

## **PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KUALITAS HUBUNGAN ATASAN - BAWAHAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR GURU DI JUBILEE SCHOOL**

**Ramina Rahim**

Universitas Mercu Buana Jakarta

**Abstract.** The purpose of this study is to analyze the effect of job satisfaction, organizational commitment, and leader member exchange on organizational citizenship behavior of teachers in Jubilee School. The population in this study were all teachers at Jubilee School in 2019. By using the census sample technique, the sample for this study were all teachers at Jubilee School in 2019, totaling 83 respondents. Methods of data collection using survey methods, with the research instrument is a questionnaire. The data analysis method uses the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS). This study proves that job satisfaction has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational commitment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior and leader member exchange has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kualitas hubungan atasan - bawahan terhadap organizational citizenship behaviour guru Di Jubilee School. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pengajar di Jubilee School tahun 2019. Dengan menggunakan teknik sampel sensus maka sampel untuk penelitian ini adalah seluruh guru di Jubilee School tahun 2019 yang berjumlah 83 responden. Metode pengumpulan data menggunakan metode survey, dengan instrumen penelitian adalah kuesioner. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS). Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour dan kualitas hubungan atasan - bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour..

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kualitas Hubungan Atasan Bawahan, Organizational Citizenship Behaviour.

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penentu pertumbuhan industri, selain investasi dan teknologi yang nantinya akan memberikan kontribusi baik itu bagi perusahaan maupun negara. Ketersediaan SDM yang kompeten dan profesional bagi industri akan mendorong peningkatan produktivitas dan menjadikan industri lebih berdaya saing. Pendidikan memegang peranan penting dan kunci dalam pembentukan SDM guna menghasilkan tenaga kerja industri yang kompeten, yang sesuai dengan kebutuhan industri (Cintamulya, 2012).

Tantangan zaman yang dihadapi dunia pendidikan saat ini adalah seluruh lingkungan industri pada saat ini sudah mulai memasuki era industri baru yang dikenal dengan industri 4.0. Salah satu aspek menonjol dari industri 4.0 adalah semakin besarnya peranan teknologi informasi terhadap keberlangsungan industri itu sendiri (Kagermann et.al. dalam Prasetyo & Sutopo, 2018).

Industri 4.0 diprediksi memiliki potensi manfaat yang besar. Dengan adanya industri 4.0 maka pengembangan produk yang inovatif menjadi lebih cepat, mewujudkan permintaan yang bersifat individual (kustomisasi produk), produksi yang bersifat fleksibel dan cepat dalam menanggapi masalah serta efisiensi sumber daya. Potensi manfaat lainnya dengan lahirnya industri 4.0 adalah mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara individu, proses, melahirkan model bisnis baru dan cara baru dalam mengkreasi nilai tambah (Prasetyo & Sutopo, 2018). rekayasa dan bisnis menjadi dinamis, pengambilan keputusan menjadi lebih optimal.

Salah satu lembaga pendidikan yang menyelenggarakan jenjang pendidikan dasar dan menengah adalah Jubilee School. Jubilee School didirikan oleh yayasan amal 'Yayasan Citra Bangsa Mulia' yang bertujuan untuk memberikan pendidikan nasional berkualitas tinggi kepada para pemuda Indonesia setara dengan standar internasional. Nama "Jubilee" berarti "kesuksesan dan perayaan" yang sebanding dengan pemahaman atas pendidikan yang berkualitas tinggi.

Sekiranya untuk dapat mencapai tujuannya, peningkatan kualitas SDM, khususnya tenaga pengajar, menjadi hal yang mutlak diperlukan Jubilee School. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas tenaga pengajar (guru) adalah sikap atau perilaku positif yang diharapkan dan menjadi tuntutan oleh organisasi terhadap tenaga pengajar, tidak hanya mencakup perilaku yang harus dikerjakan (intra-role) tetapi juga mencakup perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh pegawai (extra-role).

Perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal (extra-role) dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organ dalam Sekar et.al., (2017) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenal dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Urgensinya sebuah organisasi mengembangkan sikap Organizational Citizenship Behavior (OCB) oleh para karyawannya atau tenaga pengajar (dalam konteks Jubilee School) dikarenakan akan memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Podsakoff dan Mackenzie dalam Baihaqi et.al., 2018). Sedangkan Auliana & Nurashiah, (2017) menyatakan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi.

Dari penelitian awal yang telah dilakukan terhadap tenaga pengajar di Jubilee School dengan melakukan hasil wawancara terhadap tenaga guru menunjukkan bahwa mereka cenderung lebih memilih menunjukkan sikap yang positif terhadap hal-hal yang seharusnya dikerjakan (intra-role) sedangkan untuk melakukan sikap-sikap positif yang tidak terdeskripsi secara formal (extra-role), seperti membantu rekan kerja yang pekerjaannya overload, berusaha menahan diri untuk tidak mengeluh dan tidak mengumpat atas ketidaknyaman yang terjadi, atau

berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan-pertemuan yang dianggap penting masih enggan untuk melakukannya. Sekalipun melakukan perilaku OCB (extra-role), tenaga pengajar melakukannya karena atasan, perasaan tidak enak terhadap teman yang bekerja, dan agar terlihat sibuk. Dari hasil survei terhadap tenaga pengajar juga menunjukkan bahwa 34 tenaga pengajar yang ditanyakan tentang pendapatnya tentang intra-role dan extra-role mayoritas tenaga pengajar (25 guru) akan lebih melakukan tindakan / perilaku sesuai dengan jobdesk yang saya (Intra Role) dibandingkan perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal (Extra Role) (9 guru).

Dari hasil penelitian awal ini maka sekiranya menunjukkan perlunya Jubilee School untuk meningkatkan sikap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Solusi atas permasalahan ini dapat ditinjau dari berbagai penelitian terdahulu dan salah satu faktor yang dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) tenaga guru adalah kepuasan kerja.

Kartika (2016) menjelaskan kepuasan kerja sebagai dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja, yang menurut Riantini & Iriawan, (2016) dinyatakan sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya maka karyawan tersebut memiliki perasaan yang positif atas pekerjaannya yang meliputi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja sehingga akan mampu meningkatkan perilaku ekstra peran / extra-role (OCB) (Pratama & Utama, 2017).

Variabel kepuasan kerja dipilih sebagai salah satu variabel yang dapat mempengaruhi OCB dikarenakan dari hasil survei pendahuluan menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pengajar (sebanyak 27 guru) menyatakan memiliki kepuasan kerja yang rendah selama bekerja di Jubilee School sisanya sebanyak 7 guru menyatakan sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi selama bekerja di Jubilee School. Selain itu, sebanyak 24 guru menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat menghalangi melakukan perilaku extra role sisanya sebanyak 10 guru menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah tidak menghalanginya melakukan perilaku extra role.

Faktor lainnya yang dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) tenaga guru adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sikap atau keinginan kuat dari karyawan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tertentu, dan suatu keinginan yang kuat untuk bekerja keras demi mencapai tujuan dari organisasi (Sari & Dewi, 2017). Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan sangat mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi dan bangga menempatkan diri mereka sebagai anggota sehingga perilaku ekstra peran / extra-role (OCB) akan lebih mudah dijalankan oleh individu tersebut.

Variabel komitmen organisasi dipilih sebagai salah satu variabel yang dapat mempengaruhi OCB dikarenakan dari hasil survei pendahuluan menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pengajar (sebanyak 26 guru) menyatakan merasa tidak memiliki keterikatan dan kepedulian yang tinggi dengan lingkungan kerja saat ini sisanya sebanyak 8 guru menyatakan sudah merasa memiliki keterikatan dan kepedulian yang tinggi dengan lingkungan kerja saat ini. Selain itu, mayoritas tenaga pengajar juga menyatakan bahwa rasa keterikatan dan kepedulian yang rendah di lingkungan kerja saat ini dapat menghalangi saya melakukan perilaku extra role.

Faktor lainnya yang dapat meningkatkan perilaku OCB adalah Kualitas Hubungan Atasan – Bawahan atau yang dikenal sebagai Leader Member Exchange (LMX). Yulk dalam Ilham & Herawati, (2017). menjelaskan bahwa LMX adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain, dimana dalam hubungan ini tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Pimpinan yang memiliki LMX yang tinggi ditunjukkan dengan memahami terhadap permasalahan dan kebutuhan kerja serta terjalinnya hubungan kerja yang efektif sehingga efek selanjutnya adalah akan terjadi feed-back atau hutang budi dari bawahannya terhadap atasannya dan sebagai balas budinya ditunjukkan dengan adanya perilaku extra role atau OCB dari bawahan.

Variabel kualitas hubungan atasan – bawahan (atau disingkat LMX) dipilih sebagai salah satu variabel yang dapat mempengaruhi OCB dikarenakan dari hasil survei pendahuluan menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pengajar (sebanyak 24 guru) menyatakan merasa kualitas hubungannya dengan atasannya tidak baik sisanya sebanyak 10 guru menyatakan merasa kualitas hubungannya dengan atasannya sudah baik. Selain itu, mayoritas tenaga pengajar (28 guru) menyatakan bahwa kualitas hubungan dengan atasan yang rendah dapat menjadi penghalang baginya untuk melakukan perilaku extra role, sedangkan sisanya sebanyak 6 guru menyatakan bahwa kualitas hubungan dengan atasan yang rendah tidak menjadi penghalang baginya untuk melakukan perilaku extra role.

Dengan berbagai hasil penelitian awal atas adanya fenomena dan hubungan antar variabel sekiranya dapat dibuktikan empiris lebih lanjut. Oleh sebab itu menarik untuk diteliti lebih dalam terkait dengan hubungan antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kualitas hubungan atasan – bawahan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

### **Perumusan Masalah**

- 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour Guru Di Jubilee School?
- 2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour Guru Di Jubilee School?
- 3) Apakah kualitas hubungan atasan – bawahan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour guru Di Jubilee School?

### **Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour guru Di Jubilee School.
- 2) Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour guru Di Jubilee School.
- 3) Untuk menguji pengaruh kualitas hubungan atasan – bawahan terhadap Organizational Citizenship Behaviour guru Di Jubilee School

### **KAJIAN TEORI**

**Organizational Citizenship Behaviour.** Putra & Dewi (2016) mendefinisikan Organizational Citizenship Behaviour sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan

sukarela, karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal.

Sedangkan Sandra dalam Anam (2017) menjelaskan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi.

Dari berbagai definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan, seperti membantu rekan lain dalam tim, menjadi sukarelawan untuk bekerja ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan, dan dengan senang hati mentolerir adanya pemaksaan dan gangguan yang terkait dengan pekerjaan; sehingga dapat memberikan kontribusi yang efektif dan efisien bagi lingkungan psikologis, sosial dan keseluruhan fungsi organisasi/perusahaan. Perilaku ini dapat menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu.

**Kepuasan Kerja.** Davis dan Newstrom dalam Muayyad & Gawi, (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Robbin dalam Phala, Nurmayanti, & Alamsyah (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Dari berbagai pendefinisian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu tanggapan emosional karyawan terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional ini bisa berupa perasaan puas atau tidak puas. Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti pegawai tidak puas.

### **Komitmen Organisasi**

Pemahaman atas konsep komitmen organisasi pertama kali dikemukakan melalui pendekatan psikologis yang dikonsepsikan pertama kali oleh Smith. Menurut Smith komitmen adalah orientasi aktif dan positif terhadap organisasi dimana komitmen ini memiliki 3 komponen orientasi yaitu identifikasi tujuan dan nilai-nilai organisasional, keterlibatan yang tinggi dalam lingkungan kerja dan kesetiaan pada organisasi (Phala, Nurmayanti, & Alamsyah, 2016).

Maduningtias (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Hal senada diungkapkan oleh Luthans dalam Anam (2017) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat keeratan identifikasi yang dilakukan oleh karyawan terhadap kesepakatan, peraturan, tujuan dan sistem nilai yang organisasi hadirkan dimana jika karyawan tersebut

memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka individu tersebut akan tetap di dalam organisasi dan siap untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi.

### **Kualitas Hubungan Atasan – Bawahan**

Landasan teoritis atas konsep kualitas hubungan atasan – bawahan (leader member exchange / LMX) didasarkan pada teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) adalah hubungan sosial yang didasarkan pada perspektif hubungan sosiologis dan psikologis yang akan mempengaruhi perubahan sosial dan stabilitas sebagai proses pertukaran yang ditransfer antar pihak. Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa hubungan manusia dilibatkan oleh penggunaan analisis biaya-manfaat yang independen dan perbandingan alternatif (Khamphroh & Ussahawanitchakit, 2016).

LMX mengacu pada hubungan pertukaran interpersonal antara karyawan (bawahan atau pemimpin) dan manajernya (penyelia atau anggota) dimana hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggotanya yang terjadi akan menunjukkan kualitasnya yaitu seberapa banyak upaya mental, informasi, dan dukungan sosial yang dipertukarkan antara pemimpin dan pengikutnya (Khamphroh & Ussahawanitchakit, 2016).

Dengan berlandaskan teori LMX ini, maka pimpinan akan mengembangkan suatu hubungan bersifat individual dan timbal balik yang berbeda pada masing-masing bawahan. Seorang pemimpin akan menciptakan beberapa kelompok yang berbeda satu sama lain dari bawahan yang ia pimpin. Bawahan yang mempunyai hubungan kerja baik dengan kualitas hubungan tinggi disebut sebagai in-group. Sedangkan bawahan yang mempunyai hubungan kerja buruk dengan kualitas hubungan rendah disebut sebagai out-group. Seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai bawahan in-group bila bawahan tersebut mendapat atribut kepercayaan (trust), interaksi, penghargaan (respect), dan dukungan (sponsorship) dari atasannya. Sebaliknya seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai bawahan out-group bila mendapat atribut kepercayaan (trust), interaksi, penghargaan (respect), dan dukungan (sponsorship) dengan tingkat rendah dari atasan mereka

### **Pengembangan Hipotesis**

H1: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Organizational Citizenship Behavior...:

H2: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Organizational Citizenship Behavior.

H3: Kualitas Hubungan Atasan – Bawahan Berpengaruh Positif Terhadap Organizational Citizenship Behavior.

### **METODE**

**Waktu dan Tempat Penelitian.** Proses penelitian ini diawali dengan kegiatan mengidentifikasi permasalahan ditempat yang akan digunakan sebagai lokasi penelitian, perumusan masalah yang teridentifikasi, pengumpulan dasar teori yang memperkuat landasan dalam variabel, sehingga penentuan teknik pengujian statistik yang dipergunakan. Proses ini dibutuhkan waktu penelitian mulai bulan April 2019 hingga Januari 2020. Untuk memperoleh data guna penyusunan penelitian, penulis mengambil tempat penelitian di Jubilee School, Jl. Sunter Jaya 1 No.1, RT.13/RW.6, Sunter Agung, Tj. Priok, Jakarta Utara. Dengan objek penelitian adalah tenaga pengajar Jubilee School dari berbagai tingkatan.

**Populasi dan Sampel Penelitian.** Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pengajar / guru Jubilee School selama waktu penelitian. Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Maka sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2017).

Untuk dapat menarik sampel maka sekiranya peneliti perlu menentukan metode sampling. Jumlah populasi untuk penelitian ini adalah 83 dimana jumlah ini didasari oleh data jumlah seluruh tenaga pengajar di Jubilee School tahun 2019. Schreiber dan Asner-Self dalam Alwi (2015) menyebutkan bahwa untuk jumlah populasi di bawah 100 maka akan diambil semua sebagai sampel, sehingga untuk penelitian ini jumlah sampel yang dipergunakan adalah sama dengan jumlah populasi yaitu 83. Dengan kata lain, teknik pengambilan sampel yang dipakai didalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Putri & Nyoman, 2017).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).** Nilai  $R^2$  untuk setiap variabel laten endogen menunjukkan kekuatan prediksi dari model struktural. Seperti halnya regresi linier,  $R^2$  adalah kemampuan konstruk eksogen menjelaskan variasi pada konstruk endogen. Perubahan nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Ada tiga kriteria nilai  $R^2$  yaitu 0.67 artinya baik, 0.33 artinya moderat, dan 0.19 artinya lemah (Ghozali dan Latan dalam Wijaya & Apriwenni, 2016). Adapun hasil perhitungan SmartPLS atas nilai  $R^2$  adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.** Hasil Uji R Square

Variabel Dependen	R-Square
organizational citizenship behaviour	0.792

Sumber : Output SMARTPLS (2020)

Dengan mengacu kepada tabel 1. diatas dapat dilihat bahwa nilai R Square untuk model penelitian ini adalah sebesar 0,792, yang dapat diartikan bahwa kekuatan prediksi dari model struktural termasuk kedalam kategori kuat. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa model pengaruh variabel laten independen (Kepuasan Kerja, komitmen Organisasi, dan Kualitas hubungan tasan bawahan) terhadap OCB memberikan pengaruh sebesar 0.792 (79,2%). sedangkan 20,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

**Relevansi Prediksi ( $Q^2$ ).** Nilai  $Q^2$  berguna untuk validasi kemampuan prediksi model. Teknik ini dapat merepresentasi synthesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk dan dikenal dengan uji Stone Geisser. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai prediksi relevansi, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki prediksi relevansi (Wijaya & Apriwenni, 2016). Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1) (1 - Rp)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.792) (1 - 0)$$

$$Q^2 = 1 - (0,208) (1)$$

$$Q^2 = 1 - 0,208$$

$$Q^2 = 0,792$$

Hasil perhitungan diatas memperlihatkan nilai predictive-relevance sebesar 0.792 (>0). Hal itu berarti bahwa 79,2% variasi pada variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kualitas hubungan atasan bawahan (independent variable) dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan. Dengan demikian model dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang kuat

**Estimasi Koefisien Jalur (Signifikansi).** Nilai estimasi koefisien jalur antara konstruk harus memiliki nilai yang signifikan. Nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel hubungan dapat diperoleh dengan prosedur Bootstapping atau Jackknifing. Nilai yang dihasilkan berupa nilai t-hitung yang kemudian dibandingkan dengan t-tabel. Apabila nilai t-hitung > t-tabel (1.96) pada taraf signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ) maka nilai estimasi koefisien jalur tersebut signifikan (Wijaya & Apriwenni, 2016). Adapun hasil perhitungan estimasi koefisien jalur adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.** Estimasi Koefisien Jalur (Uji Hipotesis)

Hipotesis	Estimasi Jalur	T Stat	P Vls	Ket
H1	Kepuasan Kerja -> OCB	4.669	0.000	H1 Diterima
H2	Komitmen Organisasi -> OCB	6.260	0.000	H2 Diterima
H3	Kualitas Hubungan Atasan Bawahan -> OCB	3.913	0.000	H3 Diterima

Sumber : Output SMARTPLS (2020)

Dengan mengacu kepada tabel 2. di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisien jalur atas pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour memiliki nilai t-statistik yaitu 4.669 berada diatas 1,96 dan nilai p-value yaitu 0.000 berada dibawah 0,050, serta nilai original sample dan sample mean bertanda positif yang artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour.

Nilai koefisien jalur atas pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour memiliki nilai t-statistik yaitu 6.260 berada diatas 1,96 dan nilai p-value yaitu 0.000 berada dibawah 0,050, serta nilai original sample dan sample mean bertanda positif yang artinya bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour.

Nilai koefisien jalur atas pengaruh kualitas hubungan atasan bawahan terhadap Organizational Citizenship Behaviour memiliki nilai t-statistik yaitu 3.913 berada diatas 1,96 dan nilai p-value yaitu 0.000 berada dibawah 0,050, serta nilai original sample dan sample mean bertanda positif yang artinya bahwa kualitas hubungan atasan bawahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour.



### **Pembahasan Hasil Penelitian.**

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour.** Dari hasil estimasi koefisien jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour yang dapat dilihat dari nilai t-statistik yaitu 4.669 berada diatas 1,96 dan nilai p-value yaitu 0.000 berada dibawah 0,050, serta nilai original sample dan sample mean bertanda positif.

Hasil ini berarti bahwa hipotesis pertama (H1) diterima, sekaligus dapat menggambarkan hubungan dimana semakin tinggi kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh guru Jubilee School yang puas akan pekerjaannya, gaji yang diterima, kesempatan promosi, puas dengan atasannya dan rekan kerjanya, maka akan semakin tinggi pula sikap Organizational Citizenship Behaviour oleh guru Jubilee School. Berlaku sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh guru Jubilee School maka akan semakin rendah sikap Organizational Citizenship Behaviour oleh guru Jubilee School.

Dengan diterimanya H1 maka dapat dijelaskan pula bahwa guru Jubilee School yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap atau tingkah laku yang positif terhadap pekerjaan. Berlaku sebaliknya guru Jubilee School yang tidak memperoleh kepuasan kerja maka akan timbul sikap atau tingkah laku yang negatif yang pada akhirnya menimbulkan frustrasi, berbeda dengan guru yang memperoleh kepuasan mereka dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, dan dapat meningkatkan prestasi-prestasi kerja. Ketika guru Jubilee School telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya terhadap organisasi dan lingkungannya. Balasan dari karyawan tersebut. termasuk perasaan menjadi bagian (sense of belonging) dari organisasi, memberikan yang terbaik bagi organisasi dan menunjukkan perilaku extra role-nya (OCB) sebagai usahanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purpa & Sudharma, (2015); Prabawa & Rozak, (2016); Sambung, Thoyib, Troena, & Surachman (2012); Nurcahyo (2012); dan Claudia (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour.

**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour.** Dari hasil estimasi koefisien jalur menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yaitu 6.260 berada diatas 1,96 dan nilai p-value yaitu 0.000 berada dibawah 0,050, serta nilai original sample dan sample mean bertanda positif.

Hasil ini berarti bahwa hipotesis kedua (H2) diterima, sekaligus dapat menggambarkan hubungan dimana semakin tinggi komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh guru Jubilee School dengan penanaman nilai-nilai dan tujuan organisasi yang kuat, bersedia berkorban untuk organisasi dan adanya keinginan untuk bertahan maka akan semakin tinggi pula sikap Organizational Citizenship Behaviour oleh guru Jubilee School. Berlaku sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh guru Jubilee School maka akan semakin rendah sikap Organizational Citizenship Behaviour oleh guru Jubilee School.

Dengan diterimanya H2 maka dapat dijelaskan pula bahwa seorang guru Jubilee School yang berkomitmen dengan organisasi akan bersedia memberikan sesuatu sebagai kontribusi bagi organisasi. Guru Jubilee School yang mempunyai komitmen tinggi jika akan memiliki tanggung jawab serta mengusahakan yang terbaik bagi organisasi tempat bekerjanya. Guru Jubilee School yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya sehingga

meminimalisir kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Kemudian komitmen organisasi yang kuat akan memunculkan perilaku ekstra atau OCB yang didasari oleh keinginannya sendiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maduningtias, (2017); Sudarmo & Wibowo, (2018); Purpa & Sudharma, (2015); Anam, (2017); dan Claudia, (2018) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour.

**Pengaruh Kualitas Hubungan Atasan Bawahan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour.** Dari hasil estimasi koefisien jalur menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan bawahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behaviour yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yaitu 3.913 berada diatas 1,96 dan nilai p-value yaitu 0.000 berada dibawah 0,050, serta nilai original sample dan sample mean bertanda positif.

Hasil ini berarti bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima, sekaligus dapat menggambarkan hubungan dimana semakin tinggi kualitas hubungan atasan bawahan yang ditunjukkan oleh adanya sikap respect, trust dan obligation support antara atasan dan guru Jubilee School maka akan semakin tinggi pula sikap Organizational Citizenship Behaviour oleh guru Jubilee School. Berlaku sebaliknya, semakin rendah kualitas hubungan atasan bawahan yang ditunjukkan oleh guru Jubilee School maka akan semakin rendah sikap Organizational Citizenship Behaviour oleh guru Jubilee School.

Dengan diterimanya H2 maka dapat dijelaskan pula bahwa interaksi atasan dan bawahan (guru Jubilee School) yang berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya (guru Jubilee School) sehingga bawahannya (guru Jubilee School) akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini tentunya akan meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga para guru Jubilee School tergerak untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari apa yang diharapkan oleh atasan (extra role / OCB).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabawa & Rozak, (2016); Ilham & Herawati, (2017); dan Putra, Widodo, & Karnati, (2017) yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour.

## **PENUTUPAN**

### **Kesimpulan**

1. Kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour guru Jubilee School. Hal ini berarti guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan organizational citizenship behaviour dan berlaku sebaliknya.
2. Komitmen organisasi dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour guru Jubilee School. Hal ini berarti guru yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan meningkatkan organizational citizenship behaviour dan berlaku sebaliknya.
3. Kualitas hubungan atasan bawahan dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour guru Jubilee School. Hal ini berarti bahwa

guru yang memiliki hubungan atasan bawahan yang berkualitas maka akan semakin meningkatkan organizational citizenship behaviour dan berlaku sebaliknya.

## Saran

### Saran untuk Jubilee School

1. Dengan mengacu kepada statistik deskriptif terkait dengan nilai terendah atas variabel kepuasan kerja, yaitu “Saya merasa puas dengan peluang promosi yang diberikan” (Kesempatan Promosi)”, perbaikan kedepannya yang dapat dilakukan manajemen Jubilee School adalah manajemen dapat memberikan peluang promosi secara luas kepada semua guru yang dapat didasarkan pada kinerja individu.
2. Terkait dengan hasil statistik deskriptif atas nilai terendah variabel komitmen organisasi, yaitu “Saya memiliki keinginan yang kuat untuk tidak keluar dari organisasi” (keinginan untuk bertahan) maka perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajemen Jubilee School adalah menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif seperti kepemimpinan yang supportif, adanya peluang promosi yang luas, peningkatan gaji berdasarkan kinerja, dll.
3. Terkait dengan hasil statistik deskriptif atas nilai terendah variabel kualitas hubungan atasan bawahan yaitu “Saya merasakan bahwa atasan sudah menghormati kemampuan dan pengorbanan bawahan” (Respect) maka perbaikan kedepannya yang dapat dilakukan manajemen Jubilee School adalah menciptakan kepemimpinan yang supportif seperti memberikan pujian atas setiap pengorbanan yang diberikan, memberikan bonus atau penghargaan atas setiap prestasi yang dicapai oleh guru, dll.
4. Terkait dengan hasil statistik deskriptif atas nilai terendah variabel organizational citizenship behavior yaitu “Saya mampu menahan diri untuk tidak mengeluh dan mengumpat atas ketidaknyamanan suasana sekolah” (Sportsmanship) maka perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajemen Jubilee School adalah dengan membuat kondisi dan suasana yang lebih nyaman dengan pembentukan budaya organisasi yang positif ataupun kepemimpinan yang baik.

**Saran untuk Penelitian Selanjutnya.** Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan ruang lingkup yang lebih luas, misalnya memperluas populasi, memperbanyak sampel, atau menambah variabel-variabel lain diluar penelitian ini seperti variabel kepemimpinan, Perceived Organizational Support, motivasi kerja, disiplin kerja yang dapat menjelaskan organizational citizenship behaviour ataupun menempatkan variabel OCB sebagai variabel mediasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu penelitian selanjutnya dapat juga memperluas sektor industri diluar industri pendidikan seperti sektor perdagangan, retail, perbankan, UKM, perkebunan, manufaktur, dll sehingga penelitian akan lebih tergeneralisasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alwi, I. (2015). Kriteria Empirik Dalam Menentukan Ukuran Sampel Pada Pengujian Hipotesis Statistika Dan Analisis Butir. *Jurnal Formatif*, 2(2),140 - 148.
- Anam, C.(2017).Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Anggota Kepolisian Resort Jombang.*MARGIN ECO*, 1, Juni, 17 – 39.

- Baihaqi, M.; Sunuharyo; & Widyono.(2018).Pengaruh On The Job Embeddedness Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(3), Juli, 18 – 27.
- Cintamulya, I. (2012). Peranan Pendidikan dalam Memepersiapkan Sumber Daya Manusia di Era Informasi dan Pengetahuan. *Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA*, 2(2), 90 – 101
- Claudia, M. (2018). The Influence Of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction And Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23 – 45.
- Ilham, M. & Herawati, J.(2017).Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Motivasi Terhadap Organisational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(2), 44 – 55.
- Khamphroh, A. & Ussahawanitchakit, P. (2016). Leader-member exchange and service quality: evidence from hotel businesses in Thailand. *The Business and Management Review*, 7(5), Juni, 230- 240.
- Maduningtias, L. (2017).Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT GMF AeroAsia. *EDUKA Jurnal Pendidikan, Hukum dan Bisnis*, 2(4), Juli, 39 – 50.
- Muayyad, D. M. & Gawi, A. I. O. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75 – 98.
- Nurchahyo, R. J. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat RSD Panembahan Senopati Bantul. *SINERGI*, 13 (1), 41 – 55.
- Phala, G. W., Nurmayanti, S., & Alamsyah (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Lombok Utara. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 5(3), September, 1 – 25.
- Prabawa, A.J. & Rozak, H. A. (2016).Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Person-Organization Fit (Po-Fit) Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah).*Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers UNISBANK Ke-2*, 566 – 582.
- Prasetyo, H. & Sutopo, W. (2018).Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek Dan Arah Perkembangan Riset.*Jurnal Teknik Industri*, 13(1), Januari, 17 – 26.
- Purpa, T. S. P., & Sudharma, I. N. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Warung Mina Peguyangan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(3), 659 - 677.
- Putra, B. A. I. & Dewi, S. K. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(8), 4892 – 4920.

- Putra, H. R., Widodo, S. E., & Karnati, N. (2017). The Effect Of Leader Member Exchange (LMX), Trust, And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of The State Junior High School Teachers In Surakarta. *International Journal of Advanced Research*, 5(12), 633 – 641.
- Putri, C. C., & Nyoman, I. B. (2017). Pengaruh Desain Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Melalui Kepuasan Pembelian Laptop Asus. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(1), 110 – 122.
- Sari, A. I. P. & Dewi, A. S. K. (2017). Pengaruh Dukungan Organisasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap OCB Karyawan F&B Di Melasti Beach Hotel Kuta. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4452 – 4480.
- Sekar, N. K. A., Dewi, S. K., & Ardana, K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Hotel Inna Grand Bali Beach. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3139 – 3167.
- Sudarmo, T. I., & Wibowo, U. D. A. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PSYCHO IDEA, 16(1), Februari, 51 – 58.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke 25. Bandung: CV Alfabeta.
- Wijaya, H. & Apriwenni, P. (2016). Respon Nilai Perusahaan Terhadap Keputusan Pendanaan, Kebijakan Dividen, Keputusan Investasi, Profitabilitas Dan Manajemen Laba. *Akuntansi Keuangan*, 5(2), Agustus, 138 – 152.