

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap sumber daya manusia dituntut untuk memperoleh keahlian agar dapat bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi agar pekerjaan dapat sejalan sesuai dengan tujuan organisasi. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menjalankan kegiatan organisasi ataupun instansi, baik itu instansi pemerintah maupun instansi swasta. Saat ini dimana teknologi berkembang pesat serta kemajuan sistem informasi, apabila tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka suatu instansi akan sulit untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini, sumber daya manusia dapat diartikan sebagai guru yang berperan aktif sebagai perencana, pelaku, penentu dan pengendali dalam terwujudnya tujuan suatu organisasi.

Unsur sumber daya manusia menjadi ujung tombak keberhasilan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kualitas produk dan pelayanan suatu organisasi tergantung dengan faktor kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya. Apabila sumber daya manusia telah berkompeten maka apa yang akan dijalankan oleh organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien. Baik organisasi swasta maupun pemerintah harus mengoptimalkan peran sumber dayanya. Dalam organisasi pemerintah, guru seperti inilah yang sangat berperan penting memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menyadari bahwa manusia adalah faktor penentu dan menjadi pusat perhatian dalam setiap kegiatan operasionalnya, maka perusahaan mengelola sumber daya manusia agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai melalui orientasi pada penggunaan sumber daya manusia secara

efektif dan efisien. Masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, merupakan masalah utama yang patut dapat perhatian organisasi adalah masalah kinerja karyawan (Muliantika *et al.*, (2020).

Menurut Prawirosentono (2022:481) mengemukakan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang suatu instansi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan instansi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Dapat diketahui bahwa kinerja guru yang baik akan membawa instansi tersebut pada tujuannya. Namun begitu juga sebaliknya, kinerja yang buruk akan mempersulit instansi untuk mewujudkan tujuannya. Pencapaian kinerja guru dalam suatu instansi pemerintahan berkaitan dengan beberapa hal atau dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Kinerja guru yang tinggi akan berdampak langsung terhadap organisasi. Oleh karena itu, perhatian tertuju bagaimana cara meningkatkan kinerja guru. Kinerja merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya suatu perusahaan yang baik. Kinerja dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas dalam sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Muliantika *et al.*, (2020). Bintoro (2021) menyatakan untuk mengukur kinerja guru dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah komitmen organisasi. Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam

perusahaan dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai- nilai dan tujuan perusahaan (Dewi *et al.*, 2022). Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang guru memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Dengan demikian, komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan kondisi ketika individu menganut nilai-nilai dan tujuan organisasi serta merasa menjadi bagian dari organisasi, sehingga memutuskan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Utami *et al.*, 2020). Komitmen organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Burso, 2022:86). Guru yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tidak hanya tugas-tugas atau kewajibannya tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). Guru yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi. Hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kajian tentang komitmen terhadap organisasi berguna untuk memahami dedikasi bawahannya terhadap organisasi kerjanya (Hadiana, 2021).

Penelitian Gunawan dan Wibowo (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik komitmen organisasi maka kinerja guru akan mengalami peningkatan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Aryani *et al.*, (2021), Rusdin (2021) dan Dewanti (2021) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja guru. Berlawanan dengan penelitian Suhari dkk (2021) dan Rusdin dkk (2021) yang menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja. Menurut Pratiwi (2021) mengatakan motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Menurut Rofi (2021) indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja guru, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan kebutuhan akan harga diri. Motivasi kerja sangat penting artinya bagi perusahaan karena motivasi kerja merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang guru harus memiliki motivasi kerja sehingga dapat memberikan dorongan agar guru dapat bekerja dengan giat dan dapat memberikan kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Parashakti dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Kuswati (2020), Hajali dkk (2022) dan Sugiharti (2023) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Berlawanan dengan penelitian Marjaya dan Pasaribu (2021) yang menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Karena adanya hasil penelitian yang belum konsisten maka pada penelitian ini dilakukan dengan menambahkan variabel mediasi. Hasil yang tidak konsisten

ini disebabkan karena situasi yang berbeda pada masing-masing lokasi penelitian. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). Peneliti menggunakan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi karena *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu mempengaruhi kinerja dan disisi lain juga dipengaruhi oleh variabel bebas dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi dan motivasi kerja. Robbins (2021:40) OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang guru, namun mendukung berfungsinya perusahaan secara efektif. Adanya OCB yang kuat akan membuat guru bekerja dengan penuh perhatian dan lebih maksimal karena berharap dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Trisianti *et al.*, 2021). Karyawan dengan OCB yang tinggi cenderung bekerja lebih dari yang diharapkan, seperti membantu rekan kerja atau menyelesaikan tugas tambahan. Ini meningkatkan efisiensi tim dan produktivitas keseluruhan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diukur dengan indikator *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue* (Allison, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Mustofa dan Muafi (2021) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik *organizational citizenship behavior* (OCB) maka kinerja guru akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Simamora dkk (2021), Yaakobi dan Weisberg (2020) dan Pasaribu (2022) yang menyatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan Supriyanto

dkk (2021) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja guru

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) salah satunya adalah komitmen organisasi. Menurut Busro (2022:71) komitmen organisasi adalah kondisi psikologi yang mencirikan hubungan antara guru dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Ketika guru tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi, baik karena kesadaran sendiri maupun diberhentikan oleh perusahaan (Suryawan, 2021).

Penelitian Fitri dan Endratno (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Artinya semakin baik komitmen organisasi maka *organizational citizenship behavior* (OCB) akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Saraswati dan Hakim (2021), Sitio (2021) dan Purwanto dkk (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *loyal organizational citizenship behavior* (OCB). Berlawanan dengan penelitian Piyandini dkk (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah motivasi kerja. Menurut Maruli (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan

mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Penelitian Widarko dan Brotosuharto (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Artinya semakin baik motivasi kerja maka *organizational citizenship behavior* (OCB) akan semakin baik. Hal ini didukung penelitian Yang dkk (2020), Farisi dan Mulyana (2021) dan Muttaqien (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berlawanan dengan penelitian Novita (2021) yang menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Penelitian dilakukan di SD Saraswati Denpasar. Salah satu upaya yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah yaitu dengan meningkatkan kinerja guru. Namun dalam kenyataanya kinerja guru masih belum maksimal yang dapat dilihat dari adanya penyelesaian pekerjaan yang kurang tepat waktu seperti penyelesaian rekap nilai siswa, absen siswa dan lain sebagainya. Hal ini membuat operasional sekolah menjadi terganggu. Masalah kinerja guru juga dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja guru selama tahun 2024. Adapun penilaian kinerja guru SD Saraswati Denpasar Tahun 2024 dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Guru SD Saraswati Denpasar Tahun 2024

No	Sasaran	Indikator	Realisasi (%)
1	Melakukan Proses Pembelajaran	Tugas pendidik dalam proses pembelajaran sesuai dengan yang telah ditentukan	89
2	Melakukan Tugas Lain Yang Relevan Dengan Fungsi Sekolah	Pelaksanaan sebagai wali kelas	94
		Tersedianya laporan menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar	93
		Menyusun dan pengembangan kurikulum pada satuan pendidikan	91
		Membimbing siswa dalam organisasi sekolah yaitu Osis	87
3	Melakukan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	Mengikuti diklat fungsional yang lamanya antara 30 s/d 80 jam	92
4	Melakukan Publikasi Ilmiah Hasil Penelitian Atau Gagasan Ilmu Pada Bidang Pendidikan Formal	Membuat karya tulis berupa laporan hasil penelitian pada bidang pendidikan sekolah, diseminarkan di sekolah dan disimpan di perpustakaan	90

Sumber : SD Saraswati Denpasar (2025)

Tabel 1.1 menunjukkan masih ada beberapa indikator penilaian kinerja guru yang belum mencapai target yang menunjukkan kinerja guru belum maksimal. adapun target yang ditentukan adalah melakukan pembelajaran dengan baik, melakukan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah melakukan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan melakukan publikasi ilmiah hasil penelitian atau gagasan ilmu pada bidang pendidikan formal. Hal ini perlu mendapat perhatian karena akan berdampak pada operasional. Sering kali guru terlalu sibuk dengan pekerjaan sehingga kurang berkomunikasi dengan guru yang lain lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru, beberapa guru menunjukkan gejala penurunan keterikatan emosional terhadap sekolah. Hal ini terlihat dari adanya guru yang bersikap pasif dalam kegiatan sekolah di luar jam

mengajar, kurangnya antusiasme dalam mengikuti kegiatan sekolah, serta menurunnya partisipasi dalam kegiatan organisasi seperti rapat komite atau lomba antar guru. Selain itu, terdapat guru yang secara terbuka menyatakan keinginannya untuk pindah institusi pendidikan lain. Fenomena ini mengindikasikan adanya masalah pada komitmen afektif, yaitu rendahnya rasa memiliki, ikatan emosional, dan keterikatan terhadap visi-misi sekolah..

Motivasi kerja guru SD Saraswati Denpasar diperlukan akan seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan. Sejumlah guru merasa bahwa upaya dan pencapaian kerja mereka belum diimbangi dengan penghargaan yang layak dari pihak sekolah. Meskipun telah menunjukkan kinerja yang baik, seperti keberhasilan dalam mengelola kelas, mencetak siswa berprestasi, dan aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler, penghargaan yang diterima masih bersifat umum dan tidak bersifat personal atau prestasi-spesifik. Selain itu, bentuk penghargaan non-finansial seperti pujian terbuka, sertifikat, atau kesempatan mengikuti pelatihan luar sekolah masih jarang diberikan. Hal ini menyebabkan sebagian guru merasa kurang dihargai dan mulai menunjukkan penurunan motivasi kerja, seperti terlambat hadir, minim inisiatif dalam kegiatan tambahan, serta berkurangnya semangat dalam proses pembelajaran. Fenomena ini menunjukkan adanya masalah pada motivasi kerja, khususnya pada indikator penghargaan, yang jika tidak ditangani dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan loyalitas guru terhadap sekolah.

SD Saraswati Denpasar berupaya untuk mendapatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) guru melalui pemberian insentif. Hal ini mungkin dapat diterima, karena dengan insentif yang diberikan guru dapat memenuhi

kebutuhannya sehingga kesejahteraan guru dapat terwujud. Menurut teori tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh (Sinaga, 2021), proses terciptanya *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam perusahaan berhubungan dengan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Fenomena *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dilihat dari adanya beberapa guru yang kurang mau melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari seharusnya. Hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa guru yang tidak mau menggantikan pekerjaan guru lain yang sedang berhalangan. Beberapa guru yang memiliki potensi tinggi justru merasa enggan untuk terlibat lebih jauh karena menganggap kontribusi ekstra yang menjadi indikasi adanya masalah dalam pembentukan OCB yang kuat di lingkungan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya hasil yang tidak konsisten terkait dengan pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, sehingga diindikasikan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan diantara kedua variabel tersebut terhadap kinerja guru. Dalam penelitian ini *organizational citizenship behavior* (OCB) digunakan sebagai variabel mediasi karena komitmen organisasi, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja guru dan sekaligus komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Untuk itu berdasarkan hal-hal yang telah dilakukan penelitian sebelumnya sebagai pembanding dan beberapa hasil penelitian lain sebagai pendukung, penulis

tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Guru SD Saraswati Denpasar.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada SD Saraswati Denpasar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada SD Saraswati Denpasar?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru pada SD Saraswati Denpasar?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada SD Saraswati Denpasar?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja guru pada SD Saraswati Denpasar?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada SD Saraswati Denpasar?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada SD Saraswati Denpasar?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada SD Saraswati Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada SD Saraswati Denpasar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru pada SD Saraswati Denpasar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SD Saraswati Denpasar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru pada SD Saraswati Denpasar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada SD Saraswati Denpasar.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada SD Saraswati Denpasar.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan komitmen organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja guru.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis dalam hubungan komitmen organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja guru dalam instansi, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan strategi perusahaan dalam hal pengembangan sumber daya manusia secara efektif di waktu yang akan datang.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Utama (*Grand Theory*)

Grand Theory yang digunakan untuk penelitian ini adalah *Goal Setting Theory*. Teori tersebut melandasi variabel penelitian ini, yaitu komitmen organisasi, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja guru. Teori tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Goal Setting Theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua cognitions yaitu values dan intentions (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi kerja untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko & Adiwibowo, 2021).

Menurut teori ini “salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2009).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide/pemikiran dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja guru yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya.

Locke dan Latham (2021) menyatakan bahwa *Goal setting* memiliki dua atribut utama, yaitu nilai (*content*) dan niat (*intensity*). Nilai atau content tujuan mengacu pada objek atau hasil yang dicari (misalnya, meningkatkan nilai yang dicapai individu dalam mengerjakan tugas, meningkatkan profit sebesar 20%, dan meningkatkan kemampuan berlari pada para atlet). Atribut nilai (*content*) berfokus pada pengaruh dari tingkat tujuan spesifik dan tingkat kesulitan pada nilai tugas yang berbeda dalam berbagai setting. Niat (*intensity*) tujuan mengacu pada usaha yang diperlukan untuk menetapkan tujuan, posisi tujuan dalam tingkatan tujuan individu, dan sejauh mana individu berkomitmen untuk pencapaian tujuan tersebut.

Nilai diri individu menciptakan keinginan untuk melakukan sesuatu secara konsisten. Locke dan Latham (2021) mengungkapkan lima aspek dasar dalam *Goal setting* sebagai berikut:

1. *Specific*

Goal yang ingin dicapai harus rinci, fokus dan beralasan. *Goal* yang spesifik juga disertai cara atau strategi pencapaian tujuan dan tenggat waktunya. *Goal* yang spesifik merupakan *goal* yang menjawab pertanyaan apa, siapa, kapan, di mana, dan mengapa.

2. *Measurable*

Goal yang ingin dicapai sesuai dengan batas kemampuan dan memiliki kriteria yang konkret untuk mengukur pencapaian *goal* . Misalnya memiliki waktu dalam pencapaian *goal* .

3. *Attainable / Achievable*

Goal yang diinginkan harus realistis untuk dicapai, maksudnya tidak terlalu sulit maupun terlalu mudah. Goal yang *attainable/ achievable* membantu individu menemukan kesempatan atau strategi untuk membuat mereka lebih dekat dengan pencapaian tujuannya. Strategi mengandung langkah konkret untuk mencapai suatu *goal*.

4. *Relevant*

Goal harus realistis, sesuai dengan keadaan serta kemampuan individu. Goal juga harus selaras dengan organisasi, kelompok, atau orang lain.

5. *Time Bond*

Proses pencapaian Goal harus memiliki batasan waktu yang jelas. Dengan memiliki batasan waktu yang jelas dalam mencapai Goal, maka menunjukkan sense urgency untuk segera mencapai *goal*.

2.1.2. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Mangkunegara (2021: 67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Edison, dkk (2021: 188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Fahmi (2021: 188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sumardjo (2022: 193) kinerja merupakan tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan menurut Wibowo (2021: 3) kinerja adalah pelaksanaan rencana yang telah disusun oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi kerja, dan minat.

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang guru selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Muis *et al.*, 2022). Kinerja adalah perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut (Hughes, 2021: 311).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai suatu hasil bekerja baik secara mutu maupun jumlah yang dapat dicapai oleh seorang guru dalam suatu periode tertentu.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Afandi (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- b. Kejelasan dan penerimaan seorang guru yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi kerja pekerja, suatu kemauan dari guru untuk peningkatan kinerja guru.
- d. Kompetensi, suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan.
- e. Fasilitas kerja, sesuatu yang menunjang pekerjaan guru yang disediakan oleh perusahaan.
- f. Budaya kerja, suatu kebiasaan yang ada di perusahaan dan dilakukan secara berulang-ulang.
- g. Kepemimpinan, sikap memimpin untuk pengarahan dan pengendalian guru.
- h. Disiplin kerja, sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi.

Menurut Mangkunegara (2021:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, guru yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasional memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, guru perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi kerja (*motivation*)

Motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang guru dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri guru yang terarah untuk mencapai tujuan organisasional (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri guru untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2021 : 189-193) yaitu :

a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan guru dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka guru akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika guru merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

j. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan guru untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan guru untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha guru untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Guru yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

3. **Indikator Kinerja Guru**

Menurut Bintoro (2021:107) kinerja guru dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi guru terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan guru.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasional (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya,

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang guru yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Indikator kinerja guru menurut Wibowo (2021:77) dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- b. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
- c. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan.
- d. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

- e. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan.
- g. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya, terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Indikator untuk mengukur kinerja guru menurut Moeheriono (2021:113) adalah sebagai berikut:

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

Penelitian ini menggunakan indikator menurut Bintoro (2021:107) untuk mengukur kinerja guru.

2.1.3. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2022:71) komitmen organisasi adalah kondisi psikologi yang mencirikan hubungan antara guru dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi

Menurut Mathis dan Jackson dalam Busro (2022) komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Ketika guru tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi, baik karena kesadaran sendiri maupun diberhentikan oleh perusahaan (Suryawan, 2021).

Streers dalam Busro (2022:64) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang guru terhadap organisasinya. Rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang ditujukan oleh guru terhadap atasannya tidak dapat dibuat-buat atau dibungkus dengan kata seolah-olah, tetapi akan sangat tampak dengan sendirinya, siapa saja diantara guru yang loyal dan guru yang tidak loyal dilihat dari keseriusan dalam bekerja dan kinerja yang dihasilkan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Factor-faktor komitmen organisasional selanjutnya dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2022), yaitu:

a. Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel demografis dan

variable disposisional. Variable demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasional. Variable disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasional, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

b. Karakteristik organisasional

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasional adalah struktur organisasional, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasional tersebut.

c. Pengalaman selama berorganisasi

Pengalaman berorganisasional tercakup dalam kepuasan dan motivasi kerja anggota organisasi selama berada dalam organisasional.

Menurut Hasibuan (2022) terbentuknya komitmen suatu organisasional dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

a. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

b. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada

akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

c. Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

d. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.

e. Faktor Kemampuan

Keterampilan Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditujukan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

f. Faktor Sarana

Pelayanan Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk

memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

David (2021:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional pada organisasi, yaitu:

a. Faktor personal

Misalnya jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.

b. Karakteristik pekerjaan

Misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

c. Karakteristik struktur

Misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (*sentralisasi/desentralisasi*), kehadiran serikat pekerja.

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja guru sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen guru pada organisasi. Guru yang baru beberapa tahun bekerja dan guru yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi

3. Indikator Komitmen Organisasi

Berikut ini adalah aspek-aspek dari komitmen guru yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2022) :

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Affective commitment yaitu keterkaitan emosional guru, identifikasi dan keterlibatan guru dalam suatu organisasional, individu bertahan dalam suatu organisasional karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Continuance commitment yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya guru dari organisasional. Guru tetap bertahan pada organisasional karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Normative commitment yaitu komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasional karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Guru tetap tinggal dalam organisasional karena merasa wajib loyal pada organisasional dan sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki.

Ricard (2021) menjabarkan beberapa indikator sikap yang dimiliki oleh individu yang memiliki komitmen organisasi yaitu:

- a. Kepercayaan dan dukungan pada nilai organisasi yang tinggi
- b. Keinginan berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi
- c. Hasrat untuk memelihara keanggotaan organisasi
- d. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota
- e. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi
- f. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2021:165) terdapat tiga indikator komitmen organisasional yaitu:

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan pelekatan emosi pada guru, identifikasi guru, dan keterlibatan guru dalam perusahaan. Guru yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Ini merupakan nilai ekonomi dan risiko lain yang dirasakan guru dari bertahan dalam suatu perusahaan bila dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Guru yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Guru memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Guru bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan

Penelitian ini menggunakan indikator menurut Allen dan Meyer (2022) untuk mengukur komitmen organisasi.

2.1.4. Motivasi kerja

1. Pengertian Motivasi kerja

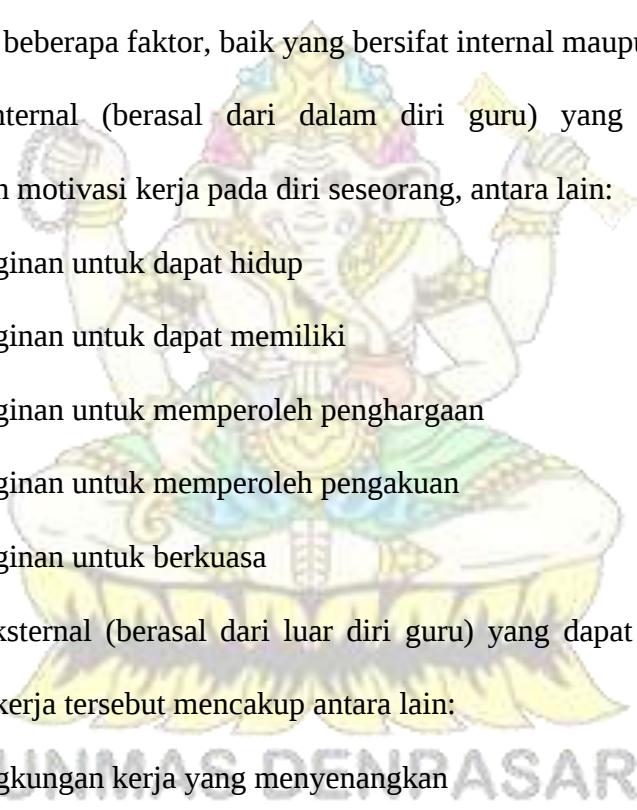
Menurut Maruli (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Menurut Pratiwi (2021) mengatakan motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Didiukung dengan pendapat Uno (2022) mengatakan bahwa motivasi kerja guru adalah adanya proses yang dilakukan untuk menggerak guru untuk melakukan kegiatan atau aktivitas yang dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu dorongan atau kekuatan yang ada pada diri individu untuk melakukan aktivitas dengan ditandai dengan munculnya rasa keinginan dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut sehingga dapat mempengaruhi perilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi kerja

Menurut Rofi (2021) motivasi kerja sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

- 
- a. Faktor internal (berasal dari dalam diri guru) yang mempengaruhi pemberian motivasi kerja pada diri seseorang, antara lain:
 - 1) Keinginan untuk dapat hidup
 - 2) Keinginan untuk dapat memiliki
 - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - 5) Keinginan untuk berkuasa
 - b. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri guru) yang dapat mempengaruhi motivasi kerja tersebut mencakup antara lain:
 - 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - 2) Kompensasi yang memadai
 - 3) Supervisi yang baik
 - 4) Adanya jaminan pekerjaan
 - 5) Status dan tanggung jawab
 - 6) Peraturan yang fleksibel

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal dari seseorang menurut Sutrisno (2021:124) antara lain :

- a. Faktor internal, meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.

- b. Faktor eksternal, meliputi kondisi lingkungan kerja, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, adanya penghargaan atas prestasi, peraturan yang fleksibel, status dan tanggung jawab

Menurut Chidi (2021:34) ada beberapa faktor yang memotivasi kerja seseorang untuk bekerja, faktor motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua yaitu :

- a. Faktor Moneter atau financial Terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut :

1) Gaji atau upah

Merupakan salah satu faktor motivasi kerja yang paling penting. Pemberian gaji yang baik harus dibayar tepat waktu.

2) Bonus

Hal ini mengacu pada pembayaran tambahan kepada guru yang lebih atau berprestasi dan atas gaji yang diberikan sebagai insentif. Para guru harus diberi jumlah bonus yang cukup.

3) Insentif

Organisasi juga dapat memberikan insentif tambahan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, dan lain-lain.

4) Insentif khusus individu

Perusahaan dapat memberikan insentif khusus individu. Insentif tersebut harus diberikan kepada guru untuk ikut memberikan saran yang layak dan berharga untuk perusahaan.

- b. Faktor Non Moneter atau non financial Terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut :

1) Status atau jabatan

Dengan memberikan status yang lebih tinggi kepada guru maka guru tersebut akan merasa termotivasi kerja. Karena guru lebih suka dan bangga apabila mereka mendapat status atau jabatan yang tinggi di dalam perusahaan.

2) Apresiasi dan pengakuan

Guru harus dihargai karena jasa mereka. Pujian tidak harus datang dari atasan langsung tetapi juga datang dari pihak yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi.

3) Pendelegasian wewenang

Pendelegasian wewenang memotivasi kerja bawahan untuk melakukan tugastugas dengan dedikasi dan berkomitmen. Ketika tugas-tugas didelegasikan bawahan tau bahwa perusahaan telah menempatkan kepercayaan pada gurunya.

4) Kondisi kerja

Memperhatikan kondisi kerja yang lebih baik seperti sarana dan prasarana yang baik akan memotivasi kerja guru.

5) Keamanan kerja

Jaminan keamanan kerja atau kurangnya pemberhentian pada guru juga dapat menjadi cara yang baik untuk memotivasi kerja guru. Apabila ini tidak diperhatikan dapat mengakibatkan guru meninggalkan perusahaan

3. Indikator Motivasi kerja

Menurut Rofi (2021) indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja guru, yaitu :

a. Kebutuhan fisik

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan tingkat dasar.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan perlindungan ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dari arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk merasa saling memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima didalam kelompok, beralifiasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan harga diri

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain

Menurut Rofi (2021) indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja guru, yaitu :

a. Kebutuhan fisik

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan tingkat dasar.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan perlindungan ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dari arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk merasa saling memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima didalam kelompok, beralifiasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan harga diri

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain

Menurut Mangkunegara (2021:101) indikator dalam motivasi kerja, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan sexual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada guru.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan guru sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.

- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan guru karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada guru bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Penelitian ini menggunakan indikator menurut Rofi (2021) untuk mengukur motivasi kerja

2.1.5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. **Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Robbins (2021:40) OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang guru, namun mendukung berfungsinya perusahaan secara efektif. Organ (2021) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku ekstra peran merupakan perilaku dalam organisasi yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kontribusi pekerja di atas dan lebih dari *job description* formal yang dilakukan secara sukarela yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Rohayati, 2021:22).

OCB merupakan suatu dorongan melampaui persyaratan pekerjaan formal dan sulit untuk menegakkan atau bahkan mendorong untuk memunculkan OCB tersebut karena hal tersebut timbul dari diri sendiri (Alzubi, 2021:223). Guru yang sering bekerja *overtime* dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga apabila dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan salah satu kunci kesuksesan organisasi atau perusahaan. Guru akan bekerja melebihi *job description* dan akan menghasilkan kinerja melebihi dari apa yang diharapkan.

Dari definisi yang telah diuraikan diatas maka dapat dijelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu perilaku baik yang timbul dari dalam diri sendiri yang dilakukan seorang guru diluar *job description*nya.

2. **Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Menurut Organ *et al.* (2021:15) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

a. Faktor Internal

1) Kepuasan Kerja

Terdapat keyakinan bahwa guru yang merasa puas akan lebih produktif dibandingkan dengan guru yang merasa tidak puas. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja

2) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai suatu sikap dari guru yang mencerminkan perasaan mereka terhadap organisasi tempat mereka bernaung.

3) Kepribadian

Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang guru, sehingga guru akan menunjukkan OCB mereka.

4) Moral Guru

Moral berasal dari bahasa latin yaitu *mo res* yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

b. Faktor Eksternal

1) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2) Kepercayaan pada pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian.

3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang

kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Robbins (2021) yaitu sebagai berikut :

a. Kepuasan kerja guru

Kepuasan kerja diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Guru yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan guru menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena guru ingin membalas pengalaman organisasi.

b. Iklim organisasi yang positif

Guru merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika guru diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa guru diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

c. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.

d. Komitmen Organisasi

Latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang

berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Guru yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*).

e. Persepsi terhadap dukungan organisasional.

Persepsi terhadap dukungan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

f. Masa kerja.

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi guru di dalam organisasi.

g. Jenis kelamin

Perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.

h. Usia

Guru yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, guru yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan

organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (*Ludwig-Maximilians-University, Munich*) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

3. **Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Indikator *organizational citizenship behavior (OCB)* menurut Allison (2021) adalah:

a. *Altruism*

Merupakan kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.

b. *Courtesy*

Perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.

c. *Sportsmanship*

Sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja.

d. *Conscientiousness*

Melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.

e. *Civic virtue*

Dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi

Indikator *organizational citizenship behavior (OCB)* menurut Zhang (2021) adalah:

a. *Personality*

Merupakan karakteristik individu yang mempengaruhi terbentuknya organisasi.

b. *Attitudes*

Merupakan sikap maupun perilaku individu, karakter yang melibatkan diri secara aktif cenderung menjadi *anteseden organizational citizenship behavior* (OCB) dibandingkan karakteristik pekerjaan yang rutin dan kurang mandiri karena pekerjaan yang rutin menyebabkan guru merasa bosan dan tidak bisa mengembangkan kreativitasnya.

c. *Leadership Characteristics*

Merupakan karakteristik pemimpin dalam organisasi yang dapat menjadi *anteseden* OCB.

d. *Group Characteristics*

Merupakan karakter yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri guru secara positif melalui budaya organisasi, iklim organisasi dan reward system yang sesuai dan dapat menjadi *anteseden organizational citizenship behavior* (OCB), dimana guru akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai bentuk timbal balik atas apa yang diberikan guru.

Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Podsakoff (2021) adalah:

a. Perilaku membantu

Merupakan perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku altruism, pembuat atau penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja.

b. Kepatuhan terhadap organisasi

Merupakan perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Guru yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi.

c. *Sportsmanship*

Merupakan perilaku yang tidak melakukan keluhan mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, dan mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok. Dimensi ini serupa dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mengeluh.

d. Loyalitas terhadap organisasi

Merupakan loyalitas terhadap organisasi dengan mengutamakan perusahaan di atas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.

e. Inisiatif individual

Sama dengan apa yang disebut Organ sebagai kesadaran (*conscientiousness*), merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.

f. Kualitas sosial

Dijelaskan sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi.

g. Perkembangan diri

Meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

Penelitian ini menggunakan indikator menurut Allison (2021) untuk mengukur *organizational citizenship behavior (OCB)*

2.2. Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai bukti-bukti empiris terhadap dengan variabel yang diteliti dalam penelitian dan juga menjadi acuan dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	OCB	Kinerja Guru	
1	Marjaya dan Pasaribu (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru	-	√	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru
2	Supriyanto dkk (2021)	<i>The relationship among spiritual intelligence, emotional intelligence, organizational citizenship behaviour, and</i>	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behaviour</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja guru

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	OCB	Kinerja Guru	
		<i>employee performance</i>					
3	Saraswati dan Hakim (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang	√	-	√	-	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>
4	Simamora dkk (2021)	<i>The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth</i>	-	-	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behaviour</i> berpengaruh positif terhadap kinerja guru
5	Gunawan dan Wibowo (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan <i>Job Description</i> Guru Terhadap Kinerja Guru di PT. Inoplasindo Mas Perkasa	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
6	Piyandini dkk (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari	√		√		Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak <i>organizational citizenship behaviour</i>
7	Parashakti dkk (2020)	<i>The Influence of Work Environment and Competence on Motivation</i>		√		√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	OCB	Kinerja Guru	
		<i>and Its Impact on Employee Performance in Health Sector</i>					signifikan terhadap kinerja guru.
8	Yang dkk (2020)	<i>Non-economic motivations for organizational citizenship behavior in construction megaprojects</i>					Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif <i>organizational citizenship behavior</i>
9	Yaakobi dan Weisberg (2020)	<i>Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies</i>			√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru
10	Fitri dan Endratno (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Guru Hotel Bahari, Kabupaten Tegal	√		√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru
11	Rusdin (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tojo Una-Una	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
12	Novita (2021)	Pengaruh Kepemimpinan					Hasil analisis ini menunjukkan bahwa

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	OCB	Kinerja Guru	
		Servant, Motivasi kerja, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior					motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
13	Muttaqien (2021)	<i>Organizational Culture, Discipline and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees</i>		√	√		Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
14	Widisatria dan Nawangsari (2021)	<i>The Influence of Green Transformational Leadership and Motivation to Sustainable Corporate Performance with Organizational Citizenship Behavior for the Environment as a Mediating: Case Study at PT Karya Mandiri Sukses Sentosa</i>		√	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru
15	Farisi dan Mulyana (2021)	<i>The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province</i>		√	√		Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
16	Yasa dkk (2021)	Peran Perilaku Inovatif Dan Komitmen Organisasional	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	OCB	Kinerja Guru	
		Memediasi Pengaruh Kebahagiaan Kerja Terhadap Kinerja Guru					berpengaruh terhadap kinerja guru.
17	Mustofa dan Muafi (2021)	<i>The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior</i>			√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru
18	Rusdin dkk (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tojo Una-Una	√	-	-	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisais tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
19	Sitio (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT . Emerio Indonesia	√		√		Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisais berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
20	Sanjaya dkk (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru		√		√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisais berpengaruh positif terhadap kinerja guru

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	OCB	Kinerja Guru	
		Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Danadyaksa Di Tabanan					
21	Pratami (2022)	Pengaruh Disiplin dan Motivasi kerja pada Kinerja Guru pada Biro Bamakermas, Universitas Warmadewa		√		√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
22	Purwanto dkk (2022)	<i>Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organizational Commitments On Organizational Citizenship Behavior</i>	√		√		Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
23	Widarko dan Brotosuharto (2022)	<i>Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable</i>		√	√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja
24	Pasaribu (2022)	<i>The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance</i>			√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja guru
25	Dewi dkk (2023)	Pengaruh Motivasi kerja, Pengalaman Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Di SMK Kesehatan Bali Dewata			√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	OCB	Kinerja Guru	
26	Sa'adah dan Rijanti (2023)	<i>The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java</i>	√		√	√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja
27	Linda (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Guru Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kecamatan Kota Waingapu Kabupaten Sumba Timur – NTT		√		√	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
28	Annas (2023)	Pengaruh Motivasi kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Bank Syariah Indonesia KC Salatiga dan Bank Syariah Indonesia KCP Ungaran Diponegoro I)	√	√	√	√	Hasil analisis menunjukan bahwa OCB tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru

NO	PENELITI	JUDUL	VARIABEL				Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Motivasi kerja	OCB	Kinerja Guru	
29	Subu dan Rokhman (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru Kopi nJongke dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai Pemediasi	√		√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru
30	Sari dan Andreani (2023)	Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Sebagai Variabel Intervening Pada Guru Bkpsdm Kabupaten Malang		√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru
31	Rahayu dan Nasution (2023)	Studi Kinerja Guru: Disiplin Kerja Dan Motivasi kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada PT Telkom Akses Medan		√	√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru