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

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.

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.

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.