

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini banyak dilakukan kajian baru, unik, dan menarik di bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Manusia dijadikan subyek dan sekaligus juga obyek di dalam beberapa penelitian manajemen peningkatan SDM. Salah satunya adalah tentang perilaku keanggotaan individu di dalam organisasi tempat kerjanya atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang juga disebut sebagai Perilaku Kewargaan Organisasional (PKO) atau perilaku pegawai di tempat kerjanya.

Perilaku pegawai di tempat kerjanya dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yakni perilaku yang berkaitan dengan tugas resminya (*in-role behaviour*), dan perilaku di luar tugas resminya (*extra-role behavior*). Perbedaan mendasar di antara keduanya yaitu pada *in-role behaviour* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi, sedangkan pada *extra-role behavior* terbebas dari *reward*, dan tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Morrison, 1994). Jadi, tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu yang berperilaku *extra-role*, juga tidak ada sanksi yang dikenakan ketika individu tidak berperilaku *extra-role*.

In-role behaviour seringkali dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, sedangkan *extra-role behavior* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Van Dyne *et al.*, 1994; Morrison, 1994). Perilaku *extra-role* muncul karena perasaan sebagai bagian dari organisasi, dan merasa puas

apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih untuk organisasi. Salah satu konsep *extra-role behavior* yang terkenal adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Djastuti (2008) bahwa OCB tidak terdapat pada job deskripsi pegawai, namun sangat diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan yang semakin tajam.

Pendidikan kejuruan, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), memegang peran kritis dalam menyiapkan tenaga kerja terampil dan kompeten yang siap menghadapi tantangan dunia industri. Keberhasilan ini sangat bergantung pada kualitas dan dedikasi guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran. Guru yang tidak hanya puas dengan pekerjaannya tetapi juga menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) merupakan aset berharga bagi peningkatan mutu pendidikan.

Salah satu arah kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan adalah meningkatkan kualitas pendidikan vokasi serta pendidikan dan pelatihan keterampilan kerja. Untuk mendukung kebijakan tersebut, Presiden Joko Widodo mengeluarkan Instruksi Presiden (Inpres) Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi SMK dalam rangka peningkatan kualitas dan daya saing SDM Indonesia. Melalui Inpres ini, diharapkan terjadi peningkatan jumlah dan kompetensi pendidik maupun tenaga kependidikan di SMK.

Pemilihan guru SMK sebagai subjek penelitian ini dikarenakan dunia SMK memiliki keterkaitan yang begitu erat dengan dunia usaha yang juga terus berkembang secara pesat. Oleh karena itu, tantangan yang dihadapi oleh guru SMK lebih berat misalnya dibandingkan dengan guru SMA karena guru SMK juga harus

mempersiapkan siswa untuk memasuki dunia kerja. SMK merupakan pendidikan yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu, dapat beradaptasi di lingkungan kerja, dapat melihat peluang kerja, dan dapat mengembangkan diri di kemudian hari.

Guru merupakan bagian dari SDM yang memiliki peran sentral dalam menentukan *output* pendidikan. Menurut Sa'ud (2008) bahwa guru memiliki peran penting sebagai kunci keberhasilan sistem pendidikan. Guru memiliki tiga peran utama yaitu sebagai fasilitator belajar, *professional leader*, dan agen pengembangan sosial kemasyarakatan. Peran sentral tersebut terkait dengan tugas guru sebagai pengajar yang bertugas mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Werang *et al.* (2024) mengemukakan guru merupakan pihak yang memiliki interaksi paling intensif dengan peserta didik, sehingga perannya banyak memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, bersikap, dan berperilaku siswa.

Sementara sebagai *professional leader*, guru harus menjalankan tugas sebagai pendidik profesional yakni mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (UU RI No. 14 Tahun 2005). Selain itu, guru juga berperan dalam mendinamisir secara internal dan eksternal organisasi sekolah (Soedijarto, 2020). Dengan demikian guru memiliki peran penting, sehingga mempunyai tanggung jawab besar dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Peran penting ini terutama terkait dengan OCB seorang guru di tempat kerja sebagai salah satu faktor penting dalam menentukan mutu pendidikan.

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperkenalkan pertama kali oleh Bateman dan Organ (1983) dan Smith, Organ, dan Near (1983). Konsep yang serupa dengan OCB juga diperkenalkan oleh beberapa ahli perilaku organisasi, misalnya; “*willingness to cooperate*” (Barnard, 1938); “*innovative and spontaneous behaviors*” (Katz, 1964); “*prosocial organizational behaviors*” (Brief dan Motowidlo, 1986; O’Reilly dan Chatman, 1986; George, 1990, 1991; George dan Bettenhausen, 1990); “*civic organizational behavior*” (Graham, 1991); “*contextual performance*” (Borman dan Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White, dan Dorsey, 1995; Motowidlo dan Van Scotter, 1994); “*counter role behaviors*” (Morrison, 1994); “*extra-role behavior*” (Van Dyne *et al.*, 1995); “*organizational spontaneity*” (George dan Brief, 1992; George dan Jones, 1997); dan “*extra role behaviour*” (Chiaburu dan Baker, 2006).

Konsep OCB sendiri mendapatkan arti pentingnya dari landasan pemikiran bahwa OCB menunjukkan kontribusi yang tak dapat dipisahkan dari suatu peran formal kewajiban seorang pegawai. OCB menunjukkan perilaku di atas dan di luar gambaran formal suatu peran organisasi, melalui kebebasan menentukan secara alamiah, yang secara tidak langsung atau dengan tegas menghargai struktur penghargaan formal organisasi, dan hal tersebut penting bagi keefektifan dan kesuksesan fungsi dari suatu organisasi (Kim, 2006).

OCB guru merupakan kontribusi individu guru dalam melebihi tuntutan peran di sekolah. OCB ini melibatkan beberapa perilaku seperti suka menolong orang lain tanpa pamrih, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh

terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di sekolah. Menurut Aldag dan Rosckhe (1997) bahwa perilaku ini menggambarkan nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu. Apabila organisasi mampu menumbuhkan faktor-faktor yang memengaruhi OCB, maka pegawai akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya.

Dengan kata lain, sekolah yang sukses membutuhkan guru yang seharusnya (*das sollen*) mau melakukan lebih dari sekadar tugas biasa, dan bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Sekolah yang mempunyai guru dengan OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari sekolah lainnya. Menurut Lie *et al.* (2024) bahwa keberhasilan organisasi publik bergantung kepada kesediaan pegawai untuk melampaui ekspektasi dengan peran kesukarelawanan. Individu yang dengan sukarela mengambil tanggung jawab tambahan untuk organisasi dikatakan menunjukkan OCB di luar dan di dalam pekerjaan mereka.

Maryani *et al.* (2022) menemukan bahwa OCB di dalam organisasi berbanding lurus dengan kinerja organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya dan dapat bersaing. Begitupun sekolah, apabila mendukung faktor-faktor yang meningkatkan OCB, akan berdampak pada kinerja guru. OCB memberikan kontribusi untuk memelihara dan memperbaiki situasi sosial dan psikologis suatu organisasi serta mendukung kinerja pegawai (Organ *et al.*, 2018). Jika hal ini menjadi bagian integral dalam setiap individu guru maka akan menjadi

perilaku yang positif dan sangat diharapkan (*das sollen*) oleh sekolah, demikian pula oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Namun, dalam praktiknya (*das sein*), mencapai kondisi ideal tersebut bukanlah hal yang mudah. Guru SMK Negeri di Kota Denpasar menghadapi tantangan dinamis, seperti tuntutan kurikulum yang terus berubah, adaptasi teknologi, dan tekanan untuk mencetak lulusan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kepuasan kerja dan kemauan untuk memberikan kontribusi ekstra.

Masalah-masalah tersebut apabila tidak diselesaikan dengan baik dapat memengaruhi kinerja sekolah, karena dalam organisasi/sekolah yang melakukan pelayanan pendidikan kepada siswa sangat membutuhkan peran dari SDM guru yang baik. Masalah-masalah yang terjadi pada SMK Negeri di Kota Denpasar tersebut muncul akibat dari karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing individu (guru) yang berbeda sehingga inisiatif untuk melakukan pekerjaan maupun membantu rekan kerja tidak sama pada setiap individu (guru). Di sisi lain, studi Bal dan Alhnaity (2024) menemukan di antara pekerja Yordania menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan tekanan untuk terlibat dalam OCB membuat pilihan yang disengaja apakah akan bertahan di organisasi mereka atau tidak, dengan beberapa tergantung pada konteksnya juga, termasuk peluang yang tersedia di tempat lain. Namun, bagi banyak pekerja, mereka merasa tertekan untuk terlibat dalam OCB, karena tidak secara langsung diberi penghargaan untuk ini.

Penelitian mengenai OCB guru masih aktif dilakukan dan terus berkembang. Beberapa studi terbaru menunjukkan bahwa OCB memiliki peran

penting dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru. Misalnya, penelitian Mulyo *et al.* (2024) yang membahas strategi pengembangan OCB guru dalam peningkatan profesionalitas. Penelitian ini menyoroti pentingnya perilaku seperti membantu rekan kerja, kesadaran terhadap tugas tambahan, dan kepatuhan terhadap aturan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu, studi Hermawan *et al.* (2023) yang mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi OCB guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Penelitian ini menemukan bahwa manajemen pengetahuan, kecerdasan adversitas, efikasi diri, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB guru. Penelitian lain oleh Naziroh *et al.* (2021) yang menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan yang mendukung dan keyakinan diri guru dalam mendorong perilaku OCB yang lebih baik, yang berujung pada peningkatan profesionalisme dan kualitas pendidikan.

Apsari (2023) menemukan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMP Negeri 5 Mengwi Badung. Berdasarkan studi Hermawan *et al.* (2023) ditemukan bahwa guru tetap yayasan di SMK Persekolahan PGRI di Kabupaten Bogor memiliki OCB yang relatif rendah. Sementara OCB sangat diperlukan bagi guru SMK, terlebih lagi persaingan saat ini dalam industri pendidikan semakin ketat. Masing-masing sekolah terus berlomba-lomba untuk menjadi SMK yang berkualitas dan diminati oleh masyarakat. Kualitas sekolah tidak hanya ditentukan oleh kurikulum yang bagus dan sarana prasarana yang memadai, tetapi juga kualitas dari para pengajar (guru) di sekolah tersebut. Dalam konteks ini lah, sangat diperlukannya upaya peningkatan OCB guru di SMK.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai OCB pada guru masih relevan dan belum mencapai titik jenuh. Topik ini terus menjadi fokus penelitian untuk memahami lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi OCB dan bagaimana perilaku ini dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Menurut Smith *et al.* (1983) bahwa OCB memiliki pengaruh pada penilaian subjektif kinerja individu, serta tidak mudah diatur oleh skema insentif individu karena perilaku tersebut sering kali tidak kentara dan sulit diukur.

Perilaku yang tidak kentara atau tidak tampak langsung sering kali berhubungan dengan aspek yang lebih substansial dalam interaksi sosial dan organisasi. Menurut Organ (1988; Podsakoff *et al.*, 2000; Eisenberger dan Rhoades, 2002) bahwa dalam konteks OCB, banyak perilaku yang tidak secara langsung terlihat (tidak kentara), tetapi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Perilaku-perilaku ini biasanya bersifat *self-regulated* dan lebih terkait dengan nilai-nilai internal, motivasi intrinsik, dan sikap proaktif yang dilakukan tanpa adanya imbalan yang langsung terlihat.

Perilaku yang tidak kentara dalam dunia pendidikan di antaranya seperti;

- (1) Seorang guru yang tetap tenang dan tidak memperlihatkan kekesalan atau stres saat menghadapi situasi sulit di kelas. Perilaku ini sering kali tidak langsung tampak, tetapi tetap memengaruhi suasana di kelas dan interaksi dengan siswa;
- (2) Seorang guru mungkin tidak selalu berbicara secara langsung dengan rekannya, tetapi ia akan memberikan dukungan moral atau saling menguatkan melalui tindakan kecil, seperti memberikan senyuman, penuh perhatian, atau berbagi *tips*

praktis secara informal. Tindakan ini lebih berupa *gesture non-verbal* yang sering kali tidak terlihat secara langsung, tetapi menciptakan suasana saling mendukung dan memperlerat hubungan di tempat kerja; (3) Seorang guru yang secara internal menerima kebijakan sekolah meskipun mungkin tidak sepenuhnya setuju dengan kebijakan tersebut, tetapi mereka tetap melaksanakannya dengan baik tanpa menunjukkan ketidakpuasan secara terbuka. Perilaku ini tidak tampak secara langsung, karena guru tidak secara aktif mengungkapkan ketidaksetujuan mereka, namun secara tidak langsung menunjukkan sikap kooperatif yang mendukung kelancaran organisasi; dan sebagainya.

Perilaku yang tidak kentara sebagaimana contoh di atas sering kali bersifat internal (tidak langsung), yang berarti bahwa dampaknya lebih sulit untuk diukur atau dilihat. Sehubungan dengan konteks OCB, perilaku-perilaku ini didorong oleh motivasi intrinsik dan terkait dengan nilai-nilai yang diterima secara sosial atau moral dalam organisasi. Perilaku ini sangat penting dalam membentuk keterlibatan jangka panjang dan kesejahteraan organisasi, meskipun tidak selalu terlihat secara eksplisit. Oleh karena sifatnya yang lebih halus dan tidak langsung, perilaku ini sering kali tidak dapat dipengaruhi oleh sanksi atau insentif langsung, dan justru lebih didorong oleh budaya, kepercayaan, dan suasana kerja yang mendukung (Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 2000; Eisenberger dan Rhoades, 2002).

Faktor-faktor yang diduga kuat memengaruhi hal tersebut perlu diteliti lebih lanjut. Peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu; (1) Faktor internal yang berasal dari diri pegawai sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja,

komitmen, kepribadian, moral pegawai, motivasi, dan sebagainya; dan (2) Faktor eksternal yang berasal dari luar pegawai, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan sebagainya (Organ *et al.*, 2018). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang berpengaruh terhadap OCB.

Lovell *et al.* (1999) menyebutkan terdapat banyak faktor yang memengaruhi OCB, misal budaya organisasi, persepsi terhadap dukungan organisasional, kepuasan kerja, dan sebagainya. Menurut Bogler dan Somech (2004), anteseden dari perilaku sukarela dalam OCB tidak dapat dibatasi pada faktor organisasi (faktor eksternal) saja. Faktor internal seperti efikasi diri merupakan salah satu faktor pada tingkat individu yang dapat memotivasi untuk menerima tanggung jawab dan perilaku di luar peran.

Dengan demikian, secara teoretis variabel dependen yang berpotensi memengaruhi variabel independen OCB adalah budaya organisasi dan dukungan organisasi (faktor eksternal), serta efikasi diri dan kepuasan kerja (faktor internal) yang dirasakan oleh seorang guru di sekolah tempatnya bekerja. Adanya hubungan langsung secara positif dan signifikan antara beberapa variabel tersebut dengan OCB juga telah banyak dibuktikan secara empiris yakni melalui beberapa penelitian terdahulu. Demikian pula temuan mengenai variabel anteseden kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* yang letaknya mendahului (menjadi mediator) variabel independen OCB, serta kajian teoretis dan empiris mengenai hubungan variabel budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi dengan kepuasan kerja.

Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung. Efikasi diri (keyakinan akan kemampuan diri) guru menjadi pendorong internal untuk menghadapi berbagai tantangan mengajar. Sementara itu, dukungan organisasi berupa fasilitas, pelatihan, dan apresiasi dari sekolah merupakan faktor eksternal yang penting.

Ketiga faktor ini diduga memiliki pengaruh signifikan, baik secara langsung terhadap kepuasan kerja, maupun dalam memotivasi guru untuk menunjukkan OCB seperti membantu rekan kerja, menjaga aset sekolah, atau berinisiatif untuk perbaikan tanpa diminta. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan OCB guru SMK Negeri di Kota Denpasar.

Budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi menawarkan pendekatan yang lebih mendalam dalam konteks kepuasan kerja dan OCB guru. Budaya organisasi menciptakan kerangka nilai dan norma yang dapat memengaruhi OCB secara berkelanjutan. Efikasi diri memberikan penjelasan tentang bagaimana keyakinan guru terhadap kemampuan diri mereka mendorong mereka untuk berperilaku ekstra dalam mendukung kesuksesan sekolah. Dukungan organisasi berkaitan dengan upaya organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan motivasi guru, yang secara langsung berdampak pada kontribusi lebih dari mereka terhadap tujuan sekolah. Ketiga variabel ini saling melengkapi dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja dan kualitas OCB dalam konteks pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penting untuk dilakukan sebuah kajian empiris secara lebih mendalam di SMK Negeri Kota Denpasar dengan menggunakan tiga faktor prediktor kecenderungan peningkatan kepuasan kerja dan OCB guru, yakni; budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi dengan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Dari kajian ini diharapkan keberadaan faktor-faktor tersebut tidak lagi menjadi penghambat, melainkan bisa sebagai pendorong peningkatan kepuasan kerja dan OCB guru, khususnya di SMK Negeri Kota Denpasar.

1.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini berangkat dari hasil observasi dan wawancara pendahuluan yang peneliti lakukan dengan beberapa guru dari SMK Negeri di Kota Denpasar yang berbeda, dan seorang perwakilan Tim Pengawas SMK Provinsi Bali pada bulan Februari 2025. Dari kegiatan tersebut teridentifikasi beberapa fenomena yang mengindikasikan adanya permasalahan terkait kepuasan kerja dan OCB guru sebagai berikut:

1. Ditemukannya gejala-gejala ketidakpuasan kerja yaitu terlihat dari beberapa guru yang merasa jenuh dengan beban administratif yang tinggi, merasa bahwa penghargaan (baik finansial maupun non-finansial) tidak sebanding dengan usaha yang dikeluarkan, fasilitas dasar di sekolah yang kurang memadai sehingga membuat mereka tidak nyaman saat bekerja, sekolah belum memberikan perlindungan hukum dan asuransi yang memadai bagi guru, hubungan antar-guru cenderung kompetitif dan tidak sportif sehingga menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman, dan sebagainya.

2. Terdapat masalah yang berkaitan dengan perilaku OCB guru yang belum maksimal, seperti masih adanya guru yang tidak memiliki keinginan membantu rekan kerja secara sukarela dan hanya mengerjakan tugasnya itu sendiri (*helping behavior*), dan beberapa guru harus diperintahkan untuk melakukan pekerjaan tanpa adanya inisiatif dari diri sendiri (*conscientiousness*). Selain itu, juga terdapat beberapa guru yang tidak ikut berkontribusi dan menyalurkan ide-ide (*civic virtue*), tidak memberikan pembelajaran yang berkualitas (*organizational loyalty*), stagnan dalam penggunaan teknologi pembelajaran (*self development* atau *participation*); tidak menggunakan humor untuk meringankan suasana (*cheerleading*); kurang pro-aktif menyelesaikan konflik dengan bijak (*peacekeeper*); dan tidak mengatur suasana kelas yang tenang dan positif (*harmony*). Hal ini mengindikasikan masalah dimana energi guru hanya terkonsentrasi pada tugas wajib, dengan minimnya kontribusi ekstra yang justru sangat vital bagi menciptakan lingkungan sekolah yang dinamis dan suportif.
3. Terkait dengan budaya organisasi, hasil observasi menunjukkan bahwa nilai-nilai kolektivitas dan kebersamaan (gotong royong) yang menjadi bagian dari nilai, norma, dan keyakinan inti organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam lingkungan sekolah. Terdapat kesenjangan antara nilai budaya yang ideal dengan praktik sehari-hari. Berdasarkan wawancara didapati bahwa nilai-nilai inti sekolah (seperti integritas, inovasi, dan kolaborasi) belum sepenuhnya tertanam secara merata dan dipahami sebagai pedoman bersama, komunikasi antar program keahlian (jurusan) masih cenderung tersekat-sekat (kuat di dalam jurusan sendiri, tetapi kolaborasi dengan jurusan lain untuk proyek bersama

masih sangat minim), ritual atau simbol-simbol budaya sekolah (seperti upacara, apel, atau program penghargaan) lebih bersifat formalitas daripada nilai yang dihayati, serta kurang diperhatikan dan tidak dijadikan sebagai pedoman dalam kegiatan sehari-hari, pemanfaatan sejarah sekolah untuk pembelajaran cenderung tidak pernah dibahas, dan kepala sekolah jarang mengaitkan kebijakan atau program baru dengan sejarah atau tradisi yang sudah ada di sekolah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan menyeluruh belum terbentuk, yang diduga dapat memengaruhi rasa memiliki dan kepuasan kerja guru, serta kesediaan guru untuk melakukan perilaku tambahan di luar deskripsi jabatan (OCB).

4. Terkait dengan efikasi diri (keyakinan atas kemampuan diri), berdasarkan wawancara didapati bahwa banyak guru merasa kurang percaya diri dalam menghadapi tuntutan era digital dan kurikulum yang terus berubah. Mereka merasa kesulitan saat harus mengajarkan keterampilan teknis yang rumit, merasa tidak mampu mengajar materi yang membutuhkan pemahaman teknologi mutakhir, merasa tidak yakin dengan kemampuan yang mereka miliki saat menghadapi siswa yang sulit diatur, sering merasa ragu apakah metode mengajar yang mereka gunakan sudah cukup efektif, merasa tidak yakin dapat memotivasi siswa yang kurang antusias, dan sebagainya. Rendahnya efikasi diri ini berpotensi menurunkan semangat untuk mengambil inisiatif dan akhirnya memengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja.
5. Terkait dengan dukungan organisasi, yang mencakup dukungan material dan non-material dari sekolah, ditemukan beberapa keluhan. Beberapa guru

menyoroti masalah fasilitas yang disediakan sekolah yang sudah usang dan kurang memadai, sumber daya yang ada tidak merata sehingga beberapa guru kesulitan mengaksesnya, dan sebagainya. Selain itu, dukungan dalam bentuk pengembangan karier juga dipertanyakan, umpan balik yang diberikan oleh sekolah tidak memotivasi guru untuk berkembang, guru merasa tidak memiliki pengaruh dalam menentukan kebijakan sekolah, dan sebagainya. Kurangnya dukungan yang dirasakan ini diduga kuat menjadi sumber ketidakpuasan dalam bekerja.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, dapat dikemukakan bahwa terdapat dugaan kuat budaya organisasi yang belum kokoh, efikasi diri yang belum maksimal, dan dukungan organisasi yang belum optimal berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan OCB guru SMK Negeri di Kota Denpasar. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna membuktikan dan menganalisis seberapa besar pengaruh variabel-variabel tersebut secara empiris.

1.3 Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini tetap fokus, terarah, dan dapat dikelola dengan baik, maka diperlukan pembatasan permasalahan. Batasan-batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Substansi/Subjek Penelitian

Penelitian ini hanya membatasi pada tiga variabel independen (bebas), yaitu: budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi. Ketiga variabel ini saling melengkapi dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja dan kualitas OCB dalam konteks pendidikan. Variabel dependen (terikat)

dibatasi pada dua aspek, yaitu: kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel lain yang mungkin berpengaruh, seperti kepemimpinan, kompensasi, iklim kerja, atau stres kerja, tidak dimasukkan dalam cakupan penelitian ini, meskipun diakui memiliki kontribusi terhadap variabel dependen.

2. Lokasi dan Populasi Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan pada guru yang mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri yang berada di bawah administrasi Pemerintah Kota Denpasar. Guru dari SMK Swasta dan sekolah lain di luar Kota Denpasar tidak termasuk dalam populasi penelitian ini. Pemusatan pada SMK Negeri dilakukan karena karakteristik budayanya yang cenderung seragam dan dikelola oleh satu otoritas pemerintah yang sama.

3. Aspek Waktu

Data dan gambaran tentang budaya organisasi, efikasi diri, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan OCB yang dikaji adalah kondisi pada saat penelitian ini berlangsung (tahun 2025). Perubahan atau dinamika yang terjadi sebelum atau setelah periode penelitian tidak menjadi fokus analisis.

4. Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran

Setiap variabel diukur berdasarkan indikator-indikator spesifik yang telah ditetapkan sebagaimana dicantumkan pada bagian Definisi Operasional Penelitian pada Bab III.

5. Metodologi Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner. Analisis data menggunakan analisis statistik inferensial (SEM-PLS dan Analisis Jalur) untuk menguji pengaruh antar variabel. Penelitian ini tidak menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali narasi dan pengalaman mendalam dari responden, meskipun hal itu dapat memberikan wawasan tambahan.

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana statistik deskriptif budaya organisasi, efikasi diri, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
2. Apakah model struktural hubungan antar variabel bebas pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan dukungan organisasi dengan variabel mediator kepuasan kerja dan variabel terikat *organizational citizenship behavior* terbukti secara empirik memiliki prediksi yang kuat di SMK Negeri Kota Denpasar?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan efikasi diri terhadap kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?

6. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
7. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan efikasi diri terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
8. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
9. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
10. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
11. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan efikasi diri terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?
12. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui statistik deskriptif budaya organisasi, efikasi diri, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.

2. Untuk mengetahui model struktural hubungan antar variabel bebas pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan dukungan organisasi dengan variabel mediator kepuasan kerja dan variabel terikat *organizational citizenship behavior* terbukti secara empirik memiliki prediksi yang kuat di SMK Negeri Kota Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.
4. Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.
5. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.
7. Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.
8. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.
9. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.
10. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.

11. Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.
12. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja Guru SMK Negeri di Kota Denpasar.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoretis

Bagi para peneliti kependidikan, yakni sebagai salah satu literatur dalam penelitian lebih lanjut yang relevan pada masa mendatang, terutama:

1. Sebagai bahan kajian empiris dan acuan dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) guru.
2. Sebagai referensi pengetahuan dan pengembangan penelitian terkait dengan upaya peningkatan kepuasan kerja dan OCB guru berdasarkan pengaruh faktor budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Bagi lembaga pendidikan, yakni sebagai bahan masukan terutama bagi pihak pengambil keputusan pada SMK Negeri di Kota Denpasar, dalam upaya peningkatan kepuasan kerja dan OCB guru berdasarkan pengaruh faktor budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi.
2. Bagi tenaga pendidik, yakni sebagai masukan atau informasi tentang pentingnya faktor budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi terkait dengan

peningkatan kepuasan kerja dan OCB guru, sehingga dapat membangkitkan semangat untuk lebih disiplin dan lebih profesional dalam melaksanakan tugas demi mutu pendidikan dan kinerja organisasi yang lebih baik pada masa mendatang.

1.7 *Novelty* (Kebaharuan)

Kebaharuan atau *novelty* dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian yang mengungkap temuan hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan penelitian yang baru, karena belum pernah ditemukan penelitian sejenis dalam penelitian lain.

Selain itu, melalui pencermatan secara seksama terhadap keseluruhan penelitian terdahulu, ditemukan setidaknya ada 3 (tiga) fenomena mencolok dari pendekatan yang dilakukan oleh kebanyakan para peneliti terdahulu, yaitu; (1) konsep, indikator maupun dimensi setiap variabel penelitian kebanyakan hanya didasarkan pada satu perspektif ahli (tidak ada integrasi/sintesis); (2) lokasi atau konteks dan objek penelitian lebih banyak di organisasi profit (dunia usaha/bisnis), meskipun ada yang di organisasi non profit/organisasi publik namun di instansi-instansi pemerintahan non keguruan (di luar bidang pendidikan); dan (3) beberapa penelitian terdahulu yang mengungkap adanya hubungan langsung dan signifikan antara budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi dengan kepuasan kerja dan OCB menggunakan analisis faktor atau korelasi dan regresi linier.

Dengan demikian, penelitian ini bukan sekadar replikasi. Landasan teoretisnya memang kuat karena didukung oleh empiris sebelumnya, tetapi nilai

kebaruan dan kontribusinya terletak pada upaya untuk menyajikan gambaran yang lebih lengkap (holistik), yakni dengan mengkonsolidasikan tiga variabel independen kunci (budaya organisasi, efikasi diri, dan dukungan organisasi) ke dalam satu model utuh; dalam sebuah *setting* yang unik (spesifik), yakni difokuskan pada populasi yang sangat spesifik, yaitu Guru SMK Negeri di Kota Denpasar. Kombinasi konteks "SMK" (dengan karakteristik *link and match* dan *teaching factory*) dan "Budaya Bali" menciptakan sebuah laboratorium sosial yang unik; dan dengan alat ukur yang tepat (metodologis), yakni mengadopsi *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang sangat tepat untuk menguji model yang kompleks. Dengan kata lain, penelitian ini akan memperkuat temuan yang sudah ada sekaligus memberikan kontribusi baru yang bernuansa kontekstual bagi pengembangan pendidikan kejuruan di Denpasar.

Hasil Analisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dilihat dari evaluasi *outer model* antara lain; *Convergen Validity*, *Discriminan Validity*, *Cronbach's Alpha* pada semua variabel adalah lebih besar dari 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) juga lebih besar dari 0,50. Dengan demikian semua variabel telah memenuhi validitas dan reliabilitas. Kemudian dilihat evaluasi *inner model* yaitu evaluasi Q^2 (*Q-square*) pada Kepuasan Kerja (Y1) adalah 0,784 dan OCB (Y2) adalah 0,685, hal ini menunjukkan model persamaan struktur memiliki kecocokan model, dan perhitungan *Stone-Geiser Test* (*Q Squqre*) skor $Q^2=0,932$ atau 93,2% dinyatakan bahwa model penelitian teknik *Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares* (PLS SEM) adalah layak untuk memprediksi hasil hipotesis pada kategori *predictive relevance* tinggi/sangat baik ($Q^2 > 0,35$).