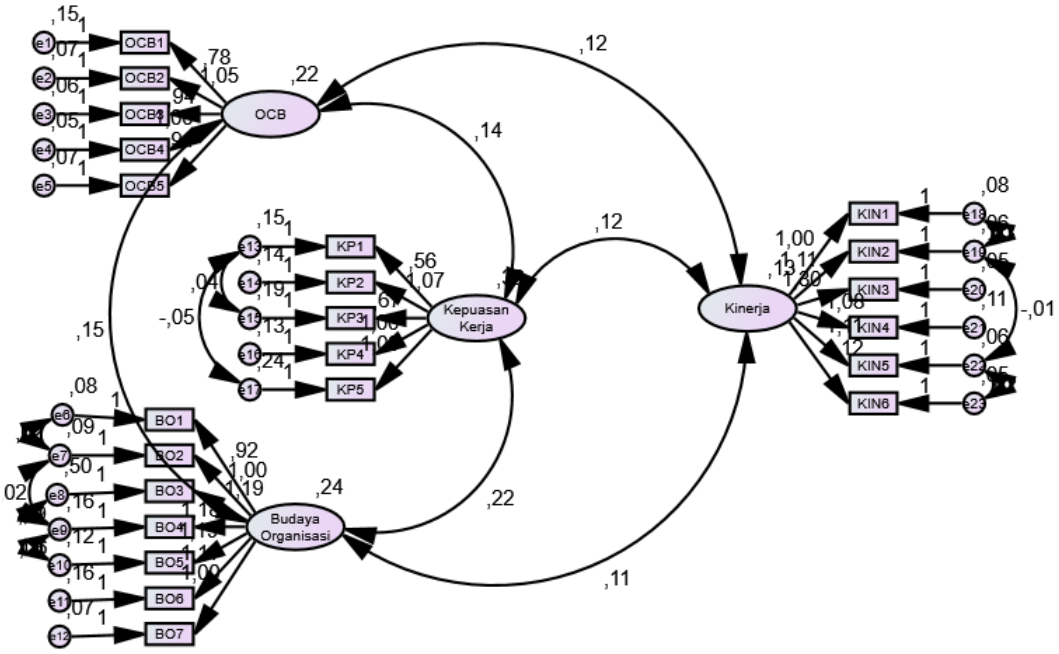
Sumber: Data primer, diolah 2022

Pada hasil uji *Goodness of Fit* di atas hanya dua kriteria yang dinyatakan tidak fit, sedangkan Sebagian besar kriteria lainnya tergolong marginal fit atau fit. Maka, dari prinsip tersebut hasil pengujian model persamaan struktural tersebut diterima dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

5.1.7. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk dalam model ini terdiri dari 4 *unobserved variabel* dengan 23 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya.Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

Hasil pengolahan data untuk analisis factor konfirmatori ditampilkan seperti terlihat pada Gambar 5.5 berikut ini.



Gambar 5.1.
Measurement Model Analisis Faktor Konfirmatori

Hasil pengolahan data untuk analisis factor konfirmatori ditampilkan seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4
Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA)

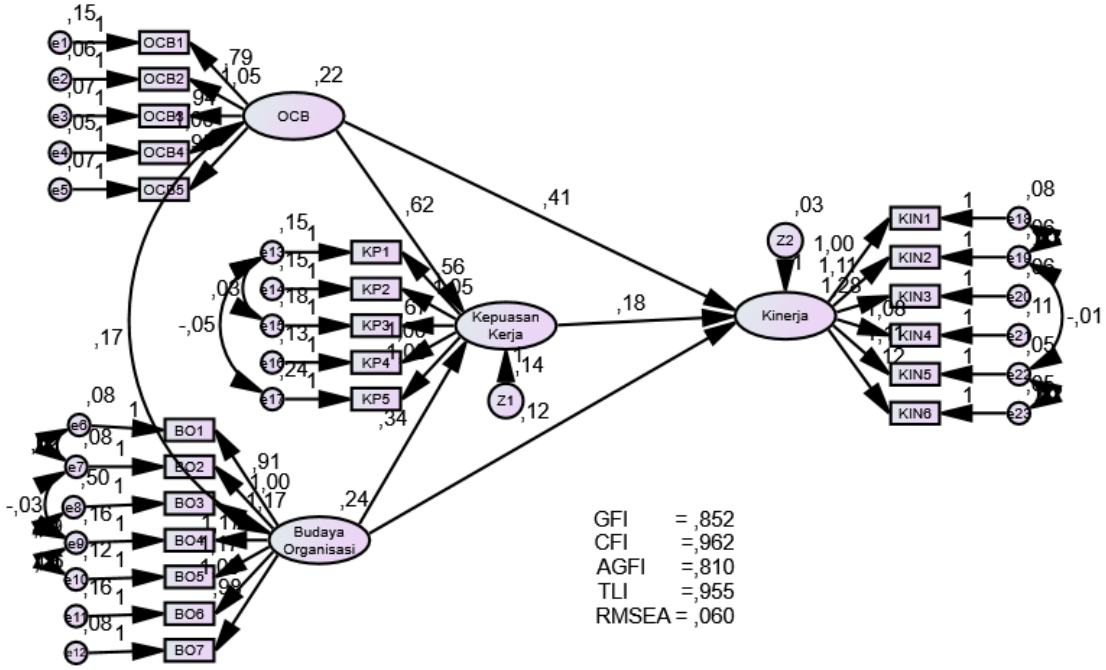
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB4	<---	OCB	1,000				
OCB3	<---	OCB	,940	,055	17,103	***	
OCB2	<---	OCB	1,047	,058	18,011	***	
OCB1	<---	OCB	,780	,072	10,896	***	
KP4	<---	Kepuasan	1,000				
KP3	<---	Kepuasan	,667	,070	9,496	***	
KP2	<---	Kepuasan	1,067	,079	13,546	***	
BO2	<---	Budaya	1,000				
BO1	<---	Budaya	,922	,056	16,601	***	
BO3	<---	Budaya	1,186	,127	9,324	***	
BO4	<---	Budaya	1,182	,096	12,321	***	
KP1	<---	Kepuasan	,560	,063	8,885	***	
OCB5	<---	OCB	,943	,057	16,470	***	
BO5	<---	Budaya	1,186	,081	14,678	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO6	<---	Budaya	1,108	,084	13,120	***	
BO7	<---	Budaya	1,003	,066	15,169	***	
KP5	<---	Kepuasan	1,092	,091	12,043	***	
KIN1	<---	Kinerja	1,000				
KIN2	<---	Kinerja	1,112	,063	17,517	***	
KIN3	<---	Kinerja	1,295	,096	13,528	***	
KIN4	<---	Kinerja	1,085	,099	11,005	***	
KIN5	<---	Kinerja	1,111	,087	12,725	***	
KIN6	<---	Kinerja	1,119	,086	12,971	***	

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai CR di atas 2.0 dengan P lebih kecil dari nilai 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten pada model telah menunjukkan unidimensionalitas.

5.1.8. Pengujian Hipotesis

Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM untuk menguji hipotesis ditampilkan seperti terlihat pada Gambar 5.2 berikut ini.



Gambar 5.2.
Gambar Model Persamaan Struktural

Tahapan selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis, dan uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan *regression weights,* kriteria untuk pengujian hipotesis merujuk pada Ghozali (2018) yang berpendapat bahwa jika nilai *critical ratio* (CR) >1,96 dan *p-value* dengan perbandingan taraf signifikansi (α=5%) atau <0,05 maka variabel *eksogen* berpengaruh terhadap variabel *endogen*, tetapi jika CR <1,96 dan *p-value* >0,05 maka variabel *eksogen* tidak berpengaruh terhadap variabel *endogen*, CR dengan (***) tiga bintang berarti bernilai nilai sangat rendah yaitu <0,001

Tabel 5.5
Hasil Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan	Penerimaan Hipotesis
Kepuasan	<---	OCB	,618	,122	5,061	***	Berpenaruh Positif dan signifikan	H1 diterima
Kepuasan	<---	Budaya	,342	,114	3,011	,003	Berpenaruh Positif dan signifikan	H2 diterima
Kinerja	<---	Kepuasan	,181	,051	3,582	***	Berpenaruh Positif dan signifikan	H5 diterima
Kinerja	<---	OCB	,410	,071	5,778	***	Berpenaruh Positif dan signifikan	H3 diterima
Kinerja	<---	Budaya	,118	,057	2,049	,040	Berpenaruh Positif dan signifikan	H4 diterima

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas mendapatkan hasil bahwa seluruh hipotesis diterima yang ditunjukkan dengan nilai P < 0,050.

4.6.1. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan nilai *koefisien standardized regression weight* yang didapat sebesar 0,618 dan CR sebesar 5,061 hal ini menunjukkan hubungan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kepuasan kerja positip, artinya semakin baik Organizational Citizenship Behavior (OCB) makin meningkatkan kepuasan kerja. Pengujuan kedua variable tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 (p< 0,05). Sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kepuasan kerja.

4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien *standardized regression weight* yang didapat sebesar ,342 dan CR sebesar 3,011 hal ini menunjukkan hubungan Budaya Organisasi dan kepuasan kerja positip, artinya semakin baik Budaya Organisasi makin meningkatkan kepuasan kerja. Pengujuan kedua variable tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,003 (p< 0,05). Sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara Budaya Organisasi (OCB) dan kepuasan kerja..

4.6.3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan nilai *koefisien standardized regression weight* yang didapat sebesar 0,410 dan CR sebesar 5,778; hal ini menunjukkan hubungan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja positip, artinya semakin baik Organizational Citizenship Behavior (OCB) makin meningkatkan kinerja kerja. Pengujuan kedua variable tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 (p≤ 0,05). Sehingga dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung yang signifikan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja.

4.6.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

,Hasil penelitian menunjukkan nilai *koefisien standardized regression weight* yang didapat sebesar 0,118 dan CR sebesar 2,049; hal ini menunjukkan hubungan Budaya Organisasi dan kinerja positip, artinya semakin baik Budaya Organisasi makin meningkatkan kinerja kerja. Pengujuan kedua variable tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,04 ($p< 0,05$). Sehingga dapat dinyatakan jika terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan antara Budaya Organisasi dan kinerja.

4.6.5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan nilai *koefisien standardized regression weight* yang didapat sebesar 0,181 dan CR sebesar 3,582 hal ini menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan kinerja positip, artinya semakin baik kepuasan kerja makin meningkatkan kinerja. Pengujuan kedua variable tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p\leq 0,10$). Sehingga dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara kepuasan kerja dan kinerja.

4.6.6. Peran Mediasi Kepuasan kerja pada pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Untuk melihat hubungan antara variable independent terhadap variable dependen melaui variable mediasi yaitu dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effect* dengan *standardiezed indirect effects* merupakan cara untuk melihat hubungan mediasi antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel mediasi. Maka dapat disimpulkan jika nilai *standardized direct effects* lebih besar dari nilai *standardized indierect effect* artinya bahwa variabel tersebut tidak dapat memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	OCB	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	,342	,618	,000	,000
Kinerja	,118	,410	,181	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	OCB	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	,000	,000	,000	,000
Kinerja	,062	,112	,000	,000

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variable Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya, hal ini berarti kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh variable Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja. Begitu juga pengaruh langsung variable Budaya Organisai terhadap Kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya, hal ini berarti kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh variable Budaya Organisai terhadap Kinerja.

5.2 Pembahasan

1. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan kerja

Organ dalam Luthans (2011:149) mendefinisikan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkn fungsi efektif organisasi. Griffin dan Moorhead (2014:80) juga mengemukakan bahwa perilaku OCB mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan kerja. Hal ini berarti H1 yang berbunyi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SMK Muhammadiyah Bantul berpengaruh terhadap Kepuasan kerja diterima. Hal ini dikarenakan bahwa perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam perannya sebagai seorang guru di SMK Muhammadiyah Bantul mampu menciptakan kepuasan kerja bagi guru tersebut.

Hasil ini mendukung penelitian yang menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja (Cohen & Vigoda (2000); Todd (2003) dan penelitian lain menemukan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memprediksi kepuasan kerja (Hou, 2012; Khayun dan Ractham, 2011; Isaac et al., 2017a, Isaac et al., 2017b; Sundaram et al.; 2007).

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:71) budaya organisasi merupakan nilai (value) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Nilai tersebut tercermin kepercayaan, simbol-simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang terjadi dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi suatu pedoman atau petunjuk bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat dapat mengontrol pikiran, jiwa dan tubuh anggota organisasinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja. Hal ini berarti H2 yang berbunyi Budaya Organisasi Guru SMK Muhammadiyah Bantul berpengaruh terhadap Kepuasan kerja diterima. Hal ini dikarenakan budaya orgainsasi yang

tercermin dalam Motto SMK Muhammadiyah Bantul yaitu Mendidik sumber daya manusia dengan spirit MUSABA

M = Menjadikan Allah SWT. Sebagai sumber kekuatan

U = Usaha membangun kerjasama dan saling menghargai

S = Selalu ramah dan ikhlas dalam melayani

A = Arif dalam berpikir, bertindak dan bersikap

B = Bersemangat dalam mencapai tujuan

A = Amanah yang berorientasi solusi dan prestasi

Mampu mencipatakan lingkungan kerja yang kondusif dan kepuasan kerja yang baik. Hasil ini mendukung penelitian yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja sebagaimana yang dilakukan oleh Khan, *et al* (2011), Sabri, *et al* (2011), dan Emami, *et al* (2012).

3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja guru

Kinicki dan Fudgate (2013:164) mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka hal tersebut memungkinkan untuk menciptakan kesan positif tentang karyawan tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak karyawan yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi. Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja guru. Hal ini berarti H3 yang berbunyi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SMK

Muhammadiyah Bantul berpengaruh terhadap kinerja guru diterima. Hal ini karena pelaksanaan OCB yang tinggi oleh guru dalam mendidik siswanya justru mampu mengakselerasi kinerja guru yang merupakan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai tenaga pendidik menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian yang menekankan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara positif mempengaruhi kinerja (Chien (2003); Bachrach, Powell, Bendoly, & Richey (2006)).

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja guru

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama (Robbins, 2006: 289. Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, yang diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner & Kinicki, 2005: 79).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap kinerja guru. Hal ini berarti H4 yang berbunyi Budaya Organisasi Guru SMK Muhammadiyah Bantul berpengaruh terhadap kinerja guru diterima. Hal ini dikarenakan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dapat dicapai jika lingkungan kerjanya kondusif karena adanya budaya organnisasi yang baik pula. Hasil penelitian ini mendukung

penelitian yang menekankan bahwa Budaya Organisasi secara positif mempengaruhi kinerja (Indah Isnada, 2016).

5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja guru

As'ad (2006:216) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Hal ini berarti H5 yang berbunyi Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul pada Guru SMK Muhammadiyah Bantul Wilayah Yogyakarta diterima atau terdukung. Hal ini dikarenakan guru yang merasa puas akan semakin meningkatkan produktivitas kerjanya, sedangkan guru yang tidak merasa puas akan memiliki kinerja yang sebaliknya. Hasil ini mendukung penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi dampak kinerja (Natalia C. P. Paparang, William A. Areros dan Ventje Tatimu (2021: 121).

6. Peran Mediasi Kepuasan pada Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan tidak berperan sebagai variabel mediasi pada Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul. Oleh karena itu H6 yang berbunyi Kepuasan kerja memediasai pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul diterima atau tidak terdukung. Hasil ini berbeda dengan beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa secara eksplisit menunjukkan adanya peran mediasi kepuasan kerja (Asiedu, Sarfo, dan Adjei (2014). Hal ini dikarenakan Organizational Citizenship

Behavior (OCB) guru SMK Muhammdiyah Bantul cukup kuat untuk langsung meningkatkan kinerjanya. Selain itu, kepuasan kerja guru juga beragam sehingga hal ini tidak tidak selamanya dapat memunculkan OCB yang kemudian dapat mempengaruhi kinerja guru.

Studi lain menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (Arif *et al*., 2014). Dalam penelitian Mehboob dan Bhutto (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah prediktor atau penentu utama dari OCB karena kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan hanya berpengaruh parsial terhadap beberapa dimensi OCB.

7. Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organsasi terhadap kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul

Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kepuasan kerja yang baik dan pada akhirnya dapat mendorong kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul. Oleh karena itu H7 yang berbunyi Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul diterima atau tidak terdukung.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan studi oleh Made Dyah Ayu Pranita dan Ida Ayu Made Sasmita Dewi (2018) mengungkapkan bahwa ada peran

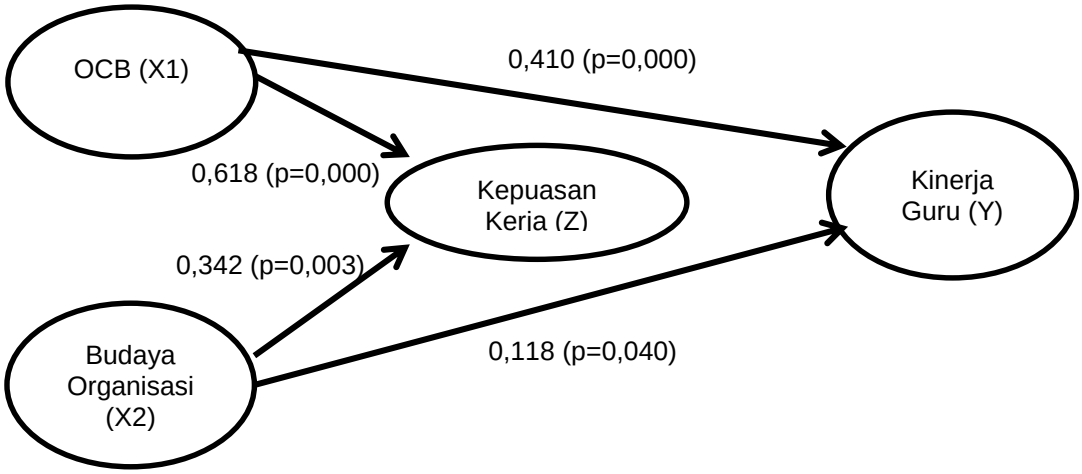
mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan Budaya Organisasi SMK Muhammdiyah Bantul cukup kuat untuk langsung meningkatkan kinerjanya. Selain perbedaan cara pengukuran budaya organisasi juga dapat mempengaruhi hasil penelitian. Penelitian Galih, Marsusanti, Yuyun, & Andi (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Artinya bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai pada umumnya sangat beragam dan sulit diprediksi (Fahmi, Wibisono, & Satriawan, 2021).

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan pemodelan *structural equation modelling* (SEM), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :



1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul.
3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul
4. Budaya Organisasi berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positip dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Bantul

6. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja guru pada Guru SMK Muhammadiyah Bantul
7. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja guru pada Guru SMK Muhammadiyah Bantul

6.2. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat keterbatasan pada penelitian ini, yang meliputi:

1. Pada penelitian ini, peneliti hanya mengukur variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi, sehingga masih belum mampu menggambarkan pengaruh terhadap faktor lain terhadap kinerja, dan kepuasan secara keseluruhan. Perlu memperhatikan faktor lain seperti kepemimpinan organisasi dan yang lain.
2. Pada penelitian ini, peneliti hanya terbatas meneliti satu lokus yaitu, sementara di luar sana masih banyak lokus penelitian dengan karakteristik berbeda. Mungkin perlu memperluas penelitian yang sejenis dengan luasan yang lebih luas, misalnya SMK Muhammadiyah di seluruh Indonesia.

6.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran dan masukan yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Sekolah

   Bagi pihak pimpinan sekolah sebaiknya tetap mempertahankan dan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan budaya

organisasi saat ini sehingga diharapkan kepuasan kerja dan kinerja guru juga dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka kepala sekolah diharapkan dapat mengubah perilaku guru misalnya dengan melakukan supervisi dan pembinaan terhadap guru agar mereka dapat mempertahankan kinerjanya serta berupaya menumbuhkan adanya OCB yang tinggi dan budaya organisasi yang kondusif di lingkungan sekolah. OCB dan budaya kerja yang baik dapat ditumbuhkan dengan menumbuhkan adanya kerjasama dan tolong-menolong dalam melakukan tugas di sekolah.

2. Peneliti Selanjutnya

   Bagi peneliti selanjutnya, peneliti memberikan saran sebaiknya dalam melakukan penelitian bisa menambah variabel baru seperti kepemimpinan dan disiplin yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Andi Agustina, Misykat Malik Ibrahim, dan Andi Maulana. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru pada MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Idaarah*, Vol. IV, NO. 1, JUNI 2020, hal. 111-118.

Arif, B., Samuel, A., & Dea, P. (2014). Does Job Satisfaction Influence Organizational Citizenship Behavior? An Empirical Study in Selected 4-Star Hotels in Jakarta, Indonesia. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res*, *3*(1), 130–149.

As'ad, Moh. 2000. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti.

Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. 2014. Organisational commitment and citizenship behaviour: Tools to improve employee performance; An internal marketing approach. *European Scientific Journal*, *10*(4), 288–305. *Assesing the Contruct Validity of Job Descriptive Index (JDI) : A Review and Analysis*.

Atikah Ishmah Winahyu, 2020, *Dampak Pandemi, Kualitas Pendidikan Alami Penurunan*, diakses dari https://mediaindonesia.com/humaniora/321039/dampak-pandemi-kualitas-pendidikan-alami-penurunan.

Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E., & Richey, R. G. 2006. Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 193–201.

Barnawi dan Mohammad Arifin. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruszz Media.

Buentelo, O., Jung, J., & Sun, J. 2008. Exploring the Casual Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour, Total Quality Management, and Performance. In *2008 SWDSI Proceedings*. Oklahoma: SouthWest Decision Sciences Institute.

Chien, M. 2003. A study to improve organizational citizenship behaviors. In *MODSIM 2003 International Congress on Modelling and Simulation. Integrative Modelling of Biophysical, Social, and Economic Systems for Resource Management Solutions*. Townsville. Retrieved from https://www.mssanz.org.au/ MODSIM03/Volume_03/B14/03_Chien_Behaviours.pdf.

Cindy Greace Seran, Alden Laloma dan Very Y. Londa. 2021. *Kinerja Guru Sekolah Dasar di Masa Pandemi Covid-19 (Studi di SD Inpres Tateli Kecamatan Mandolang Kabupaten Minahasa)*. Diakses dari https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/download/32000/30388.

Cohen, A., & Vigoda, E. 2000. Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, *32*(5), 596–624.

CNN Indonesia, 2022, *P2G: Tunjangan Profesi Guru Dihapus, Mimpi Buruk Jutaan Orang*, diakses dari https://www.cnnindonesia.com/nasional/20220829120744-20-840275/p2g-tunjangan-profesi-guru-dihapus-mimpi-buruk-jutaan-orang.

Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Desy Khoirun Nisa, Budi Santoso, dan M.Naely Azhad. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember*. International Journal of Social Science and Business*. Volume 2, Number 3, Tahun 2018, pp. 108-114.

Emami, Raheleh, Ebrahim Moradi, Durrishah Idrus and Dhaifallah Obaid Almutairi. 2012. "Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs". *International Journal of Innovative Ideas (IJII).* Vol. 12(1), April 2012, pp. 8 – 23.

Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby. 2018. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* Volume 7 Nomor 2: 116-123 (2018), hal. 116-123.

Fadel Yamin. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Intervening (Studi Kasus Pada Bank Mega Branch Trans Studio di Makassar)*. Jurnal Penelitian. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Fahmi, M. F., Wibisono, C., & Satriawan, B. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai BadanPengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang . *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 519-531.

Galih, R., Marsusanti, E., Yuyun, Y., & Andi, R. 2020. Efek Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen vo.4 no.2*, 92-98.

Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory., 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition. USA: South Western.

Gu, Z., & Chi Sen Siu, R. 2009. Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *21*(5), 561–578.

Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.

Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, 2008, *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Penerbit: Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Indah Isnada, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara, *e Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 2, Februari 2016 hlm 62-75.

Jin-Liang, W & Hai-Zhen, W. 2012. The Influences of Psychological Empowerment on Work Attitude and Behavior in Chinese Organizations. *Journal of Business Management*, 6 (30), 8938-8947.

Khan, Verda, Asma Mariyum, Neelam Pasha & Amna Hasnain. 2011. "Impact of Oraganization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan)". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences.* Issue. 35, 2011, pp. 7-14.

Kinicki, Angelo., dan Fugate. 2013. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill Education.

Kirk L. Rongga. 2001. *Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction*, Academy of management Review. July.

Kotter, Jhon P dan Heskett James L. 2014. *Budaya Korporat dan Kinerja*.Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana.

Kreitner, R & Kinicki, A. 2005. *PerilakuOrganisasi (Orgaizational. Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.

Kusmulyono, B.S. 2013. *Menciptakan Kesempatan Rakyat Berusaha*. Bogor: IPB Press.

Luthans, F. 2011, *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.

Made Dyah Ayu Pranita dan Ida Ayu Made Sasmita Dewi. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. *Jurnal Widya Manajemen* Vol. 1, No. 1, November 2018, hal. 114-127.

Mangkuprawira Shafri dan Aida Vitayla Hubeis. 2013. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mehboob, F., & Bhutto, N. A. (2012). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *3*(9), 1447–1455.

Natalia C. P. Paparang, William A. Areros dan Ventje Tatimu. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, Vol. 2 No. 2, 2021, e-ISSN. 2723-0112, hal. 119-123.

Nurbahar, R. 2015. *Kepuasan Kerja Karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kebumen*. Naskah Publikasi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrah, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513–563.

Pratama, I. B. W., & Sriathi, A. A. A. 2015. Pengaruh stres kerja dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Prama Hotel. *E-Jurnal Manajemen*, *4*(1), 3565–3591.

Raja Eben Lumbanrau. 2021. *Kasus Hervina dan nestapa kehidupan guru honorer: 'Dilema antara gaji rendah, pengabdian tanpa kepastian dan cinta pekerjaan'*. Diakses dari https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-56094473.

Robbins, S. P. 2006. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc. New Jersey.

Robbins, S.P. dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Rusman. 2010. *Model-model Pembelajaran*. Bandung: Mulia Mandiri Press.

Sabri, Pirsada S.U., Muhammad Ilyas & Zahra Amjad. 2011. “Organizational Culture And Its Impact On The Job Satisfaction Of The University Teachers Of Lahore”. *International Journal of Business and Social Science.* Vol.2, No. 24, 2011, pp 121-128.

Simamora, Henry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suharsaputra, Uhar. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: PT Refika Aditama.

Suharsimi Arikunto. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Syamsul Bahri. 2011. *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SD di Dataran Tinggi Moncong Kabupaten Gowa Propinsi Sulawesi Selatan*. Journal MEDITEK. Fakultas Teknik Universitas Negeri Makasar.

Todd, S. Y. 2003. *A Causal Model Depicting the Influence of Selected Task and Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior*. Florida State University.

Weiss, H. M., & Merlo, K. L. 2015. Job Satisfaction. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 833–838). Elsevier Ltd.

Yumna Dalian Putri dan Hamidah Nayati Utami. 2017. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 46 No.1 Mei 2017, hal. 27-34.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. 2011. Whether task satisfaction mediates the effect of fair procedures on citizenship. *International Journal of Organizational Analysis*, *19*(3), 222–234.

Pengantar Kuesioner Penelitian

Assalamu'alaikum warhmatullaahi wa barokaatuh.
Dengan hormat,

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya kepada kita semua, shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada baginda Rasulullah SAW, keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang setia, sehingga kita dapat menjalankan aktifitas sehari-hari dengan baik dan lancar.

Bapak/ibu Guru Muhammadiyah se Kabupaten Bantul, yang terhormat, Saya adalah mahasiswa jurusan Magister Manajemen di Universitas Cendekia Mitra Indonesia. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian mengenai " Pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dan budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul "

Saya sudah meminta Ijin Ketua Dikdasmen PDM Kabupaten dan surat sudah kami sampaikan kepada Kepala Sekolah. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer. Oleh karena itu, saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan meluangkan waktu mengisi/memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan terkait dengan penelitian ini.

Apapun yang Bapak/Ibu/Saudara/i jawab di kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah, Peneliti memahami waktu Bapak/Ibu/Saudara/i sangatlah terbatas dan berharga, namun peneliti juga berharap kesediaannya untuk membantu penelitian ini dengan mengisi secara lengkap kuesioner yang terlampir.namun saya mohon agar Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab semua pertanyaan secara lengkap sesuai ketentuan.

Peneliti mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i telah meluangkan waktu untuk menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini. dengan iringan Do'a" JAZA KUMULLAH KHAIRAN KATSIRAA " **Aamiin.** *Wallahul muwaafiq Ilaa Aqwamithoriek Wal afwaminkum*
Wa'alaikumussalam warhmatullaahi wa barokaatuh.

Hormat saya,

Rahmat Jatmiko,S.Pd
Kepala SMK AR Rahmah Srandakan,

NB :
- Semua informasi yang dicantumkan **dijaga kerahasiannya**.
  Penelitian ini digunakan untuk tujuan ilmiah.
- Kuesioner ini diperuntukkan bagi guru di lingkungan SMK Muhammadiyah yang telah menjalankan tugas sebagai **Guru minimal 1 tahun**

MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
PIMPINAN DAERAH MUHAMMADIYAH
KABUPATEN BANTUL
Jl. Jend. Ahmad Yani 31, Telp.: (0274) 367377, Fax.: (0274) 2810052, Bantul Kode Pos 55711

بسم الله الرحمن الرحيم

Nomor : 203/III.4/F/2022
Lamp : -
Hal : IJIN TESIS

17 Syafar 1444 H
13 September 2022 M

Kepada
Yth : Ka. BAAK
Universitas Cendekia Mitra Indonesia
Pascasarjana
Di Yogyakarta.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.
Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Bantul, dengan ini memberikan ijin kepada Saudara:

Nama : Rahmat Jadmiko, S.Pd
NIM : 190432007
Fakultas : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen

Untuk mengadakan Penelitian (riset) di SMK Muhammadiyah Se-Kab Bantul, dalam rangka penulisan Tesis yang berjudul : **"Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (COB) dan Budaya Organisasi Terhadap Kenerja Guru Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Guru SMK Muhammadiyah Kabupaten Bantul"**
Ijin ini berlaku mulai diterbitkannya surat ini, tanggal 13 September 022 sampai 13 Oktober 2022.
Setelah selesainya Tesis ini harap menyampaikan laporan tertulis kepada kami, yang berupa 1 (satu) jilid.
Kemudian kepada yang berkepentingan harap menjadi periksa.

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terimakasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Ketua

Drs. H. Dwi Suranto, M.Pd
NBM : 551523

Sekretaris

Drs. H. Kun Purwanto
NBM : 549325

Tembusan :
1. Sdr. Rahmat Jadmiko, S.Pd
2. Pimpinan Daerah Muhammadiyah Bantul

INSTRUMEN PENELITIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Lama bekerja :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah setiap pernyataan dengan sebaik mungkin.
2. Semua pernyataan mohon diisi dan jangan dilewatkan.
3. Kerahasiaan identitas dan jawaban Anda kami jaga.
4. Berilah tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia di samping pernyataan.
5. Setiap pernyataan terdiri dari empat alternatif jawaban yaitu:
   a. SS : Sangat Setuju.
   b. S : Setuju.
   c. N : Netral
   d. STS : Sangat Tidak Setuju.
   e. TS : Tidak Setuju.

C. KUESIONER

1. OCB

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
	Altruism					
1	Secara sukarela membantu rekan kerja yang sedang kesulitan					
2	Bersedia menolong rekan kerja dengan sukarela ketika diminta					
3	Lebih mementingkan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi					
4	Memprioritaskan kepentingan orang lain daripada kepentingan sendiri					
	Civic Virtue					
5	Bekerja keras dengan sukarela demi mendukung kelangsungan sekolah					
6	Ikhlas bekerja dengan sungguh-sungguh demi mendukung kemajuan kampuas					
7	Berpartisipasi secara sukarela dalam mengatasi masalah di sekolah					
8	Bertanggung-jawab secara sukarela dalam menangani persoalan yang dihadapi pihak sekolah					
	Sportmanship					
9	Sukarela beradapatasi dengan peraturan kerja selama mengajar di sekolah ini					
10	Menerima berbagai kebijkanan sekolah bagi guru agar sekolah tetap bisa bertahan dalam berbagai kondisi					
11	Toleran terhadap kondisi yang kurang nyaman selama bekerja di sekolah					
12	Tetap bekerja tanpa mengeluh meskipun sekolah harus mengalami berbagai adaptasi akibat pandemi Covid-19					
	Conscientiousness					
13	Bekerja secara sukarela dalam menerapkan berbagai inovasi baru demi kemajuan sekolah					
14	Berinisiatif meningkatkan kompetensi secara sukarela demi mendukung peningkatan reputasi sekolah					
15	Sukarela melakukan berbagai cara dalam upaya meningkatkan kinerja					
16	Kreatif melakukan berbagai cara secara ikhlas demi mengoptimalkan kinerja					
	Courtesy					
17	Secara sukarela menjaga nama baik sekolah dengan memperingatkan rekan kerja agar berhati-hati menanggapi isu negatif di lingkungan sekolah					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
18	Sukarela memberikan informasi yang benar pada pihak sekolah agar ke depannya sekolah tidak mengalami masalah					
19	Secara ikhlas berperan dalam mencegah terjadinya berbagai persoalan di sekolah					
20	Ikut mencegah adanya provokasi dari luar sekolah maupun dari sesama rekan kerja yang dapat menimbulkan permasalahan bagi pihak sekolah					

2. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
	Inovasi dan pengambilan resiko					
1	Pihak sekolah mendorong guru agar inovatif dalam menciptakan sistem pembelajaran yang dapat menunjang kenyamanan siswa					
2	Pihak sekolah memotivasi guru agar kreatif menciptakan berbagai produk yang mendukung pelayanan pendidikan di sekolah					
3	Lingkungan kerja di sekolah ini mendorong setiap guru untuk berani mengambil resiko					
4	Pihak sekolah mendorong para guru untuk berani menempuh berbagai resiko demi kemajuan sekolah					
5	Pihak sekolah memotivasi para guru dalam menghadapi berbagai tantangan dunia pendidikan yang semakin ketat bersaing					
6	Setiap guru di sekolah ini mendukung berbagai upaya sekolah dalam menghadapi berbagai tantangan terkait semakin banyaknya kompetitor					
7	Setiap guru memahami berbagai resiko yang dihadapi pihak sekolah dalam menambahkan modal yang dibutuhkan dalam pengembangan sekolah					
8	Setiap guru berusaha berinovatif dalam rangka memajukan sekolah meskipun harus menghadapi sejumlah risiko					
	Perhatian pada hal rinci					
9	Kecermatan dalam bekerja sudah menjadi budaya di sekolah ini					
10	Bekerja dengan penuh kecermatan sudah menjadi prinsip bagi setiap guru di sekolah ini					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
11	Setiap guru di sekolah ini telah dibiasakan untuk menganalisis setiap persoalan kerja yang dialami lebih mudah dalam mengatasinya					
12	Analisis terhadap setiap tugas yang diberikan menjadi keharusan bagi guru di sekolah ini agar dirinya mampu bekerja secara optimal					
13	Setiap guru memperhatikan setiap rincian laporan keuangan sekolah agar memahami kondisi sekolah					
14	Setiap guru memperhatikan setiap rincian laporan mengenai kualitas layanan sekolah agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada siswa					
	Orientasi hasil					
15	Pihak sekolah mendorong guru untuk memfokuskan diri pada pencapaian hasil daripada proses yang harus dilalui untuk meraih hasil tersebut					
16	Pihak sekolah memotivasi guru untuk mengutamkan pencapaian hasil yang optimal dibandingkan memperhatikan persoalan teknis					
	Orientasi orang					
17	Setiap keputusan pihak sekolah senantiasa mempertimbangkan efek hasil yang akan diraih setiap guru					
18	Kebijakan sekolah senantiasa memberikan efek-efek hasil yang positif pada setiap guru					
	Orientasi tim					
19	Pihak sekolah memperhatikan tingkat aktifitas pekerjaan yang diatur dalam tim bagi setiap guru					
20	Pihak sekolah memiliki kebijakan yang efektif dalam mendukung kerjasama tim bagi para guru					
	Keagresifan					
21	Setiap guru di sekolah ini dituntun untuk bersikap agresif dalam bekerja					
22	Guru di sekolah ini diharuskan untuk bersikap agresif dan tidak bersikap santai dalam menyelasaikan pekerjaannya					
23	Budaya kerja di sekolah ini membuat guru semakin kompetitif dalam bekerja					
24	Pihak sekolah menuntut para guru untuk bekerja secara kompetitif, bukannya bekerja secara santai					
	Kemantapan					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
25	Pihak sekolah mengajarkan bahwa kompetitornya merupakan pihak lawan yang dapat memotivasi diri agar semakin baik					
26	Status sebagai lawan bagi sekolah-sekolah lainnya telah mendorong setiap guru di sekolah ini untuk bekerja secara optimal agar mampu bersaing					
27	Pihak sekolah mendorong setiap guru untuk mendukung aktivitas sekolah untuk mengoptimalkan pertumbuhan sekolah di masa depan					
28	Setiap karyawan di sekolah ini berusaha melakukan berbagai inovasi demi mempertahankan status sekolah					

3. Kinerja Guru

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
1	**Kemampuan Membuat Perencanaan dan Persiapan Mengajar**					
2	Saya mampu merumuskan dan mengembangkan tujuan pembelajaran berdasarkan SK/KD yang akan dicapai.					
3	Tujuan pembelajaran yang saya susun tetap memperhatikan kebutuhan belajar siswa.					
4	Keluasan dan kedalaman bahan ajar yang saya susun tetap mempertimbangkan potensi peserta didik.					
5	Saya merancang bahan ajar dengan menggunakan sumber yang bervariasi, baik dari buku maupun suber belajar lainnya.					
6	Bahan ajar saya susun dari materi yang sederhana ke materi yang kompleks.					
	Penguasaan Materi yang Akan Diajarkan kepada Siswa					
6	Saya menyempatkan diri untuk mempelajari materi sebelum pembelajaran berlangsung					
7	Saya menggunakan contoh yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari dalam memudahkan penyampaian materi pelajaran					
8	Saya mencari referensi dari berbagai buku untuk menambah kompetensi dalam mengajar					
9	Saya menggunakan media gambar dalam					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
	mempermudah penyampaian materi pembelajaran					
10	Saya mengkomunikasikan informasi baru sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik.					
	Penguasaan Metode dan Strategi Mengajar					
11	Saya mempelajari IPTEK yang semakin modern agar kualitas peserta didik meningkat					
12	Berbagai media pembelajaran digunakan untuk membantu keefektifan proses pembelajaran					
13	Saya menggunakan tampilan materi ajar menggunakan power point atau sejenisnya					
14	Saya memanfaatkan alat peraga guna memudahkan penyampaian materi					
15	Saya menerapkan beragam strategi mengajar agar kelas tidak membosankan					
	Pemberian Tugas-tugas kepada Siswa					
16	Saya menugaskan siswa untuk mengerjakan PR					
17	Saya memberikan tugas pada siswa di setiap kompetensi dasar yang saya sampaikan					
18	Saya memanfaatkan LKS untuk memberikan tugas bagi siswa					
19	Saya meminta siswa mengejarkan soal yang memang saya susun sendiri					
20	Saya menugaskan siswa untuk mengumpulkan informasi dari buku maupun internet dan mempresentasikan hasilnya di depan kelas					
	Kemampuan Mengelola Kelas					
21	Saya mengkondisikan siswa agar siap menerima materi pembelajaran					
22	Saya mengkondisikan siswa agar aktif dalam pembelajaran					
23	Saya mengatur tempat duduk siswa agar bervariasi					
24	Saya merespon inisiatif siswa yang sesuai dengan kompetensi pembelajaran					
25	Saya menekankan dispilin pada siswa dalam berbagai hal					
	Kemampuan Melakukan Penilaian dan Evaluasi					
26	Saya menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP.					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
27	Saya melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan sekolah, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.					
28	Saya menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit untuk keperluan remdial dan pengayaan.					
29	Saya memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya					
30	Saya memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.					

4. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
	Pekerjaan itu sendiri					
1	Kualitas kerja yang dihasilkan senantiasa memuaskan					
2	Keahlian yang dimiliki benar-benar dimanfaatkan dalam mendukung pekerjaan di sekolah ini					
	Atasan					
3	Kepala sekolah memperhatikan jumlah rupiah yang diberikan kepada guru agar sesuai dengan kerja kerasnya					
4	Kepala sekolah menghargai setiap unit kerja yang berhasil diselesaikan oleh guru					
5	Kepala sekolah menghargai kerja keras setiap guru dalam setiap siklus kerja yang harus dilalui					
6	Kepala sekolah menghargai berbagai pengorbanan yang harus diberikan guru demi mencapai jumlah siklus kerja sesuai target sekolah					
	Teman sekerja					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	STS	TS
7	Rekan kerja mudah diajak kerja sama dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan dengan tepat waktu					
8	Rekan kerja bersedia tolong-menolong dalam menyelesaikan tenggat waktu kerja dari kepala sekolah					
	Promosi					
9	Sumber daya manusia yang memadai dapat mendukung karir setiap guru					
10	Keuangan sekolah sudah memadai untuk mendukung peningkatan karir setiap guru					
11	Teknologi di sekolah ini telah mendukung pencapaian karir guru					
12	Pihak sekolah memiliki material yang memadai guna mendukung guru yang ingin segera mendapatkan promosi jabatan					
	Gaji/upah					
13	Gaji yang diberikan sudah memenuhi harga diri setiap guru					
14	Gaji yang diberikan pihak sekolah mampu menjaga nama baik guru sebagai bagian dari sekolah tersebut					
15	Gaji yang diberikan pihak sekolah sudah mempertimbangkan jerih payah guru dalam melakukan kerjasama selama menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahaan pekerjaan					

OUTPUT AMOS

1. Uji Normalita Data

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KIN6	2,400	5,000	,045	,191	-1,452	-3,109
KIN5	3,000	5,000	,241	1,030	-1,055	-2,259
KIN4	2,000	5,000	,288	1,232	-1,315	-2,815
KIN3	2,400	5,000	-,022	-,095	-1,448	-3,100
KIN2	3,000	5,000	-,172	-,737	-1,148	-2,458
KIN1	3,000	5,000	,044	,187	-1,377	-2,949
KP5	1,000	5,000	,061	,260	-1,270	-2,718
BO7	1,800	5,000	,226	,967	-1,360	-2,912
BO6	1,000	5,000	-,046	-,196	-1,339	-2,866
BO5	1,000	5,000	,286	1,225	-1,371	-2,935
OCB5	3,000	5,000	-,044	-,187	-1,377	-2,949
KP1	2,500	5,000	,023	,098	-1,341	-2,870
BO4	1,000	5,000	-,157	-,672	-1,497	-3,205
BO3	1,000	5,000	-,057	-,245	-1,427	-3,055
BO1	2,500	5,000	,295	1,261	-1,232	-2,638
BO2	1,500	5,000	,015	,064	-1,247	-2,670
KP2	1,300	5,000	-,207	-,887	-1,348	-2,886
KP3	2,000	5,000	-,127	-,542	-1,318	-2,822
KP4	1,000	5,000	,130	,556	-1,294	-2,771
OCB1	2,800	5,000	-,143	-,613	-1,353	-2,896
OCB2	3,000	5,000	,272	1,163	-1,132	-2,423
OCB3	3,000	5,000	,056	,240	-1,396	-2,990
OCB4	3,000	5,000	,042	,192	-1,442	-3,119
Multivariate					-11,243	-1,814

2. Notes for Models

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	276
Number of distinct parameters to be estimated:	51
Degrees of freedom (276 - 51):	225

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 650,921
Degrees of freedom = 225
Probability level = ,000

3. Goodnes of Fit

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	61	351,780	215	,000	1,636
Saturated model	276	,000	0		
Independence model	23	3856,518	253	,000	15,243

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,018	,852	,810	,663
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,179	,128	,049	,118

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,909	,893	,962	,955	,962
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,850	,772	,818
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	136,780	89,275	192,189
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3603,518	3406,175	3808,161

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,999	,777	,507	1,092
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	21,912	20,475	19,353	21,637

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,060	,049	,071	,073
Independence model	,284	,277	,292	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	473,780	493,043	667,525	728,525
Saturated model	552,000	639,158	1428,617	1704,617
Independence model	3902,518	3909,781	3975,569	3998,569

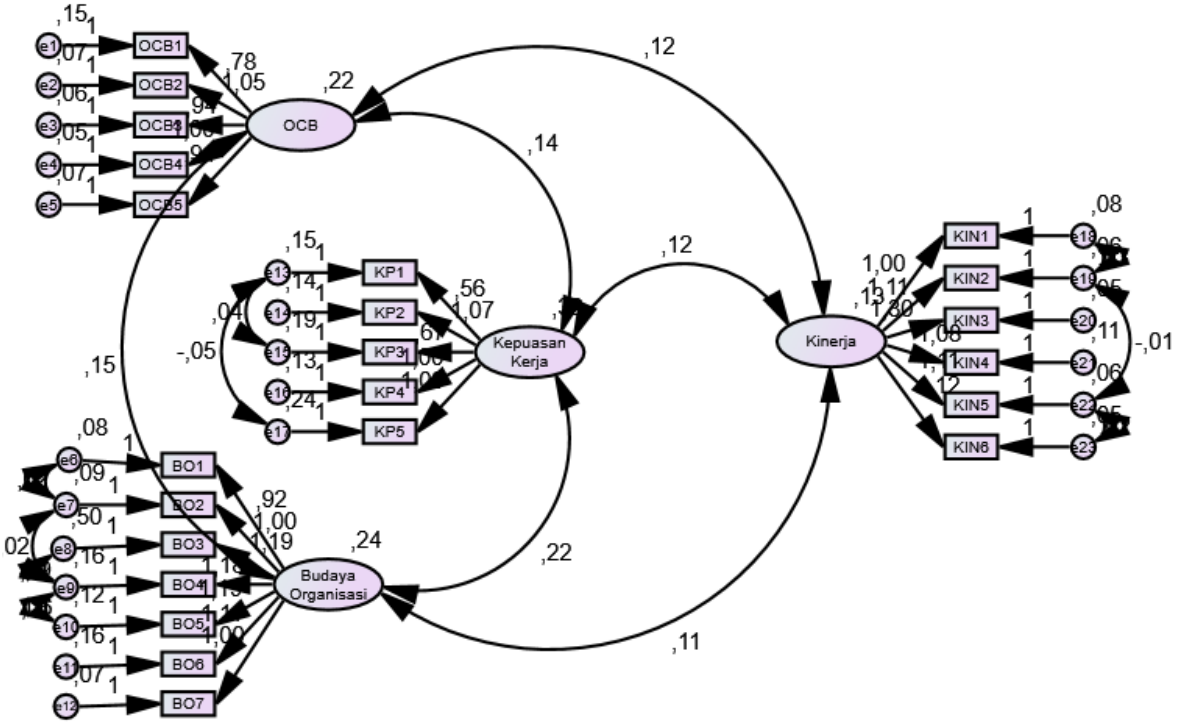
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,692	2,422	3,007	2,801
Saturated model	3,136	3,136	3,136	3,632
Independence model	22,173	21,052	23,336	22,215

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	126	134
Independence model	14	15

4. Confirmatory Factor Analysis



Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

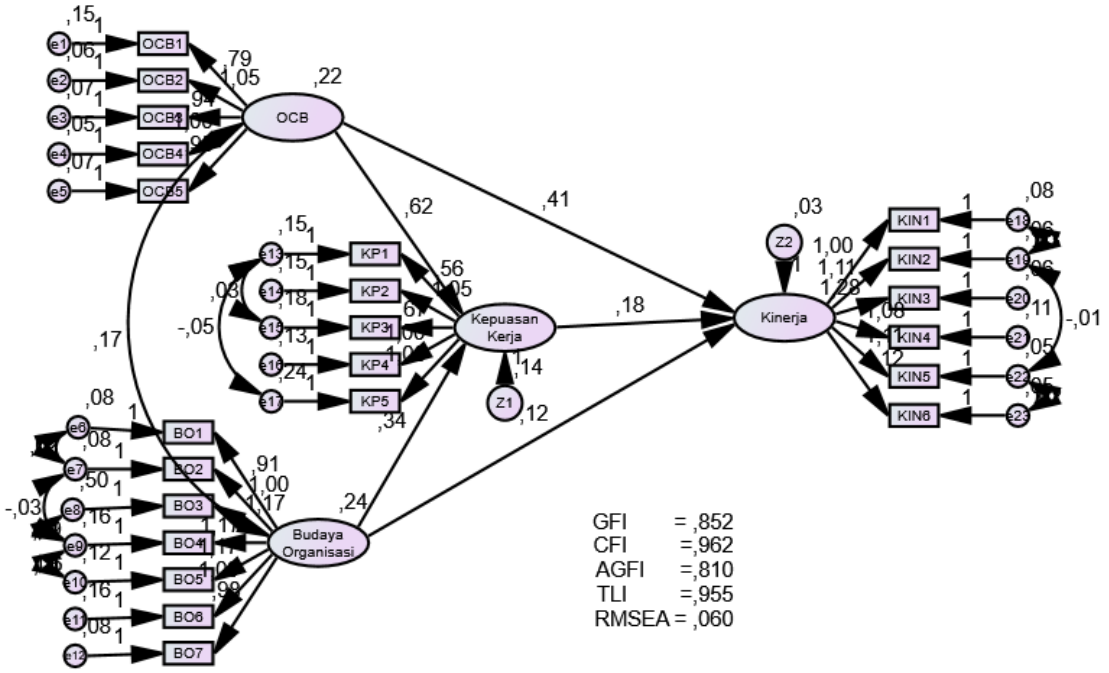
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB4	<---	OCB	1,000				
OCB3	<---	OCB	,940	,055	17,103	***	
OCB2	<---	OCB	1,047	,058	18,011	***	
OCB1	<---	OCB	,780	,072	10,896	***	
KP4	<---	Kepuasan	1,000				
KP3	<---	Kepuasan	,667	,070	9,496	***	
KP2	<---	Kepuasan	1,067	,079	13,546	***	
BO2	<---	Budaya	1,000				
BO1	<---	Budaya	,922	,056	16,601	***	
BO3	<---	Budaya	1,186	,127	9,324	***	
BO4	<---	Budaya	1,182	,096	12,321	***	
KP1	<---	Kepuasan	,560	,063	8,885	***	
OCB5	<---	OCB	,943	,057	16,470	***	
BO5	<---	Budaya	1,186	,081	14,678	***	
BO6	<---	Budaya	1,108	,084	13,120	***	
BO7	<---	Budaya	1,003	,066	15,169	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP5	<---	Kepuasan	1,092	,091	12,043	***	
KIN1	<---	Kinerja	1,000				
KIN2	<---	Kinerja	1,112	,063	17,517	***	
KIN3	<---	Kinerja	1,295	,096	13,528	***	
KIN4	<---	Kinerja	1,085	,099	11,005	***	
KIN5	<---	Kinerja	1,111	,087	12,725	***	
KIN6	<---	Kinerja	1,119	,086	12,971	***	

5. Uji Hipotesis



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan	<---	OCB	,618	,122	5,061	***	
Kepuasan	<---	Budaya	,342	,114	3,011	,003	
Kinerja	<---	Kepuasan	,181	,051	3,582	***	
Kinerja	<---	OCB	,410	,071	5,778	***	
Kinerja	<---	Budaya	,118	,057	2,049	,040	
OCB4	<---	OCB	1,000				
OCB3	<---	OCB	,936	,055	17,027	***	
OCB2	<---	OCB	1,049	,058	18,172	***	
OCB1	<---	OCB	,786	,071	11,036	***	
KP4	<---	Kepuasan	1,000				
KP3	<---	Kepuasan	,667	,070	9,572	***	
KP2	<---	Kepuasan	1,054	,078	13,473	***	
BO2	<---	Budaya	1,000				
BO1	<---	Budaya	,914	,055	16,642	***	
BO3	<---	Budaya	1,173	,125	9,389	***	
BO4	<---	Budaya	1,170	,094	12,449	***	
KP1	<---	Kepuasan	,562	,063	8,973	***	
OCB5	<---	OCB	,946	,057	16,617	***	
BO5	<---	Budaya	1,169	,079	14,856	***	
BO6	<---	Budaya	1,093	,082	13,243	***	
BO7	<---	Budaya	,984	,065	15,231	***	
KP5	<---	Kepuasan	1,084	,090	12,026	***	
KIN1	<---	Kinerja	1,000				
KIN2	<---	Kinerja	1,108	,063	17,657	***	
KIN3	<---	Kinerja	1,282	,094	13,642	***	
KIN4	<---	Kinerja	1,084	,097	11,166	***	
KIN5	<---	Kinerja	1,112	,085	13,023	***	
KIN6	<---	Kinerja	1,118	,084	13,240	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB	<-->	Budaya	,172	,024	7,076	***	
e22	<-->	e23	,018	,006	3,093	,002	
e18	<-->	e19	,033	,007	4,647	***	
e19	<-->	e22	-,006	,004	-1,456	,145	
e13	<-->	e17	-,047	,016	-2,882	,004	
e9	<-->	e10	,055	,014	3,974	***	
e8	<-->	e9	,089	,022	3,997	***	
e7	<-->	e9	-,026	,008	-3,075	,002	
e7	<-->	e6	,017	,008	2,026	,043	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e15 <--> e13	,035	,015	2,405	,016	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB	,218	,028	7,761	***	
Budaya	,242	,034	7,059	***	
Z1	,142	,024	5,979	***	
Z2	,031	,006	5,152	***	
e4	,046	,007	6,768	***	
e3	,065	,008	7,785	***	
e2	,065	,009	7,352	***	
e1	,153	,017	8,909	***	
e16	,128	,019	6,864	***	
e15	,184	,022	8,534	***	
e14	,149	,021	6,974	***	
e7	,083	,012	7,153	***	
e6	,080	,011	7,433	***	
e8	,497	,056	8,935	***	
e9	,163	,020	7,936	***	
e13	,149	,018	8,457	***	
e5	,072	,009	7,913	***	
e10	,120	,016	7,502	***	
e11	,163	,020	8,255	***	
e12	,077	,010	7,402	***	
e17	,239	,031	7,634	***	
e18	,083	,010	8,324	***	
e19	,058	,008	7,509	***	
e20	,055	,008	6,995	***	
e21	,110	,013	8,556	***	
e22	,054	,008	7,104	***	
e23	,050	,007	7,187	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	OCB	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	,342	,618	,000	,000
Kinerja	,180	,522	,181	,000
KIN6	,201	,584	,203	1,118
KIN5	,200	,580	,202	1,112
KIN4	,195	,566	,196	1,084
KIN3	,230	,669	,232	1,282
KIN2	,199	,578	,201	1,108

	Budaya	OCB	Kepuasan	Kinerja
KIN1	,180	,522	,181	1,000
KP5	,371	,670	1,084	,000
BO7	,984	,000	,000	,000
BO6	1,093	,000	,000	,000
BO5	1,169	,000	,000	,000
OCB5	,000	,946	,000	,000
KP1	,192	,347	,562	,000
BO4	1,170	,000	,000	,000
BO3	1,173	,000	,000	,000
BO1	,914	,000	,000	,000
BO2	1,000	,000	,000	,000
KP2	,361	,652	1,054	,000
KP3	,228	,412	,667	,000
KP4	,342	,618	1,000	,000
OCB1	,000	,786	,000	,000
OCB2	,000	1,049	,000	,000
OCB3	,000	,936	,000	,000
OCB4	,000	1,000	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	OCB	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	,342	,618	,000	,000
Kinerja	,118	,410	,181	,000
KIN6	,000	,000	,000	1,118
KIN5	,000	,000	,000	1,112
KIN4	,000	,000	,000	1,084
KIN3	,000	,000	,000	1,282
KIN2	,000	,000	,000	1,108
KIN1	,000	,000	,000	1,000
KP5	,000	,000	1,084	,000
BO7	,984	,000	,000	,000
BO6	1,093	,000	,000	,000
BO5	1,169	,000	,000	,000
OCB5	,000	,946	,000	,000
KP1	,000	,000	,562	,000
BO4	1,170	,000	,000	,000
BO3	1,173	,000	,000	,000
BO1	,914	,000	,000	,000
BO2	1,000	,000	,000	,000
KP2	,000	,000	1,054	,000
KP3	,000	,000	,667	,000
KP4	,000	,000	1,000	,000
OCB1	,000	,786	,000	,000

	Budaya	OCB	Kepuasan	Kinerja
OCB2	,000	1,049	,000	,000
OCB3	,000	,936	,000	,000
OCB4	,000	1,000	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Budaya	OCB	Kepuasan	Kinerja
Kepuasan	,000	,000	,000	,000
Kinerja	,062	,112	,000	,000
KIN6	,201	,584	,203	,000
KIN5	,200	,580	,202	,000
KIN4	,195	,566	,196	,000
KIN3	,230	,669	,232	,000
KIN2	,199	,578	,201	,000
KIN1	,180	,522	,181	,000
KP5	,371	,670	,000	,000
BO7	,000	,000	,000	,000
BO6	,000	,000	,000	,000
BO5	,000	,000	,000	,000
OCB5	,000	,000	,000	,000
KP1	,192	,347	,000	,000
BO4	,000	,000	,000	,000
BO3	,000	,000	,000	,000
BO1	,000	,000	,000	,000
BO2	,000	,000	,000	,000
KP2	,361	,652	,000	,000
KP3	,228	,412	,000	,000
KP4	,342	,618	,000	,000
OCB1	,000	,000	,000	,000
OCB2	,000	,000	,000	,000
OCB3	,000	,000	,000	,000
OCB4	,000	,000	,000	,000