

## Organizational Citizenship Behavior Guru Sekolah Menengah Atas dan Sederajat di Lingkungan Pondok Pesantren

Niki Puspita Sari<sup>a</sup>

Universitas Islam Raden Rahmat

Helmi Muhammad<sup>b</sup>

Universitas Islam Raden Rahmat

---

### ARTICLES INFORMATION

---

#### RELEVANCE

Vol. 2, No. 2, Desember 2020

Page : 263-274

ISSN (online) : 2615 - 8590

ISSN (print) : 2615 - 6385

---

#### Keywords :

Perceived organizational support, kepuasankerja, komitmenorganisasional, organizational citizenship behavior.

---

#### JEL classifications:

O15

---

#### Contact Author :

<sup>a</sup> [nikipuspita@uniramalang.ac.id](mailto:nikipuspita@uniramalang.ac.id)

<sup>b</sup> [helmimuhammad@uniramalang.ac.id](mailto:helmimuhammad@uniramalang.ac.id)

---

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine and analyze the influence of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB), and the role of organizational commitment in mediating influence between perceived organizational support and job satisfaction on OCB of teachers of Islamic boarding high school in Tulungagung. This study used a census method by distributing questionnaire to the entire population of 150 teachers. Data was analyzed using a partial least square approach. The results showed that the perceived organizational support does not significantly affect OCB, job satisfaction affects OCB, perceived organizational support affects OCB through organizational commitment, and job satisfaction affects OCB through organizational commitment.*

---

### PENDAHULUAN

Sistem pendidikan saat ini dituntut melakukan reorganisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif dan kompleks (Miller, 2002) termasuk di dalamnya adalah perubahan perilaku guru yang memiliki peran ekstra dalam memenuhi panggilan tugas dan kontribusinya dalam perubahan (Belogolovsky & Somech, 2010). Secara fundamental keberhasilan lembaga pendidikan atau sekolah sangat dipengaruhi oleh guru yang memiliki komitmen untuk meraih tujuan dan nilai sekolah (DiPaola & Hoy, 2005; Oplatka, 2006) dalam perilaku ekstra-role atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Somech & Drach-Zahavy, 2000; Srivastava & Dhar, 2019). OCB dimaknai sebagai perilaku pro-sosial organisasi, yaitu perilaku individu secara sukarela

terhadap hal-hal yang mengedepankan atau mendukung efektifitas organisasi, dilakukan secara spontan, tidak diperintahkan secara formal, dan tidak terkait dengan sistem imbalan organisasi(Organ, 2018; Podsakoff et al., 2018; Zhang & Xie, 2017). Secara psikologi organisasi, perilaku OCB demikian ini justru memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja, budaya, sikap, kepribadian dan kinerja organisasi(Organ, 2018).

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa perilaku OCB dipengaruhi oleh banyak variable diantaranya adalah *perceived organizational support* (POS)(Rhoades & Eisenberger, 2002), kepuasan kerja(Organ & Lingl, 1995; Zeinabadi, 2010) dan komitmen organisasional(Zein abadi, 2010). Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa *perceived organizational support* (POS) adalah keyakinan umum yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka dilihat dari penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi mereka dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka. OCB berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka(Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Selain POS, kepuasan kerja juga merupakan penentu utama dari OCB(Organ & Lingl, 1995; Zeinabadi, 2010).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang(Luthans et al., 2015). Karyawan yang puas akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi mereka, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka(Luthans et al., 2015; Robbins & Judge, 2013). Hasil penelitian banyak yang menjelaskan bahwa OCB dapat ditingkatkan jika anggota organisasi mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang mereka lakukan(Foote & Li-Ping Tang, 2008; Organ & Lingl, 1995; Zeinabadi, 2010).Komitmen organisasional juga ditemukan sebagai predictor dari OCB(Bogler & Somech, 2004; Zeinabadi, 2010). Artinya, ketika seorang karyawan menjadi bagian dalam organisasi, mereka akan memiliki komitmen organisasi, dan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka akan lebih berpartisipasi dalam perilaku ekstra organisasi(Cheng et al., 2003).

Komitmen organisasional sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut(Meyer & Allen, 1991). Terkait dimensi komitmen organisasional, Meyer dan Allen (1991) membagi komitmen organisasional menjadi (1) komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi., (2) komitmen kontinuen, yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi., (3) komitmen normatif, yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi. Di dalam sebuah organisasi juga diperlukan adanya tingkat soliditas antara seluruh anggota karyawan beserta pimpinannya(Rohimat, 2018).

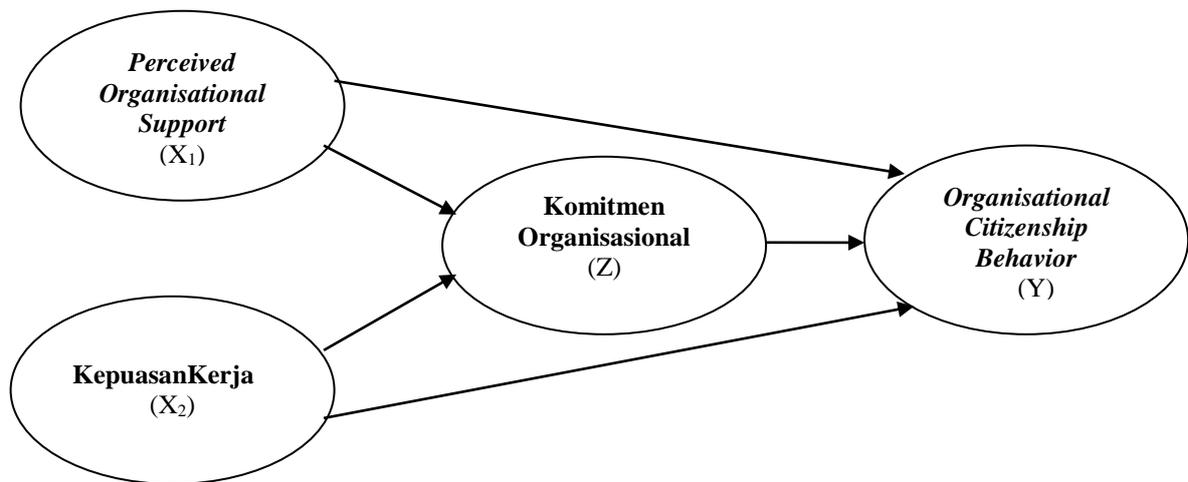
Beberapa hasil penelitian menunjukkan hasil yang kontradiktif atas pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Pada satu sisi terdapat pengaruh yang signifikan antara

kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB)(Foote & Li-Ping Tang, 2008). Di lain pihak hanya kepuasan intrinsik yang memiliki hubungan dengan OCB-O tetapi tidak untuk OCB-I(Lee & Allen, 2002). Hasil penelitian senada juga menyatakan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik dan intrinsik secara positif dan signifikan memiliki hubungan dengan OCB-O tetapi tidak pada OCB-I(Mohammad et al., 2011). Hasil penelitian yang berbeda juga terjadi pada pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB. Foote dan Tang (2008), Bogler & Somech (2004), Zeinabadi (2010) menjelaskan bahwa komitmen organisasional menunjukkan hubungan yang positif dengan OCB. Namun, hasil penelitian lain menjelaskan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment* dengan *organizational citizenship behavior*(Allameh et al., 2011). Hasil penelitian lain juga menyatakan terdapat pandangan kontradiktif di antara peneliti terkait hubungan antara komitmen karyawan dan OCB(Mansoor et al., 2012). Beberapa peneliti berpendapat bahwa komitmen afektif dan normative mengarah pada OCB. Di sisi lain, *continuance commitment* tidak berhubungan positif dengan OCB(Mansoor et al., 2012).

Berangkat dari pengertian OCB dan hasil studi empiris yang kontradiktif di atas, penelitian ini menawarkan bagaimana variabel-variabel penentu OCB yang dipraktikkan pada guru di lingkungan pendidikan pondok pesantren. Kajian ini menjadi menarik melihat komitmen dan dedikasi yang ditunjukkan para guru dalam menghasilkan anak didik yang berkualitas dan berdaya saing. Hal lainnya adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh guru di lingkungan pesantren didasarkan pada konsep nilai barokah dan bekerja tanpa pamrih yang sejalan dengan pengertian OCB. Orientasi tidak semata-mata untuk mendapatkan gaji maupun imbalan materi, tetapi lebih pada pengabdian dan ibadah(Rice, 1999). Kepercayaan bahwa pengabdian dan pengorbanan yang telah dilakukan pada pendidikan pondok pesantren akan mendatangkan kebaikan-kebaikan di kemudian hari. Kondisi semacam inilah yang diakui mengapa OCB guru sangat terlihat di lingkungan pendidikan pondok pesantren.

Berdasarkan fenomena, kajian teori serta *research gap* pada penelitian terdahulu, penelitian ini ingin menganalisis pengaruh *perceived organisasional support*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), serta peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh antara *perceived organisasional support* dan kepuasan kerja terhadap OCB guru Sekolah Menengah Atas di lingkungan Pondok Pesantren se Kabupaten Tulungagung. Kerangka konseptual yang dibangun untuk menguji pengaruh antara *perceived organizational support* dan kepuasan kerjaterhadap OCB dengan dimediasi oleh komitmen organisasional adalah sebagaimana gambar 1.

**Gambar 1. Model Kerangka Konsep Penelitian**



Mengacu pada model kerangka konsep penelitian, penelitian terdahulu serta kajian teoritis, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) H1: *perceived organisational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
- 2) H2: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
- 3) H3: *perceived organisational support* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
- 4) H4: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
- 5) H5: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
- 6) H6: *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan dimediasi komitmen organisasional
- 7) H7: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan dimediasi komitmen organisasional

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni suatu pendekatan yang menekankan pada pengujian teori-teori atau konsep melalui pengukuran variabel dan melakukan prosedur analisis data dengan pendekatan statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Penelitian ini menjadikan objek pondok pesantren karena keunikannya sebagai salah satu pilar pembentuk karakter generasi bangsa dan bahkan bisa menjadi lembaga pemberdayaan ekonomi (Prasetyawan & Rohimat, 2019). Penelitian ini dilakukan pada 5 Sekolah Menengah Atas (SMA atau sederajat) di lingkungan Pondok Pesantren (PP) se Kabupaten Tulungagung dalam Tahun 2019 meliputi SMA Islam Sunan Gunung Jati di PP Hidayatul Muhtadiin, SMA Jawahirul Hikmah di PP Jawahirul Hikmah, MA Diponegoro di PP Darun Najah, MA Al-Fattahiyah di PP Al-Fattahiyah, dan SMK Al-Huda di PP Darun Najah. Penelitian ini

menggunakan metode sensus dengan memberikan kuesioner pada 150 orang guru. Teknik analisis data yang digunakan adalah pendekatan *partial least square*. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*)(Ghozali, 2008).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel *perceived organizational support* pada penelitian ini diukur melalui 8 item indikator. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari variable *Perceived organizational support* adalah sebesar 4.24. Nilai tersebut berada pada daerah kategori baik. Artinya bahwa sebagian besar guru Sekolah Menengah Atas (SMA atau sederajat) di lingkungan pondok pesantren merasakan adanya dukungan organisasional yang tinggi dari institusi sekolah tempat mereka bekerja.

Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini diukur melalui 8 item indikator. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4.40. Nilai tersebut berada pada daerah kategori baik. Artinya, setiap guru SMA atau sederajat di lingkungan pondok pesantren memiliki kepuasan kerjayang tinggi.

Variabel komitmen organisasional pada penelitian ini diukur melalui 6 item indikator. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari variabel komitmen organisasional adalah sebesar 4.37. Nilai tersebut berada pada daerah kategori baik. Artinya, setiap guru SMA atau sederajat di lingkungan pondok pesantren memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Variabel *Organisational Citizenship Behavior* (OCB) pada penelitian ini diukur melalui 10 item indikator. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari variable *Organisational Citizenship Behavior* adalah sebesar 4.43. Nilai tersebut berada pada kategori baik. Artinya, perilaku peran ekstra (OCB) yang dimiliki setiap guru SMA atau sederajat di lingkungan pondok pesantren adalah tinggi.

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat daribesarnya nilai t-statistik. Apabila nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (1.998), maka diputuskan tolak Ho atau disebut signifikan dan sebaliknya. Hasil pengujian hipotesis pengaruh secara langsung dapat dilihat pada table 1 berikut ini:

**Tabel 1. Path Coefficients Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T-Statistics ( O/STERR )	t-tabel ( $\alpha$ : 5%, n: 64)	Keputusan
KK (X2) -> KO (Z)	0.439	0.444	0.133	0.133	3.292	1.998	signifikan
KK (X2) -> OCB (Y)	0.407	0.424	0.085	0.085	4.766	1.998	signifikan
KO (Z) ->	0.441	0.423	0.104	0.104	4.254	1.998	signifikan

OCB (Y)							
POS (X1) -> KO (Z)	0.323	0.329	0.150	0.150	2.149	1.998	signifikan
POS (X1) -> OCB (Y)	0.133	0.130	0.071	0.071	1.882	1.998	Tidak signifikan

Sumber: Data olahan *SmartPLS*, 2019

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa variabel *perceived organizational support* yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB, karena nilai t-statistik (1.882) berada di bawah t-tabel (1.998). Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 ditolak. Hasil pengujian hipotesis melalui variabel mediasi dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 2. Path Coefficients Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	Nilai T-Statistik	Nilai t-tabel ( $\alpha: 5\%, n: 64$ )	Keterangan
X1 -> Y	0.133	1.882	1.998	Tidak signifikan
X2 -> Y	0.407	4.766	1.998	signifikan
X1 -> Y melalui Z	0.142	2.109	1.998	signifikan
X2 -> Y melalui Z	0.193	3.177	1.998	signifikan

Sumber: Data olahan *SmartPLS*, 2019

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB, dilihat dari nilai t-statistik yang berada di bawah nilai t-tabel (1.882). Sedangkan, pengaruh *perceived organizational support* terhadap OCB melalui komitmen organisasional diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.109 yang berada di atas nilai t-tabel (1.998).

Pondok Pesantren se Kabupaten Tulungagung tidak mampu mempengaruhi secara signifikan OCB guru tanpa melalui komitmen organisasional yang dimiliki oleh setiap guru. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*) pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap OCB.

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB guru diperoleh hasil yang lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur pengaruh secara langsung sebesar 0.407 dan nilai t-statistik sebesar 4.766, sedangkan nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0.193 dan nilai t-statistik sebesar 3.177 yang berada di atas t-tabel (1.998). Artinya, kepuasan kerja mampu mempengaruhi secara langsung OCB guru tanpa melalui komitmen organisasional, yang berarti komitmen organisasional merupakan variabel mediasi parsial (*part mediation*) pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

Hasil statistic menunjukkan bahwa hipotesis 1 ditolak artinya, *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini bermakna bahwa dukungan organisasional yang diberikan tidak mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) guru SMA di lingkungan Pondok Pesantren. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang menjelaskan bahwa *perceived organizational support* secara signifikan berpengaruh terhadap OCB organisasi (Liu, 2009; Miao & Kim, 2010). Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan pendapat Rhoades dan Eisenberger (2002) yang menjelaskan bahwa salah satu konsekuensi dari *perceived organisasional support* adalah perilaku peran ekstra seperti membantu rekan kerja, melindungi organisasi dari risiko, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya disebabkan oleh kondisi lingkungan dan budaya kerja yang berbeda, artinya di lingkungan pendidikan pondok pesantren komitmen organisasional merupakan hal penting yang perlu dimiliki oleh setiap guru. Jadi, dukungan organisasional mampu menciptakan perilaku OCB secara positif ketika komitmen organisasional yang dimiliki oleh guru juga tinggi.

Hasil statistic menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima. Artinya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini bermakna bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan meningkatkan OCB yang lebih tinggi pula. Hasil kuesioner terbuka juga menjelaskan bahwa para guru SMA atau sederajat di lingkungan Pondok Pesantren merasa puas dengan suasana kerja yang menyenangkan, rekan kerja yang kompeten, suasana lingkungan yang sejuk, adanya kerjasama yang harmonis antar guru, dan puas dengan sopan santun yang ditunjukkan oleh para siswa/santri. Selain itu, ada kepuasan tersendiri dengan mendarma baktikan ilmu yang dimiliki pada SMA di lingkungan pondok pesantren. Hasil penelitian ini, mendukung hasil-hasil penelitian oleh (Foote & Li-Ping Tang, 2008, 2008; Williams & Anderson, 1991)). Namun, penelitian ini tidak mendukung penelitian Lee dan Allen (2002) dan Mohammad *et al.*, (2011) yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap OCB-O tetapi tidak pada OCB-I. Perbedaan hasil penelitian ini disebabkan oleh budaya kerja yang berbeda. Artinya, pada penelitian sebelumnya budaya kerja didasarkan pada teori pertukaran sosial, ketika organisasi memberikan kepuasan kerja kepada pegawai maka mereka akan membalas dengan menampilkan sikap serta perilaku yang bermanfaat bagi organisasi daripada pegawai lain dalam organisasi tersebut (Mohammad *et al.*, 2011). Sedangkan di lingkungan pondok pesantren budaya kerja didasarkan pada konsep nilai barokah dan bekerja tanpa pamrih. Para guru secara sukarela bekerja untuk organisasi dan membantu guru lain dengan tidak mengharapkan imbalan. Semua aktivitas ini juga dimaknai sebagai penghambaan kepada Tuhannya (Rice, 1999; Syed, 2008).

Hasil statistik menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima. Artinya, *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang

diberikan mampu menciptakan komitmen organisasional guru SMA atau sederajat di lingkungan Pondok Pesantren. Ini sesuai dengan hasil kuesioner terbuka bahwa guru merasa telah mendapatkan dukungan yang tinggi dari organisasi baik secara moral, spiritual, maupun materi. Misalnya sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang bersifat positif dan menyediakan fasilitas yang cukup. Penelitian ini mendukung penelitian Liu (2009) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antar *aperceived organizational support* terhadap komitmen organisasional, artinya ketika dukungan organisasi meningkat maka akan meningkatkan komitmen organisasional.

Hasil statistic menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima. Artinya, kepuasan kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para guru yang merasa puas terhadap pekerjaan mereka akan menerima nilai-nilai dan tujuan dari sekolah, memiliki ikatan emosional yang kuat pada sekolah, kemauan untuk melakukan yang terbaik untuk sekolah, dan memiliki motivasi yang kuat untuk tetap mengajar di sekolah tempat mereka bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap ketiga dimensi komitmen organisasional meliputi komitmen afektif, komitmen kontinuen, dan komitmen normatif (Malik et al., 2010).

Hasil statistic menunjukkan bahwa hipotesis 5 diterima. Artinya, komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para guru yang memiliki tingkat komitmen organisasional tinggi tidak sekedar bergabung dengan sekolah secara fisik atau hanya mengerjakan sesuatu yang menjadi tugasnya, melainkan juga bersedia melakukan pekerjaan di luar tugasnya, memberikan bantuan secara sukarela pada rekan kerja, siswa, dan berpartisipasi secara sukarela terhadap kegiatan-kegiatan dalam sekolah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Foote dan Tang (2008) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif dengan OCB. Namun, hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Allameh *et al.*, (2011) yang menjelaskan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antar komitmen organisasional dengan *organizational citizenship behavior*. Perbedaan hasil penelitian ini disebabkan oleh budaya organisasi yang berbeda. Pada penelitian sebelumnya, budaya kerja didasarkan pada faktor transaksional, yaitu pegawai mengharapkan imbalan dari segala usaha yang diberikan untuk organisasi, sedangkan di lingkungan pondok pesantren budaya kerja didasarkan pada konsep nilai barokah dan bekerja tanpa pamrih.

Hasil statistic menunjukkan bahwa hipotesis 6 diterima. Artinya, *perceived organizational support* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan apabila dukungan organisasi yang dirasakan guru tinggi, maka akan meningkatkan OCB para guru melalui komitmen organisasional yang mereka miliki. Penelitian ini

mendukung penelitian yang dilakukan Liu (2009) yang menjelaskan bahwa *perceived organisational support* berpengaruh secara langsung terhadap OCB dan secara tidak langsung terhadap OCB melalui mediator komitmen organisasional.

Hasil statistic menunjukkan bahwa hipotesis 7 diterima. Artinya, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan apabila kepuasan kerja yang dirasakan guru tinggi, maka akan meningkatkan OCB para guru melalui komitmen organisasional yang mereka miliki. Berdasarkan pengujian secara langsung kepuasan kerjaterhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh hasil bahwa pengaruh secara langsung lebih besar (yaitu sebesar 0.407) daripada pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasional (yaitu sebesar 0.193). Hasil ini memberikan makna bahwa kepuasan kerja guru lebih bagus meningkatkan OCB guru SMA atau sederajat di lingkungan Pondok Pesantren secara langsung tanpa didukung oleh adanya komitmen organisasional yang tinggi dari setiap guru. Penelitian ini mendukung penelitian Foote dan Tang (2008) yang menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi adalah mereka yang juga mempunyai komitmen kelompok yang tinggi dan ini berpengaruh pada OCB yang lebih tinggi pula.

## **PENUTUP**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior*(OCB) secara langsung. Berbeda dengan kepuasan kerja yang mampu meningkatkan OCB, dalam arti memberikan makna bahwa peningkatan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan meningkatkan OCB yang lebih tinggi pula. *Perceived organizational support* dan kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasional dalam arti peningkatan *perceived organizational support* dan kepuasan kerja yang lebih tinggi mampu meningkatkan komitmen organisasional yang lebih tinggi pula. Lebih lanjut komitmen organisasional mampu meningkatkan OCB. Dan akhirnya, *perceived organizational support* dan kepuasan kerja mampu meningkatkan OCB melalui komitmen organisasional.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Allameh, S. M., Amiri, S., Code, Z., & Asadi, A. (2011). *A Survey of Relationship between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior Case study: Regional Water Organization of Mazandaran Province*.
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914–923. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.10.032>

- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Cheng, B.-S., Jiang, D.-Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 313–334. <https://doi.org/10.1002/job.190>
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, 88(3), 35–44. JSTOR.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Foote, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933–947. <https://doi.org/10.1108/00251740810882680>
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (2nd ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307–319. <https://doi.org/10.1108/00483480910943359>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (Thirteenth edition). Information Age Publishing, Inc.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), p17. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n6p17>
- Mansoor, N., Aslam, H., Javed, T., Ashraf, F., & Shabbir, F. (2012). Exploring organizational citizenship behavior and its critical link to employee engagement for effectual human resource management in organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3, 567–576. <https://doi.org/10.5901/mjss.2012.03.01.567>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Miao, R., & Kim, H.-G. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Management*, 03(02), 257–264. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32032>
- Miller, N. (2002). Insider change leadership in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 5(4), 343–360. <https://doi.org/10.1080/13603120210141951>
- Mohammad, J., Quoquab, F., & Alias, M. (2011). Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16.
- Oplatka, I. (2006). Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X05285987>
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (Eds.). (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- Prasetyawan, A. A., & Rohimat, A. M. (2019). *Pemberdayaan Perempuan Berbasis Pesantrendan Social Entrepreneurship*. 11(2). <https://doi.org/DOI:10.28918/muwazah.v11i2.2281>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rice, G. (1999). Islamic Ethics and the Implications for Business. *Journal of Business Ethics*, 18(4), 345–358.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed). Pearson.
- Rohimat, A. (2018). *Metodologi Studi Islam: Memahami Islam Rahmatan Lil'alamini* (1st ed.). Gerbang Media Pustaka.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5–6), 649–659. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00012-3)
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2019). Authentic Leadership and Extra Role Behavior: A School Based Integrated Model. *Current Psychology*, 38(3), 684–697. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4>

- Syed, J. (2008). *An Islamic perspective of industrial relations: The case of Pakistan* (No. 13684; MPRA Paper). University Library of Munich, Germany. <https://ideas.repec.org/p/pra/mprapa/13684.html>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *5*, 998–1003. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>
- Zhang, Y., & Xie, Y.-H. (2017). Authoritarian Leadership and Extra-Role Behaviors: A Role-Perception Perspective. *Management and Organization Review*, *13*(1), 147–166. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.36>