

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) GURU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Ujang Saepudin

Magister Manajemen Institut Bisnis Nusantara

untukjay@gmail.com

Sundring Pantja Djati

Program Doktor Manajemen Universitas Mercu Buana

spantjadjati@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian empiris kecil ini telah melihat adanya pengaruh antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB guru. Sampel dalam penelitian ini adalah 133 guru pegawai negeri sipil (PNS) dan Honorer dari 4 Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri yang berlokasi di kecamatan Tambun Utara dan kecamatan Babelan kabupaten Bekasi. Data dikumpulkan melalui 3 kuesioner (*Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dan *Organizational citizenship behavior scale* (OCBS) *in school*). Hasil dari pengolahan data yaitu menggunakan teknik analisa *structural equation modeling* (SEM) dengan aplikasi SmartPLS versi 3.0, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempengaruhi OCB secara langsung dan tidak langsung melalui peran mediasi dari komitmen organisasional. Dalam model ini, kepuasan kerja *intrinsik* memiliki nilai rata-rata lebih baik dibandingkan kepuasan kerja *ekstrinsik* dan di variabel komitmen organisasional dimensi *value commitment* (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi) memiliki nilai lebih baik dibanding dimensi *commitment to stay* (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan).

Kata Kunci: *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Guru`*

PENDAHULUAN

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah (Depdiknas, 2008). Hal ini disebabkan karena guru merupakan titik sentral dalam pembaharuan dan peningkatan mutu pendidikan, dengan kata lain salah satu persyaratan penting bagi terwujudnya pendidikan yang bermutu adalah apabila pelaksanaannya dilakukan oleh pendidik-pendidik yang keprofesionalannya dapat diandalkan. Tinggi rendahnya mutu hasil belajar siswa banyak tergantung pada kemampuan mengajar guru. Apabila guru memiliki kemampuan mengajar yang baik maka akan membawa dampak peningkatan iklim belajar mengajar yang baik pula di sekolah.

Selain hal tersebut diatas, keberhasilan sekolah pada dasarnya bergantung pada guru yang mau melampaui harapan peran guru secara sukarela (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001). *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah istilah yang tepat untuk menggambarkan perilaku sukarela tersebut. Pada awalnya, konsep OCB muncul dari pengalaman pribadi Dennis Organ pada tahun 1962. Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) mengatakan OCB adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau kompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja

untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Guru yang secara sukarela berusaha bekerja keras membantu peserta didik, rekan sejawat dan sekolah ketika melaksanakan tugas pembelajaran mencerminkan OCB. Guru di sekolah dengan OCB yang tinggi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh inovatif, aktif membina kegiatan ekstra kurikuler, mau membantu peserta didik di luar jam kerjanya jika ada peserta didik yang memerlukan, tidak memberikan tugas-tugas kepada peserta didik terlalu berat. OCB di sekolah juga digambarkan dengan guru rajin memberikan pembelajaran, memanfaatkan waktu secara efisien, bekerja secara kolaboratif, serta lebih menekankan aktivitas-aktivitas profesional daripada kegiatan pribadi. Guru berusaha agar seluruh pihak yang terlibat di sekolah dapat diuntungkan. OCB merupakan tindakan yang bijaksana. OCB merupakan manifestasi dari pekerjaan tanpa harapan untuk memperoleh pengakuan atau imbalan.

Sangat masuk akal untuk menyatakan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh positif dengan OCB. Karyawan yang puas dari pekerjaannya umumnya bersikap timbal balik dengan perilaku positif, termasuk OCB. Definisi kepuasan kerja yang umum diterima, diberikan oleh Locke (1976) yaitu sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang diakibatkan oleh penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang". Kepuasan kerja sebagai konsep global dan sebagai konsep dengan dua aspek termasuk kepuasan kerja *intrinsik* (Tingkat kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri) dan kepuasan kerja *ekstrinsik* (Tingkat kepuasan yang dimiliki seseorang terhadap kondisi kerja, kebijakan dan pujian yang tidak terkait dengan pekerjaan itu sendiri) (Chiu & Chen, 2005).

Seiring dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional sering disebut sebagai faktor yang membangun OCB (Ngunia dkk, 2006). Dikatakan bahwa karyawan yang berkomitmen lebih, cenderung terlibat dalam perilaku yang meningkatkan nilai dan mendukung organisasi. Dengan demikian, pengaruh positif antara komitmen organisasional dan OCB bisa diterima. Komitmen organisasional adalah kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu yang ditandai oleh kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi (*value commitment*) bersama dengan kesiapan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi dan tetap menjadi anggota (*commitment to stay*) (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Penelitian tentang OCB diluar organisasi pendidikan sangat sering dilakukan. Banyak penelitian tentang OCB dengan jelas menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Tapi sangat sedikit penelitian yang ada mengenai dampak aspek kepuasan kerja dan komitmen organisasional OCB khususnya pada OCB guru. Bukti menunjukkan bahwa OCB adalah konteks spesifik yang bervariasi dari satu jenis organisasi ke organisasi lainnya (Organ, 1988). Perilaku organisasi di sekolah berbeda dengan organisasi yang ditemukan di lingkungan bukan pendidikan. Sekolah adalah organisasi layanan yang dikelola oleh profesional guru yang umumnya berkomitmen untuk melakukan yang terbaik bagi klien mereka (DiPaola & Hoy, 2004). Jadi faktor sikap kerja yang mempengaruhi OCB guru mungkin berbeda dengan yang didapat di organisasi lain.

Lingkungan guru SMA berbeda dengan SD atau SMP, guru SMA berada dilingkungan siswa yang sudah memasuki usia remaja sehingga bentuk pelayanan dan interaksi dengan siswa pun pasti berbeda dengan sekolah dasar dan mungkin membuat perbedaan dalam hal kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Kebanyakan guru SMA Negeri adalah guru yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dimana gaji dan tunjangan seluruhnya ditanggung oleh pemerintah jadi seharusnya dalam hal layanan seperti mengajar dan bimbingan dilakukan dengan baik. Dalam hal kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB harusnya sudah lebih baik dibandingkan guru non PNS/honor.

STUDI PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah istilah yang seringkali dikaitkan dengan motivasi. Seorang karyawan yang puas dianggap sebagai seorang karyawan yang termotivasi dan karena motivasi terbagi menjadi dua maka begitu juga kepuasan kerja yang terbagi menjadi dua, yaitu *intrinsic* dan *extrinsic job satisfaction* (Blanchard, K., & Ridge, G, 2009). Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat pribadi dan personal. Setiap individu memiliki sumber dan tingkat kepuasan yang berbeda-beda (Kreitner & Kinicki, 2014). Kreitner & Kinicki (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah bentuk efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan dan karena persepsi setiap individu berbeda atas setiap kejadian maka hal itu kemudian menciptakan sumber kepuasan yang berbeda-beda pula.

Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap yang dirasakan oleh seorang karyawan atas kondisi keseluruhan (baik penghargaan, kewajiban maupun kondisi) dari pekerjaannya. Menurut Maulana (2012) faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai pada dasarnya dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan (*Extrinsic Job Satisfaction*) melibatkan aspek-aspek seperti :

- a. Upah atau gaji yang diterima
- b. Kesempatan untuk mengembangkan karir
- c. Hubungan dengan karyawan lainnya
- d. Penempatan kerja
- e. Jenis pekerjaan
- f. Struktur organisasi perusahaan
- g. Mutu pengawasan

Extrinsic Job Satisfaction adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan mengenai unsur-unsur dalam pekerjaan yang merupakan unsur non-inheren yang berada didalam pekerjaan tersebut dan berada dalam kontrol dari karyawan tersebut. *Extrinsic Job Satisfaction* dapat mengambil bentuk seperti Gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja serta perlakuan atasan pada individu tersebut (Blanchard et al, 2009).

Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya (*Intrinsic Job Satisfaction*) meliputi :

- a. Umur
- b. Kondisi kesehatan
- c. Kemampuan dan
- d. Pendidikan.

Intrinsic Job Satisfaction adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan mengenai unsur-unsur dalam pekerjaan yang merupakan unsur inheren berada didalam pekerjaan tersebut seperti otoritas serta tanggung jawab yang didapatkan oleh seorang individu yang memegang jabatan tertentu (Blanchard et al, 2009). Karyawan akan merasa puas dalam berkerja apabila aspek-aspek pekerjaan (*Extrinsic Job Satisfaction*) dan aspek-aspek dirinya (*Intrinsic Job Satisfaction*) mendukung dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, karyawan akan merasa tidak puas.

Faktor-faktor yang mempegaruhi kepuasan kerja

FredLuthan (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. FredLuthan (2006) menyebutkan 3 dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu

1. Kepuasan kerja adalah merupakan suatu respon emosional terhadap situasi kerja sehingga kepuasan kerja tidak dilihat dan diduga yang akan tercermin dalam sikap.

2. Kepuasan kerja dilihat dari hasil yang dicapai apakah sudah memenuhi atau bahkan melebihi yang diharapkan, seperti karyawan yang merasa bahwa dirinya telah bekerja lebih keras dari yang lain, diberikan imbalan dan penghargaan yang sepadan akan merasa puas.
3. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, seperti semakin loyal dalam perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan dan sikap lain yang bersifat positif.

Respon Terhadap Ketidakpuasan

Dalam suatu perusahaan di mana sebagian besar karyawannya memperoleh kepuasan kerja, tidak menutup kemungkinan ada pekerja yang merasakan ketidakpuasan. Robbins dan Judge (2013) berpendapat karyawan merespon ketidakpuasannya dengan beberapa cara, yaitu:

1. Keluar (*Exit*): ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Aspirasi (*Voice*): ketidakpuasan yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahaskan problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. Kesetiaan (*Loyalty*): Ketidakpuasan yang diungkapkan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian (*Neglect*): ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah sebuah perasaan serta sikap yang dimiliki oleh karyawan berkaitan dengan organisasi tempat dia berkerja. Kombinasi dari perasaan serta sikap tersebut yang kemudian menjadi sebuah landasan bagi individu tersebut untuk dapat berinteraksi di dalam organisasi sekaligus merupakan patokan mengenai seberapa jauh individu tersebut merasa bersatu didalamnya (Riggio, 2008).

FredLuthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasional seringkali didefinisikan sebagai :

- a. Keinginan kuat seseorang untuk menjadi anggota organisasi
- b. Kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya, dan
- c. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan sebuah tujuan organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasional mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan organisasi tersebut. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi yang pada akhirnya akan menjadikan individu tersebut asset yang berharga bagi organisasi.

Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai

organisasi/*value commitment*), kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan/*Commitment to stay*) yang dinyatakan oleh seseorang karyawan terhadap perusahaannya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior adalah sebuah perilaku dimana seorang karyawan melakukan lebih dari apa yang menjadi kewajibannya dalam sebuah organisasi. Perilaku tersebut dapat meliputi suka menolong karyawan lain, menjadi sukarelawan untuk melaksanakan tugas-tugas ekstra dan patuh terhadap peraturan-peraturan di tempat kerja. Lebih jauh, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku yang disukai di dalam sebuah organisasi karena selain memberikan nilai bagi organisasi, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ini juga merupakan tanda perilaku *prosocial*, konstruktif serta menguntungkan bagi organisasi secara keseluruhan.

Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (1990) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang membuat konsep *Organizational Citizenship Behavior* menjadi sebuah konsep yang penting bagi keberhasilan sebuah organisasi, yaitu :

- a. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi penyebab meningkatnya produktivitas karyawan dan manajer.
- b. Mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan yang lebih besar.
- c. Membantu menurunkan konsumsi kebutuhan sumber daya organisasi dalam hal yang kurang bermanfaat.
- d. Meningkatkan kualitas koordinasi antar karyawan dan kelompok kerja.
- e. Membantu organisasi menarik dan mempertahankan SDM yang handal.
- f. Meningkatkan persepsi bahwa organisasi tersebut merupakan organisasi yang lebih baik untuk berkarir.
- g. Menjaga stabilitas organisasi dan yang terakhir membantu organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi secara ekstrim.

Bisa disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah sekumpulan perasaan serta sikap yang dimiliki oleh seseorang terhadap organisasi tempat dia berkerja yang mempengaruhi sejauh mana orang tersebut menyatu dengan organisasi tempat dia berkerja dan mau melakukan hal-hal yang melebihi kewajibannya terhadap organisasi.

Dimensi-dimensi OCB

Menurut Organ dan Ryan dalam S. Pantja Djati, dkk (2011), dimensi OCB terdiri dari 5 dimensi, yaitu :

A. Altruism

Merupakan perilaku menolong sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya, misalnya seorang karyawan yang baru sembuh dari sakit belum bisa mengejakan tugasnya, dibantu oleh karyawan lain yang lebih sehat. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

B. Sportmanship

Merupakan sikap sportif dimana karyawan melihat setiap tugas dengan positif walaupun ada ganggung-gangguan atau keadaan yang kurang ideal saat mengerjakan tugasnya dan mengerjakannya tanpa mengeluh atau mengkomplain. Karyawan yang memiliki nilai tinggi dalam dimensi ini akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan yang kerja yang lebih menyenangkan.

C. *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan usaha karyawan melakukan kewajibannya melebihi persyaratan yang ada di perusahaan atau berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Contohnya adalah datang lebih awal dari waktu yang ditentukan, hadir lebih banyak dari yang disyaratkan.

D. *Courtesy*

Merupakan perilaku baik dan hormat yang menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mereka mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Contohnya, membantu memberi solusi untuk mengurangi berkembangnya masalah. Karyawan pada dimensi ini merupakan orang yang menjaga hubungan baik dengan rekannya dan merupakan orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

E. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab karyawan pada kehidupan organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, seperti selalu mengikuti informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Metode penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model *Descriptive Research Design* dengan metode pengambilan data dengan menggunakan 3 kuesioner. Kepuasan Kerja diukur melalui 20 item yang terdapat dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, dan Loftquist (1967) untuk mengukur secara keseluruhan faktor *intrinsic* dan *extrinsic satisfaction*. Komitmen organisasional menggunakan alat ukur *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang dikembangkan oleh Mowday, Steer dan Porter (1979). OCQ mengukur 2 faktor termasuk *value commitment* dan *commitment to stay* dan *organizational citizenship behavior* menggunakan *Organizational citizenship behavior scale (OCBS) in school* yang dikembangkan oleh M. F. DiPaola, C. Tartar, & W.K. Hoy, (2004) yang terdiri dari 12 item pernyataan.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah guru PNS dan honorer dari 4 SMA Negeri yang ada di Kecamatan Tambun Utara dan Babelan Kabupaten Bekasi yaitu SMAN 1 Tambun Utara, SMAN 2 Tambun Utara, SMAN 1 Babelan dan SMAN 2 Babelan yang berjumlah 183 guru. Sampel yang didapat yaitu berjumlah 133 guru.

Teknis Analisa Data

Menganalisis Kepuasan Kerja terhadap OCB guru dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi dengan menggunakan tabulasi dari jawaban hasil kuisisioner yang dibagikan. Adapun dalam mengukur Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan OCB menggunakan rumus rata-rata.

Tabel 1. Pengukuran Rentang Skala

Alternatif jawaban	Nilai		
Sangat Tidak Setuju	1,00	s/d	≤ 1,80
Tidak Setuju	> 1,80	s/d	≤ 2,60
Ragu-ragu	> 2,60	s/d	≤ 3,40
Setuju	> 3,40	s/d	≤ 4,20
Sangat Setuju	> 4,20	s/d	≤ 5,00

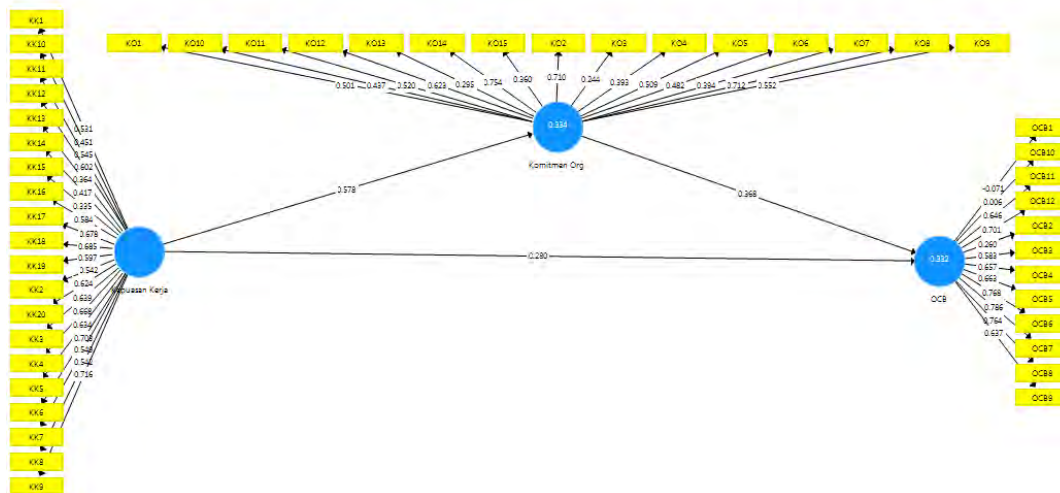
Metode Analisis Data

Metode yang akan digunakan dalam menguji hipotesis penelitian ini adalah *structural equation modeling* (SEM). Dalam penelitian ini, metode SEM yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan aplikasi SmartPLS versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas



Gambar 1. Hasil *Outer Loadings* Putaran Pertama

Menurut Vinzi et al (2010), nilai *outer loadings* harus lebih besar atau sama dengan 0,5 dapat dikatakan valid jika dibawah 0,5 maka tidak valid, sehingga sebaiknya item tersebut harus dihilangkan dari model dan tidak diikuti dalam pengujian hipotesis.

Setelah menghilangkan indikator dengan nilai *outer loadings* kurang dari 0,5 (putaran pertama), maka dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas putaran kedua dengan menggunakan 35 indikator (total 47 indikator – 12 indikator yang < 0,5). Hasil putaran kedua dengan 35 indikator menunjukkan bahwa seluruh indikator dari masing-masing variabel penelitian mempunyai nilai *outer loadings* sama dengan atau lebih dari 0,5. Sehingga seluruh item maupun indikator merupakan bagian dari variabel dan dapat dikatakan valid.

Selanjutnya, dilakukan pengecekan terhadap nilai *discriminant validity*. Syarat untuk memenuhi syarat validitas diskriminan ini adalah hasil dalam *view combined loading and cross-loadings* menunjukkan bahwa *loading* ke konstruk lain (*cross-loading*) bernilai lebih rendah dari pada *loading* ke konstruk variabel.

Tabel 2. Hasil *Cross Loading (Discriminant Validity)*

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	CB
Kepuasan Kerja	0.612		
Komitmen Organisasional	0.591	0.615	
OCB	0.490	0.537	0.693

Hasil nilai yang didapat dari *cross loading (discriminant validity)* diatas, dapat disimpulkan semua variabel memiliki korelasi tertinggi pada dirinya sendiri dibandingkan dengan korelasi pada variabel lain. Dengan demikian, syarat *validitas diskriminan* pada penelitian ini terpenuhi.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0.896	0.909
Komitmen Organisasional	0.790	0.841
OCB	0.863	0.892

Untuk nilai *cronbach Alpha* dan *composite reliability* yang mengukur reliabilitas model pengukuran didapatkan hasil yang bagus, yakni lebih dari *rule of thumbs*, > 0,6 (Werts et al., 1974 dikutip dari Salisbury et al. 2002). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	0.591	0.609	.064	9.238	0.000
Kepuasan Kerja -> OCB	0.266	0.282	.108	2.474	0.014
Komitmen Organisasional -> OCB	0.380	0.389	.114	3.330	0.001

Dari table 4, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai *p-value* untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, menunjukkan nilai sebesar **0,000** kurang dari 0,05 dan nilai T-statistik **9.238** lebih besar dari 1.96. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa uji hipotesis H1 mengenaikepuasan kerja (KK) guru berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (KO) guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan terpenuhi dan signifikan.
2. Nilai *p-value* untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, menunjukkan nilai sebesar **0.014** kurang dari 0,05 dan nilai T-statistik **2.474** lebih besar dari 1.96. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa uji hipotesis H2 mengenai kepuasan kerja (KK) guru berpengaruh positif terhadap OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan terpenuhi dan signifikan.
3. Nilai *p-value* untuk pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB, menunjukkan nilai sebesar **0.001** kurang dari 0,05 dan nilai T-statistik **3.330** lebih besar dari 1.96. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa uji hipotesis H3 mengenai komitmen organisasional (KO) guru berpengaruh positif terhadap OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan terpenuhi dan signifikan.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Efek Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional					
Kepuasan Kerja -> OCB	0.224	0.238	0.078	2.857	0.004
Komitmen Organisasional -> OCB					

Dari tabel 5, ditemukan bahwa nilai T Statistik Kepuasan Kerja terhadap OCB sebesar **2.857** lebih besar dari nilai T Statistik Kepuasan Kerja terhadap OCB dari hasil *Path Coefficients* sebesar **2.474** (hasil pengujian secara langsung). Maka dapat disimpulkan uji hipotesis H4 mengenai kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB melalui Komitmen Organisasional guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan terpenuhi dengan signifikansi sebesar 0,004 atau $< 0,05$.

Untuk mengetahui model analisis variabel mediator, apakah mediasi penuh atau mediasi parsial bisa diketahui dari hasil *total effects* sebagaimana table 6 dibawah ini :

Tabel 6. Hasil Pengujian Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional	0.591	0.609	0.064	9.238	0.000
Kepuasan Kerja -> OCB	0.490	0.520	0.060	8.173	0.000
Komitmen Organisasional -> OCB	0.380	0.389	0.114	3.330	0.001

Dari tabel 6 diatas diketahui bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB masih signifikan dengan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mediasi ini hanya bersifat parsial. Artinya variabel *independen* (kepuasan kerja) mampu mempengaruhi secara langsung variabel *dependen* (OCB) tanpa melalui/melibatkan variabel *mediator* (komitmen organisasional). Mediasi penuh terjadi jika nilai yang terdapat pada *total effects* ditemukan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB menjadi tidak signifikan (Hartono dan Abdillah, 2009).

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepuasan Kerja Guru Terhadap Komitmen Organisasional Guru

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai T -statistik lebih dari **9.238**. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin tinggi pula komitmen organisasionalnya. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal Fanani dan S.Pantja Djati dkk (2017) juga Hassanreza Zeinabadi (2010) Kepuasan kerja ditemukan sebagai prediktor dari komitmen organisasional, oleh sebab itu organisasi harus mempertimbangkan faktor kepuasan kerja yang memiliki dampak kuat pada komitmen organisasional, dalam hal ini ditemukan adanya pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan data yang diolah bahwa untuk variabel kepuasan kerja memiliki skor tertinggi dipernyataan no 15 yaitu yaitu "saya merasa puas karena memiliki kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain". Sedangkan untuk skor tertinggi di variabel komitmen organisasional berada dipernyataan no 1 yaitu "saya bersedia melakukan banyak usaha untuk membantu sekolah ini menjadi lebih baik". Hal ini menandakan ada pengaruh antara skor tertinggi dikepuasan kerja dan skor tertinggi dikomitmen organisasional pengaruh tersebut diartikan guru sangat puas dengan profesi yang mereka jalani saat ini, karena dengan menjadi guru bisa melakukan hal yang positif bagi orang lain dalam hal ini adalah untuk siswa. Dengan kepuasan yang sangat tinggi terhadap indikator tersebut maka para guru berkomitmen melakukan banyak usaha untuk membantu sekolahnya menjadi lebih baik lagi sehingga mereka bisa terus mengajar dan melakukan sesuatu untuk banyak orang dengan kondisi sekolah yang semakin baik.

Namun perlu diperharikan juga diskor terendah untuk variabel kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasional, skor terendah untuk kedua variabel tersebut sama-sama berada dipernyataan no 12 dan terlihat saling berkaitan sekali. Pernyataan no 12 di

variabel kepuasan kerja yaitu tentang “saya merasa puas karena mendapatkan penghargaan/pujian atas pekerjaan yang sudah saya kerjakan” berpengaruh terhadap skor terendah di variabel komitmen organisasional pernyataan no 12 yaitu “seringkali, saya merasa sulit untuk menyetujui kebijakan di sekolah ini mengenai hal-hal penting yang berkaitan dengan guru/pekerjanya”. Ternyata para guru yang menjadi sampel dalam penelitian ini tidak terlalu puas terhadap sikap atasan atau manajemen sekolah yang tidak atau jarang memberikan pujian/penghargaan atas pekerjaan yang telah dikerjakan. Sikap/prilaku atasan/manajemen sekolah tersebut mengakibatkan muncul perasaan/sikap sulit untuk menyetujui kebijakan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan guru di sekolahnya.

Sependapat dengan penelitian dari Ni Luh Putu Yanti dkk (2016) yaitu jika variabel yang positif terhadap kepuasan kerja seperti tipe pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, kesempatan dapat promosi, penghargaan, sikap atasan dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Kepuasan Kerja Guru Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja guru akan semakin tinggi pula OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan.

Temuan konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh S.Pantja Djati (2008), dan penelitian Anja Raksa Pradhiptya (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh yang kuat, berpengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB guru.

Dari data penelitian guru PNS dan data guru honorer terlihat bahwa nilai rata-rata lebih tinggi kepuasan kerja dari dimensi *intrinsik* dan dimensi *ektrinsik* memiliki nilai lebih rendah.

Tabel 7. Nilai Rata-Rata Variabel Kepuasan Kerja

Nilai rata-rata Variabel Kepuasan Kerja				
Sumber Data	<i>Intrinsik</i>	<i>Ektrinsik</i>	Skor tertinggi	Skor terendah
Data Keseluruhan Guru	4.05	3.88	Pernyataan No 15	Pernyataan No 12
Data Guru PNS	4.09	3.89	Pernyataan No 15	Pernyataan No 12
Data Guru Honorer	4.01	3.87	Pernyataan No 15	Pernyataan No 12

Data diatas menandakan profesi guru membuat mereka merasa puas terhadap pekerjaannya dikarenakan mereka memiliki otoritas serta tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini selaras dengan data yang diperoleh bahwa skor tertinggi berada dipernyataan no 15 bentuk pernyataannya yaitu “saya merasa puas karena memiliki kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain”. Dengan rasa memiliki otoritas serta tanggung jawab terhadap pekerjaan dan *social service* yang tinggi akhirnya memunculkan prilaku OCB. Perilaku OCB yang muncul ketika merasa memiliki otoritas serta tanggung jawab terhadap pekerjaan yaitu prilaku/dimensi *Civic Virtue* dimana guru akan berpartisipasi aktif terhadap hubungan keorganisasian, seperti selalu mengikuti informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi di sekolah, mengambil inisiatif untuk merekomendasi bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi.

Yang perlu diperhatikan nilai kepuasan kerja dari dimensi *ekstrinsik* tidak melebihi angka 4 dengan skor terendah terdapat di indikator no 12 bentuk pernyataannya yaitu "saya merasa puas karena mendapatkan penghargaan/pujian atas pekerjaan yang sudah saya kerjakan". Data tersebut menginformasikan bahwa rata-rata guru merasa kurang mendapatkan penghargaan/pujian atas pekerjaan yang sudah mereka kerjakan. Artinya harus ada perhatian atau bentuk penghargaan dari atasan di sekolah. Bentuk penghargaan bukan saja hanya berupa materi tapi juga bisa berupa pujian atau ucapan terima kasih atas pekerjaan yang telah dilakukan. Hal tersebut perlu mendapatkan perhatian karena pemberian penghargaan akan membuat seseorang melakukan kembali perilaku/pekerjaan tersebut atau bahkan menjadi lebih baik dari yang sebelumnya. Guru akan merasa puas dalam berkerja apabila aspek-aspek pekerjaan (*Extrinsic Job Satisfaction*) dan aspek-aspek dirinya (*Intrinsic Job Satisfaction*) mendukung dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, guru akan merasa tidak puas. Robbins dan Judge (2013) berpendapat karyawan merespon ketidakpuasannya dengan beberapa cara, salah satunya yaitu Keluar (*Exit*). Ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

Pengaruh Komitmen Organisasional Guru Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasional guru akan semakin tinggi pula perilaku OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan. Penelitian ini mendukung penelitian Dr. Andala Rama Putra Barusman dan Dr. Fauzi Mihdar (2014), dan Merry Ristiana M (2013).

Dari data guru PNS dan data guru honorer terlihat bahwa dimensi *value commitment* lebih besar dibanding dimensi *commitment to stay* ini berarti para guru merasa sudah cocok dengan profesi yang mereka jalani tetapi kurang begitu kuat untuk tetap bertahan diorganisasi/sekolah yang saat ini mereka berada khususnya untuk para guru yang masih berstatus sebagai guru honorer hal tersebut dilihat dari nilai dimensi *commitment to stay* hanya 3.45.

Tabel 8. Nilai Rata-Rata Variabel Komitmen Organisasional

Nilai rata-rata Variabel Komitmen Organisasional				
Sumber Data	<i>Value Commitment</i>	<i>Commitment to Stay</i>	Skor tertinggi	Skor terendah
Data Keseluruhan Guru	3.80	3.53	Pernyataan No 1	Pernyataan No 12
Data Guru PNS	3.80	3.60	Pernyataan No 15	Pernyataan No 4
Data Guru Honorer	3.79	3.45	Pernyataan No 6	Pernyataan No 7

Dilihat lebih rinci guru honorer memiliki skor indikator tertinggi dengan pernyataan no 6 yaitu saya merasa bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari sekolah ini (*Value commitment*), dan skor indikator terendah dengan pernyataan no 7 yaitu saya bisa berkerja/mengajar lebih baik di sekolah lain dibanding di sekolah ini, selama materi mengajar/pekerjaannya sama (*commitment to stay*). Dari data tersebut sangat jelas terlihat bahwa guru honorer menyukai berkerja sebagai guru di sekolah negeri namun mereka tetap menginginkan berkerja ditempat/di sekolah lain juga. Dari pengamatan peneliti, salah satu hal yang menyebabkan yaitu karena honor yang mereka dapat kurang memenuhi kebutuhan hidup, seperti diketahui guru honorer di SMA Negeri maksimal dalam 1 bulan hanya menerima 2.040.000 dengan jam mengajar yaitu

24 Jam/minggu. Untuk menambah penghasilan banyak guru honorer yang mengajar di sekolah negeri lain atau sekolah swasta sehingga sangatlah tepat jika data mengatakan bahwa tingkat *commitment to stay* guru honorer tidak baik.

Lain halnya dengan guru PNS skor indikator tertinggi mereka adalah pernyataan no15 yaitu keputusan untuk berkerja di sekolah ini adalah sebuah kesalahan yang telah saya lakukan (*commitment to stay*). Pernyataan no 15 adalah pernyataan terbalik, banyak dari guru PNS menjawab sangat tidak setuju atau tidak setuju. Dengan status sebagai guru PNS tentunya membuat mereka sangat nyaman apalagi status PNS sampai saat ini sangat banyak orang yang menginginkannya. Guru PNS mendapatkan penghasilan dan tambahan penghasilan seperti tunjangan, THR dan sertifikasi guru setiap bulannya, sehingga sangatlah tepat jika skor tertinggi untuk variabel komitmen organisasional guru PNS berada di indikator *commitment to stay* karena mereka pastinya tidak ingin berkerja ditempat lain dengan melepas status sebagai pegawai negeri sipil (PNS). Dari perbandingan data guru honorer dan guru PNS diatas maka wajar jika perilaku OCB guru PNS lebih kuat dibandingkan perilaku OCB guru honorer.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Guru

Penelitian ini mencoba untuk mengkombinasikan penelitian penelitian yang meneliti pengaruh antara kepuasan kerja terhadap OCB, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dan komitmen organisasional terhadap OCB sehingga penelitian ini menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan mediasi komitmen organisasional.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil dari *inner weight (Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values))* bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 2.474, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 9,234, pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB sebesar 3.330, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB secara tidak langsung melalui komitmen organisasional adalah 2.857 (hasil Total *Indirect Effects*). Dapat dilihat bahwa nilai pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasional lebih besar dari pada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB.

Hal tersebut menandakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sehingga komitmen organisasional mampu meningkatkan perilaku OCB yang dimiliki oleh guru.

KESIMPULAN

1. Uji hipotesis H1 mengenai kepuasan kerja (KK) guru berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (KO) guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan terpenuhi dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja guru akan semakin tinggi pula komitmen organisasional guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan.
2. Uji hipotesis H2 mengenai kepuasan kerja (KK) guru berpengaruh positif terhadap OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan terpenuhi dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja guru akan semakin tinggi pula OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan.
3. Uji hipotesis H3 mengenai komitmen organisasional (KO) guru berpengaruh positif terhadap OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan terpenuhi dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasional guru akan semakin tinggi pula perilaku OCB guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun Utara dan Kecamatan Babelan.
4. Uji hipotesis H4 mengenai kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB guru melalui mediasi Komitmen Organisasional guru SMA Negeri di Kecamatan Tambun

Utara dan Kecamatan Babelan terpenuhi dan sifat mediasi ini hanya bersifat parsial. Artinya variabel *independen* (kepuasan kerja) mampu mempengaruhi secara langsung variabel *dependen* (OCB) tanpa melalui/melibatkan variabel *mediator* (komitmen organisasional).

DAFTAR PUSTAKA

- Anja Raksa Pradhiptya (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dengan mediasi komitmen organisasional. Jurnal ilmu manajemen, Vol 1 No 1 Januari 2013. Universitas Negeri Surabaya.
- Blanchard, K., & Ridge, G. (2009). *Helping People Win at Work: A Business Philosophy Called "Don't Mark My Paper, Help Me Get an A"*. FT Press.
- Chiu, S.F. and H.L. Chen. (2005). *Relationship between job characteristic and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. Social Behavior and Personality*.
- Departemen Pendidikan Nasional.(2008) Pengembangan Materi Pembelajaran. Jakarta: Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Atas.
- DiPaola, M. F., Tarter, J. C., & Hoy, W. K. (2004). *Measuring Organizational Citizenship in Schools: The OCB Scale. Leadership and Reform in America Public Schools (pp. 319-341) Information Age Publishing, Charlotte, NC*.
- Dr. Andala Rama Putra Barusman dan Dr. Fauzi Mihdar (2014). *The Effect of Job Satisfaction and Organizational Justice on Organization Citizenship Behavior with Organization Commitment as the Moderator. International Journal of Humanities and social science vol.4.no 9, July 2014. University of Bandar Lampung*.
- Fred Luthans, (2006), Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Hartono, Jogiyanto dan Abdillah, Willy.(2009). Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris. BPFE: Yogyakarta.
- Hassanreza Zeinabadi (2010) *Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. Published by Elsevier Ltd Procedia Social and Behavioral Sciences. doi:10.1016/j.sbspro.2010.07.225*.
- Iqbal Fanani., S.Pantja Djati., & Ktut Silvanita (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Kasus Rsu UKI). Fundamental Manajemen Jurnal. ISSN: 2540-9220.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki.(2014). Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*). Jakarta: Salemba Empat.
- Locke, E.A, (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction, New York: John Wiley and Sons*.
- Maulana, Tofan Hasan. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.
- Merry Ristiana M (2013) Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan rumah sakit bhayangkara trijata Denpasar. Jurnal ilmu ekonomi & manajemen Untag Surabaya.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-247.
- Ngunia, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi dan I Gusti Made Suwandana (2016) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. E-jurnal Manajemen Unid, Vol 5, No. 9, 2016:5643-5670. ISSN : 2302-8912 Universitas Udayana.

- Organ, D. W., P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA: Sage Publications, Inc
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/ organizational psychology*. (5th Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A, (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- S.Pantja Djati (2008). Variabel Antecedent *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Pengaruhnya terhadap *Service Quality* pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya.
- S.Pantja Djati, dan Wahyu A.Rini. (2011). Penerapan *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Volume. 2.
- Salisbury, W.D., Chin, W.W., Gopal, A., & Newsted, P. R. (2002). "Research report: *Better Theory through measurement-developing a scale to capture consensus on appropriation*." *Information System Research*.
- Vinzi, V. E., W. W. Chin., J. Henxeler., dan H. Wang. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Springer Handbooks of Computational Statistics.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Werts, C.E; Linn, R.L dan Joreskog, K.G. (1974). "Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumption". *Educational and Psychological Measurement*.