

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(OCB)**

**Putu Eka Trisna Yanti<sup>1</sup>  
I Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: trisnayantieka@gmail.com

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada guru SMAN 2 Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru tetap, tidak termasuk kepala sekolah yang bekerja di SMAN 2 Semarang berjumlah 50 orang, dan diteliti keseluruhannya (sampling jenuh). Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 13 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan program SPSS 13.00 for windows. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Pihak sekolah harus selalu memperhatikan komitmen organisasional dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru. Hal ini bertujuan agar guru memiliki rasa nyaman dan akan lebih meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

**Kata Kunci:** komitmen organisasional, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB)

**ABSTRACT**

*The purpose of this research was to determine the effect of organizational commitment and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) at SMAN 2 Semarang teacher. Population in this study were all permanent teachers, excluding principals who work at SMAN 2 Semarang amount to 50 people, and researched the whole (sampling saturated). Data collection is done by distributing questionnaires using 5-point likert scale to measure 13 question items. Analysis technique used is multiple linear regression analysis using SPSS 13.00 for windows. The analysis showed that organizational commitment positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Job satisfaction and significant positive effect on organizational citizenship behavior. The school should always pay attention to the level of organizational commitment and job satisfaction felt by teachers. It is intended that teachers have a sense of comfort and will further enhance the organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** *organizational commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB)*

## PENDAHULUAN

Loyalitas yang tinggi terhadap organisasi akan terlihat pada karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi. Komitmen organisasional pada karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga akan rendah. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:184) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Komitmen terkait dengan perasaan loyal pada organisasi, rasa ingin terlibat dalam tugas-tugas organisasi dan perasaan identifikasi terhadap tujuan organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi akan melaksanakan tugas-tugas yang dianggap sebagai kewajibannya, memiliki loyalitas terhadap organisasi dan terlibat sungguh-sungguh. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang mencerminkan keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi, berusaha untuk sesuai dengan keinginan organisasi serta menerima nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006).

OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, OCB berperan meningkatkan produktivitas rekan kerja dan peningkatan produktivitas manajerial (Podsakoff *et al.*, 2000). Salah satu konseptualisasi paling umum dilakukan tentang kinerja ekstra-peran adalah *organizational citizenship behavior* (Netmeyer *et al.*, 1997). Lovell (1999) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang

formal (*formal job description*). Kesuksesan sangat diperlukan pekerja yang mau bekerja melebihi dari tugas yang seharusnya mereka lakukan dan mengusahakan kinerjanya melebihi dari yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Danan dan Hasanbasri (2007) Terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian menunjukkan seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya lebih cenderung bertahan pada organisasi dan bekerja dengan maksimal demi perkembangan organisasi. Guru yang berperilaku baik akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*-nya yang tinggi. Guru akan bersedia melakukan pekerjaan melebihi dari tugas pokoknya. Kesadaran guru untuk mengubah sikapnya, mau membantu rekan kerja, adanya motivasi diri dan bersedia bekerja melebihi tugas pokoknya

Kepuasan seorang pekerja akan membawa dampak positif bagi perusahaan, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor yang diperhatikan oleh organisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Apabila seorang karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya tentunya ia akan berupaya dengan maksimal dengan kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil kerja dan produktivitas karyawan akan meningkat secara optimal. Karyawan mengalami situasi positif dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung terlibat dalam perilaku pro-sosial (Dhitiporn dan Brooklyn, 2004).

Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan

segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja terlihat tidak hanya pada saat melaksanakan pekerjaannya saja, kepuasan juga memiliki keterikatan dengan aspek lain seperti interaksi dengan atasan, rekan kerja, menaati aturan dan terlihat nyaman dengan lingkungan kerja. Hughes *et al.* (2012:337) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Keterkaitan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) dikemukakan oleh Heller *et al.* (2002) bahwa kepuasan kerja adalah suatu konstruk yang sangat penting dalam perilaku organisasional dan berhubungan dengan *outcome* yang penting seperti kinerja tugas, perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*), ketidakhadiran kerja, dan kepuasan dalam kehidupannya.

Organ (2003) OCB adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB mengacu pada konstruk perilaku *extra-role* (ERB), yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang secara langsung mengarah ke peran harapan itu sendiri (Darsana, 2013).

Morrison (1994) mendefinisikan OCB sebagai perilaku *extra role* karyawan dan perbedaan yang paling mendasar adalah pada *reward* karena pada

perilaku ini biasanya terbebas dari *reward*. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 52 ayat (1) kewajiban guru mencakup kegiatan pokok yaitu melaksanakan pembelajaran atau kegiatan tatap muka terdiri dari kegiatan penyampaian materi pelajaran, membimbing dan melatih peserta didik terkait dengan materi pelajaran dalam kegiatan tatap muka.

Kewajiban guru mencakup kegiatan pokok seperti membimbing dan melatih peserta didik, yang dibedakan menjadi tiga kategori yaitu membimbing dan melatih peserta didik dalam proses tatap muka, intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Berdasarkan wawancara dengan enam orang guru dapat diungkap bahwa dua orang guru belum melakukan *organizational citizenship behavior* dengan maksimal. Pada kenyataannya proses bimbingan dan latihan pada kegiatan intrakurikuler tidak berjalan dengan maksimal seperti kegiatan pengayaan, seharusnya dilakukan bimbingan dan latihan kepada peserta didik yang telah menguasai kompetensi yang ditentukan lebih cepat dari alokasi waktu yang ditetapkan dengan tujuan untuk memperluas atau memperkaya kompetensi. Namun karena kegiatan bimbingan dan latihan intrakurikuler dilaksanakan pada jadwal khusus, tidak harus dilaksanakan dengan jadwal tetap setiap minggu maka kegiatan intrakurikuler terkadang terbengkalai karena guru yang mengampu berhalangan hadir dan terkadang bentrok dengan jadwal ekstrakurikuler.

Organ (2003) menggunakan *social exchange theory* untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *Organizational Citizenship*

*Behavior*. Menurut *social exchange theory* kualitas interaksi atasan-bawahan dan dukungan organisasional yang dipersepsikan baik oleh karyawan akan membuat mereka merasa berkewajiban untuk memberi imbalan baliknya. Perasaan hutang budi kepada organisasi ataupun atasannya yang harus dibalasnya. Mereka membalasnya dengan bekerja lebih dari yang seharusnya dapat mereka kerjakan. Herzberg (1966) mengemukakan Prinsip dari *two-factor theory* adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, yang menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1). Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru SMAN 2 Semarang?; 2). Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru SMAN 2 Semarang?

Berdasarkan permasalahan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah: 1). Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru SMAN 2 Semarang; 2). Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru SMAN 2 Semarang.

Menurut Organ (1988) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu secara sukarela yang tidak langsung dihargai oleh sistem *reward* formal

organisasi. Definisi lain menurut Organ, OCB adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan. OCB adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektifitas organisasi (Organ, 2003). Morrison (1994) mendefinisikan OCB sebagai perilaku *extra role* karyawan dan perbedaan yang paling mendasar adalah pada *reward* karena pada perilaku ini biasanya terbebas dari *reward*. Greenberg dan Baron (2003), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Menurut Podsakoff *et al.* (2000), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan: OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Komitmen menurut Kreitner dan Kinicki (2010:166) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau

organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan di mana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi (Colquitt *et al.*, 2011:69). Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya (Newstrom, 2011:223). Komitmen karyawan yang besar akan lebih sering berbicara secara positif tentang perusahaannya, membantu individu lain, dan jauh melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka, selain itu karyawan melakukan pekerjaan dilandasi keinginan sendiri atau tanpa paksaan (Devi dan Adnyani, 2015). Balasan positif dari karyawan tersebut yaitu memunculkan perilaku OCB, dimana perilaku OCB ditunjukkan karyawan dengan cara membantu sesama rekan kerjanya secara sukarela agar dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga.

**H<sub>1</sub> : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2003:78). Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Vecchio (1995:124) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang

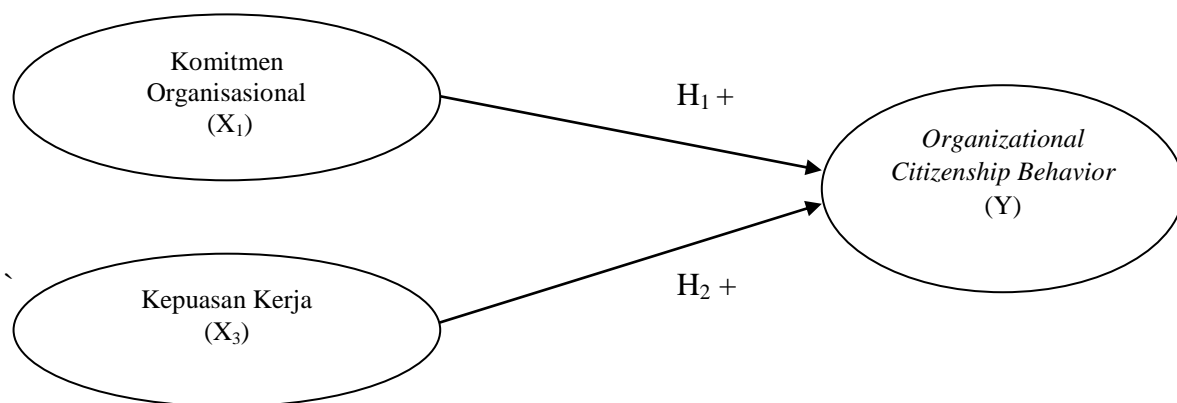


menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2003:78). Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. (Luthans, 2006).

Berkaitan dengan psikologi, jika karyawan mengalami situasi positif dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung terlibat dalam perilaku pro-sosial (Dhitiporn dan Brooklyn, 2004). Hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat dalam literatur-literatur mengenai organisasi, antara lain oleh (Organ, 1988 dan Podsakoff *et al.*, 2000). Kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi.

Temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Omer dan Umet (2007) meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan OCB, mereka menemukan bahwa setiap dimensi kepuasan kerja berkorelasi positif dengan *organizational citizenship behavior*. Hasil dari literatur yang ada pada karyawan tetap menunjukkan bahwa karyawan menunjukkan tingkat yang lebih tinggi dari kepuasan kerja dan OCB ketika praktik sumber daya manusia menargetkan karakteristik pekerjaan (Slattery *et al.*, 2010 dan Sultan, 2012).

**H<sub>2</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

Sumber :

H<sub>1</sub>: Morrison (1994), Luthans (2006), Danan dan Hasanbasri (2007), Gautam, *et al.* (2004), Chen dan Francesco (2003), Devi dan Adnyani (2015).

H<sub>2</sub>: Sesen dan Basim (2012), Murphy *et.al* (2001), Omer dan Umet (2007), Slattery *et.al* (2010), Sultan (2012).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiatif kausatif yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih. Objek yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru SMAN 2 Semarang. Populasi dalam penelitian adalah seluruh guru tetap, tidak termasuk kepala sekolah yang bekerja di SMAN 2 Semarang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang dipergunakan

dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Adapun bentuk dari persamaan regresi linier berganda, sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

- $\alpha$  : Konstanta
- Y : *Organizational Citizenship Behavior*
- $X_1$  : Komitmen Organisasional
- $X_2$  : Kepuasan Kerja
- $\beta_1, \beta_2$  : Koefisien regresi variabel  $X_1, X_2$
- $\varepsilon$  : *Error of term* (Variabel yang tidak terungkap)

Indikator variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini, menurut Allen & Meyer (2000) : 1) *Affective Commitment* merupakan suatu keinginan guru untuk terikat pada sekolah karena didasari keinginan sendiri. 2) *Continuance Commitment* adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. 3) *Normative Commitment* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri guru, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap sekolah.

Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini, menurut Luthans (2006) sebagai berikut: 1) Pekerjaan itu sendiri, guru cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. 2) Gaji, gaji adalah suatu bentuk

kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja guru yang diberikan secara adil dan sesuai dengan harapannya. 3) Kesempatan atau promosi, promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). 4) Supervisi, supervisi adalah pengarah serta pengendalian kepada tingkat guru yang berada di bawahnya dalam suatu sekolah atau kelompok yang dilakukan secara adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan. 5) Rekan kerja, rekan kerja merupakan anggota dalam sekolah yang terkadang dapat memberi pengaruh positif atau negatif. Mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Organ (2003), yaitu: 1) *Altruism* : kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa. 2) *Conscientiousness* : melaksanakan tugas lebih dari apa yang diharapkan. 3) *Civic virtue* : dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam sekolah. 4) *Courtesy* : meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. 5) *Sportmanship* : menggambarkan sportivitas seorang guru terhadap sekolah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tabel 2. menunjukkan bahwa sebagian besar responden, yaitu sebesar 38 persen berasal dari kelompok usia  $\geq 51$  tahun dan diikuti oleh responden berusia 31 – 40 tahun sebesar 34 persen. Pada Tabel 2. menunjukkan bahwa pada penelitian ini untuk jenis kelamin laki-laki lebih banyak sebagai responden, yaitu sebesar 54 persen dan untuk jenis kelamin perempuan sebesar 46 persen yang

menjadi responden. Faktor jenis kelamin perlu diperhatikan karena berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sehingga ada keseimbangan antara guru laki-laki dan perempuan.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	Laki-Laki	27	54
2	Perempuan	23	46
	Jumlah	50	100

No	Tingkat Umur (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	≤30	2	4
2	31-40	17	34
3	41-50	12	24
4	≥51	19	38
	Jumlah	50	100

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	S1	30	60
2	S2	20	40
	Jumlah	50	100

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	<5	-	-
2	6-10	16	32
3	11-15	2	4
4	16-20	8	16
5	>20	24	48
	Jumlah	50	100

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan pengelompokan dari tingkat pendidikan, yang menjadi mayoritas adalah responden dengan tingkat pendidikan S1 sebesar 60 persen dan responden dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 40 persen. Tingkat pendidikan responden merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan masa kerja diketahui mayoritas penelitian ini memiliki masa kerja > 20 tahun yaitu sebesar 48 persen. Selanjutnya responden dengan masa kerja 6 - 10 tahun yaitu sebesar 32 persen, 11 – 15 tahun sebesar 4 persen, 16 – 20 tahun sebesar 16 persen. Masa kerja adalah periode waktu yang dilalui oleh guru dalam bekerja.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	$X_{1,1}$	0,886	Valid
		$X_{1,2}$	0,866	Valid
		$X_{1,3}$	0,840	Valid
2	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	$X_{2,1}$	0,805	Valid
		$X_{2,2}$	0,864	Valid
		$X_{2,3}$	0,786	Valid
		$X_{2,4}$	0,815	Valid
		$X_{2,5}$	0,850	Valid
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	$Y_{1,1}$	0,878	Valid
		$Y_{1,2}$	0,789	Valid
		$Y_{1,3}$	0,916	Valid
		$Y_{1,4}$	0,827	Valid
		$Y_{1,5}$	0,793	Valid

Sumber : Data diolah, 2016

Pada Tabel 3. menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan pada kuesioner memiliki skor lebih dari 0,30. Hasil uji validitas menghasilkan korelasi terkecil sebesar 0,786 dan korelasi yang terbesar yaitu 0,916. Uji validitas menunjukkan bahwa kuesioner layak digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Komitmen Organisasional ( $X_1$ )	0,826	Reliabel
2	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,877	Reliabel
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,894	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 4. menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari sama dengan 0,60. Hal ini berarti semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian ini.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya bekerja dalam sekolah ini karena keinginan sendiri (X1.1)	0	1	5	16	28	4,42	Sangat Tinggi
2	Saya memiliki alasan rasional untuk bertahan di dalam sekolah ini (X1.2)	0	0	6	20	24	4,36	Sangat Tinggi
3	Saya merasa bertanggung jawab atas kelanjutan sekolah ini (X1.3)	0	0	6	14	30	4,48	Sangat Tinggi
Jumlah							4,42	Sangat Tinggi

Sumber : Data diolah, 2016

Pada Tabel 5. menunjukkan jawaban responden pada variabel komitmen organisasional secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 4,42 yang berada di rentang nilai 4,24 – 5,00 yang berarti bahwa komitmen organisasional yang dirasakan guru SMAN 2 Semarang termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Rata-rata jawaban tertinggi ditunjukkan pada pernyataan “Saya merasa bertanggung jawab atas kelanjutan sekolah ini” yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan pernyataan lainnya yaitu 4,48. Sebanyak 30 orang responden menjawab sangat setuju, 14 orang responden menjawab setuju dan 6 orang responden menjawab netral. Skor rata-rata jawaban terendah ditunjukkan pada pernyataan “Saya memiliki alasan rasional untuk bertahan di dalam sekolah ini”

dengan nilai rata-rata 4,36. Sebanyak 24 orang responden menjawab sangat setuju, 20 orang responden menjawab setuju dan 6 orang responden menjawab netral. Hal ini berarti keinginan guru untuk tetap berada di sekolah perlu ditingkatkan.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang saya lakukan (X2.1)	0	0	2	19	29	4,54	Sangat Tinggi
2	Gaji yang diberikan adil dan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan (X2.2)	0	0	10	26	14	4,08	Tinggi
3	Terdapat peluang untuk dipromosikan dalam pekerjaan ini (X2.3)	0	1	10	24	15	4,06	Tinggi
4	Atasan saya selalu memberikan pengarahan yang positif terhadap pekerjaan saya (X2.4)	0	0	3	20	27	4,48	Sangat Tinggi
5	Saya merasakan banyak dukungan dari rekan kerja saya (X2.5)	0	0	10	16	24	4,28	Sangat Tinggi
Jumlah							4,29	Sangat Tinggi

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 6. menunjukkan jawaban responden pada variabel kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 4,29 yang berarti kepuasan kerja yang dirasakan guru SMAN 2 Semarang termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Hasil perhitungan pada Tabel 6. rata-rata jawaban tertinggi ditunjukkan pada pernyataan “Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang saya lakukan” dengan nilai 4,54. Sebanyak 29 orang responden menjawab sangat setuju, 19 orang menjawab setuju dan 2 orang menjawab netral. Skor rata-rata jawaban terendah ditunjukkan pada pernyataan “Terdapat peluang untuk dipromosikan dalam pekerjaan ini” dengan nilai 4,06. Sebanyak 15 orang responden menjawab sangat setuju, 24 orang responden menjawab setuju, 10



orang responden menjawab netral dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Hal ini berarti kesempatan promosi di SMAN 2 Semarang harus ditingkatkan agar kepuasan kerja dari guru lebih tinggi.

Berdasarkan data tersebut ditentukan rata-rata keseluruhan persepsi responden mengenai variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4,288 yang berada di rentang nilai 4,24 – 5,00 yang berarti bahwa kepuasan kerja yang dimiliki guru di SMAN 2 Semarang dalam kondisi sangat baik.

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya bersedia menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan (mengajar) (Y.1.1)	0	0	9	25	16	4,14	Tinggi
2	Saya dengan sungguh-sungguh melaksanakan tugas (Y.1.2)	0	0	4	14	32	4,56	Sangat Tinggi
3	Saya melakukan dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif (Y.1.3)	0	0	14	21	15	4,02	Tinggi
4	Saya meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain (Y.1.4)	0	2	10	27	11	3,94	Tinggi
5	Saya menggambarkan sportivitas seorang guru terhadap organisasi (Y.1.5)	0	1	9	17	23	4,24	Sangat Tinggi
Jumlah							4,18	Tinggi

Sumber : Data diolah, 2016

Pada Tabel 7. menunjukkan jawaban responden pada variabel *organizational citizenship behavior* secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 4,18 yang berarti *organizational citizenship behavior* yang dirasakan guru SMAN 2 Semarang termasuk dalam kriteria tinggi. Namun terdapat satu indikator yang berada di atas rata-rata tertinggi ditunjukkan pada pernyataan “Saya dengan

sungguh-sungguh melaksanakan tugas” dengan nilai rata-rata 4,56. Sebanyak 32 orang responden menjawab sangat setuju, 14 orang responden menjawab setuju dan 4 orang responden menjawab netral. Skor rata-rata terendah ditunjukkan pada pernyataan “Saya meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain” dengan nilai 3,94. Sebanyak 11 orang responden menjawab sangat setuju, 27 orang responden menjawab setuju, 10 orang responden menjawab netral dan 2 orang responden menjawab tidak setuju. Hal ini berarti keinginan guru untuk meringankan problem kerja yang dihadapi orang lain perlu ditingkatkan agar nilai *organizational citizenship behavior* yang dimiliki guru di SMAN 2 Semarang secara keseluruhan dapat lebih tinggi.

Berdasarkan data tersebut ditentukan rata-rata keseluruhan persepsi responden mengenai variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 4,18 yang berada di rentang nilai 3,43-4,23 yang berarti bahwa *organizational citizenship behavior* yang dimiliki guru di SMAN 2 Semarang dalam kondisi baik.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	50
<i>Kolmogorov Smirnov Z</i>	0,809
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,529

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8. dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,809, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,592. Hasil tersebut

mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,100	0,675		-0,148	0,883
Komitmen Organisasional	-0,103	0,079	-0,314	-1,313	0,195
Kepuasan Kerja	0,103	0,052	0,470	1,965	0,055

*Sumber* : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 9. dapat dilihat bahwa nilai Sig dari variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,195 dan 0,055 yang dimana nilainya lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Komitmen Organisasional	0,342	2,925
Kepuasan Kerja	0,342	2,925

*Sumber* : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 10. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan (VIF) dari variabel komitmen organisasional adalah 0,342 dan 2,925. Besar nilai *tolerance* dan (VIF) dari variabel kepuasan kerja adalah 0,342 dan 2,925. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinieritas.

Pada Tabel 11. dapat diketahui bahwa nilai *R Square* adalah 0,904 atau 90,4% yang berarti besarnya komitmen organisasional dan kepuasan kerja dapat

menjelaskan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 90,4% sedangkan 9,6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,329	1,113		-2,093	0,042
Komitmen Organisasional	0,629	0,130	0,375	4,853	0,000
Kepuasan Kerja	0,694	0,086	0,621	8,044	0,000
<i>R Square</i>					0,904
F Statistik					221,682
Signifikansi					0,000

*Sumber* : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 11. dapat diketahui bahwa nilai dari F statistik 221,682 dengan nilai signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05) maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan Tabel 11. dapat diketahui bahwa hasil pengujian secara parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengujian hipotesis pertama, komitmen organisasional sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan nilai beta 0,375, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga hipotesis pertama diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior*.

Pengujian hipotesis kedua, kepuasan kerja sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan nilai beta 0,621, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga hipotesis kedua diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,375. Nilai Sig.t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Apabila komitmen organisasional meningkat, maka *organizational citizenship behavior* guru akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hasil penelitian maka hipotesis komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Danan dan Hasanbasri (2007), yang dilakukan pada karyawan di Politeknik Kesehatan Banjarmasin membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil ini juga didukung dengan studi empiris yang dilakukan (Morrison, 1994) mendukung hubungan yang terjadi antara komitmen organisasional dengan OCB. Komitmen organisasional dinyatakan merupakan anteseden dari *pro-social extra-role performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Francesco (2003) meneliti hubungan antara tiga komponen dari komitmen dan kinerja karyawan di China, dengan mengambil sampel pada 102 supervisor dan 253 Sub ordinat. Penelitian ini menemukan bahwa persepsi guru pada tingkat pemberdayaan mereka berpengaruh signifikan pada perasaan mereka pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen karyawan yang besar akan lebih sering berbicara secara positif tentang perusahaannya, membantu individu lain, dan jauh melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka, selain itu karyawan melakukan pekerjaan dilandasi keinginan sendiri atau tanpa paksaan (Devi dan Adnyani, 2015). Balasan positif dari karyawan tersebut yaitu memunculkan perilaku OCB, dimana perilaku OCB ditunjukkan karyawan dengan cara membantu sesama rekan kerjanya secara sukarela agar dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,621. Nilai Sig.t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Apabila kepuasan kerja meningkat, maka *organizational citizenship behavior* guru akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hasil penelitian maka hipotesis kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Omer dan Umet, (2007) meneliti hubungan antara

kepuasan kerja dan OCB, mereka menemukan bahwa setiap dimensi kepuasan kerja berkorelasi positif dengan *organizational citizenship*. Hasil ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Murphy *et al.*, (2001) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship*. Hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat dalam literatur-literatur mengenai organisasi, antara lain oleh Organ (1988) dan Podsakoff *et al.* (2000) kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut. 1) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil yang di dapat memiliki arti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi juga *organizational citizenship behavior* (OCB). 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil yang di dapat memiliki arti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi juga *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dan simpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. 1) Pihak sekolah agar tetap

memperhatikan komitmen organisasional serta kepuasan kerja dari guru. Hal ini dikarenakan jika komitmen organisasional dan kepuasan kerja guru kurang, maka tidak ada keinginan guru untuk melakukan *organizational citizenship behavior*. Secara teoritis, untuk dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, maka kesempatan promosi yang merupakan indikator dari kepuasan kerja, guru akan dipromosikan ini dapat dilakukan dengan cara memberi kesempatan kepada guru untuk dapat mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Selain itu *continuance commitment* yang merupakan indikator komitmen organisasional berkaitan dengan memiliki kekhawatiran jika meninggalkan sekolah dapat ditingkatkan melalui absensi guru yang nantinya akan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* guru di SMAN 2 Semarang. Apabila indikator-indikator tersebut dapat ditingkatkan, tentunya akan lebih meningkatkan *organizational citizenship behavior* di SMAN 2 Semarang. 2) Penelitian selanjutnya juga dapat melakukan penelitian pada jenis pekerjaan yang berbeda di beberapa perusahaan besar yang tidak hanya mencakup satu perusahaan saja agar hasil penelitian dapat bervariasi yang dapat memperkaya referensi tentang komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*.

## REFERENSI

- Ali, Usma and Shaista Waqar. 2013. Teacher's Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), pp: 297-316.
- Allen, Gibson, J.L, J.M and Meyer Donnelly. 2000. *Organizations: Structure, Process, Behavior*. Business Publication, Inc. Dallas.



- Alzubi, Hasal Ali. 2011. Organizational Citizenship Behavior and Impacts on Knowledge Sharing: An Empirical Study. *International Business Research*, 4(3), pp: 221-227.
- Amin, Rashidah Mohamad Ibrahim Aziz and Munir Salleh. 2014. The Link Between Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: A Case Study on Local Government. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), pp: 313-325.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Chen, Z.X., and Francesco, A.M. 2003. The relationship between the threecomponents of commitment andemployee performance in China. *Journal of VocationalBehavior*, 62, pp: 490–510.
- Chiu, S. F., and Chen, H. L. 2005. Relation between job characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediating role of job satisfaction. *Social behavior and personality*, 36(6), pp: 523-540.
- Chompookum, Dhitiporn and C. Brooklyn Derr. 2004. "The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand," *Career Development International*, 9(4), pp: 406-423.
- Danan dan Hasanbasri, 2007. Hubungan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. WPS No.2 Januari 2007 1st draft, Program Magister Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Darsana, Made. 2013. The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal Of Management*, 2 (4), pp: 35-42.
- Devi, Windu Sari dan Dewi Adnyani. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. MAHARANI PREMA. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (12), pp: 4105-4134.
- Greenberg, Campbell and Gasser M. Baron. 2003. *The Substantive Nature of Job Performance Variability*. In *Individual Differentiation and Behavior in Organization*, ed. KR Murphy. Jossey Bass Publisher.
- Greenberg, J. dan Baron, R. A. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo, Jakarta.
- Gautam, Thanswur, Rulf van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay, and Ann J. Davis. 2004. *Organizational Citizenship Behavior and Organization*

- Commitment in Nepal. Aston Business School. Aston University. Birmingham.
- Herzberg, F 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Mattesson. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Citizenship*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lovell, Sharon E., Arnold S. Khan., Jennifer Anton., Amanda Davidson., Elizabeth Dowling., Dawn Post., Chandra Mason. 1999. Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation?. *Sex Roles*, 41(5), pp: 469-478.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 10. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. 1994. Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), pp: 1543-1567.
- Murphy, Gregory., James Athanasou and Neville King, 2002. Job satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), pp: 287-297.
- Netemeyer R., Boles T. S, Mckee D. O and McMurrian R. 1997. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context ; *Journal of marketing* , 63(3), pp: 85-98.
- Omer Torlak and Umut Koc. 2007. "Materialistic Attitude as an Antecedent Of Organizational Citizenship Behavior," *Management Research News*, 30(8) pp: 581-596.
- Organ, D.W. 2003. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*.Lexington, MA : Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, 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), pp: 513-563.
- Rahmi, B. Maptuhah. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur).*E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(2), pp: 330-350.

- Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hal.
- Sesen, Harun and Nejat Basim. 2012. Impact of Satisfaction and Commitment on Teachers Organizational Citizenship. *Educational Psychology*, 32(4), pp: 475-491.
- Slattery, J. P., Anderson, J. E., Selverajan, T. T., and Sardesai, R. 2010. Relationship between job characteristics and attitudes: A study of temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), pp: 1539-1565.
- Sloat, Neeru. 1999. The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres; *The Journal of Services Marketing*, 18(3), pp: 162-174.
- Sultan, S. 2012. Examining the job characteristics: A matter of employees' work motivation and job satisfaction. *Journal of Behavioral Sciences*, 22(2), pp: 13-25.
- Vecchio, Robert P. 1995. *Organizational Behavior*. Florida: The Dryden Press.