



DETERMINASI KINERJA PEGAWAI: ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, KEDISIPLINAN KERJA, BEBAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI: (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA)

Yohanes Suryadi¹, John EHJ FoEh²

¹Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: brsuryadi30@gmail.com

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, email: john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id

Korespondensi Penulis: Yohanes Suryadi¹

Abstrak: Artikel ini mereview faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, yakni: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dijadikan variabel intervening, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kedisiplinan kerja, beban kerja, dan budaya organisasi. Kajian manajemen sumber daya manusia pada pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng. Artikel ini ditulis guna merancang hipotesis yang memengaruhi antarvariabel agar bisa dipergunakan untuk kajian berikutnya. Hasil kajian ini, yaitu: 1) Kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB; 2) Komitmen Organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB; 3) Kedisiplinan Kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB; 4) Budaya Organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB; 5) Beban kerja memengaruhi negatif dan krusial bagi OCB; 6) OCB memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan; 7) Kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan. 8) Budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai. 9) OCB dapat memediasi kepuasan kerja yang memengaruhi kinerja pegawai. 10) OCB dapat memediasi budaya organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kinerja, OCB, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan, Beban Kerja Budaya Organisasi

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah.

Masing-masing organisasi/perusahaan termasuk institusi pendidikan tentu mempunyai beragam visi dan tujuan yang hendak tercapai. Umumnya arah dan tujuan perusahaan dituangkan dalam visi dan misi perusahaan. Tidak diharapkan namun sangat sering terjadi dalam pencapaian arah dan tujuan perusahaan mengalami kendala. Salah satunya adalah penurunan kinerja sumberdaya manusianya, yang disebabkan berbagai faktor. Kinerja ialah istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* atau capaian/hasil kerja atau kesuksesan seseorang yang sudah tercapai dalam kerja. Nurlaila (2010) dalam FoEh dan Papote (2021) menuturkan bila kinerja sebagai capaian yang didapat oleh individu secara

mutu atau kuantitas saat sukses menuntaskan pekerjaan berdasar pada tugas utama maupun fungsinya. Pada institusi pendidikan vokasi SMK Santo Aloisius Ruteng peran kinerja pegawai meliputi tenaga pengajar dan kependidikan sangat memengaruhi ketercapaian tujuan: anak didik dan pegawai memiliki kompetensi kepribadian (professional, sifat berpikir/analisis, sifat ekspektasi/diandalkan, sifat kepemimpinan, sifat relasi), berkarakter, berprestasi, produktif dan berakhlak mulia. (Visi SMK Santo Aloisius).

Maria Liakopoulou dalam Rosyada (2016) memberi penjelasan bila kompetensi kepribadian terdiri atas sifat yang terkait secara langsung dengan tugas mereka selaku tenaga pendidik yang bisa mendapat pelatihan maupun pengembangan dari pendidikan atau pelatihan. Tenaga pendidik dan kependidikan sebagai unsur terpenting pada sistem, terutama di lembaga pendidikan. Keseluruhan unsur, seperti kurikulum, sarana dan prasarana, serta finansial tidak bisa ikut andil bila kinerja para pegawainya tidak berkualitas. Dari hal-hal diatas maka betapa pentingnya analisis faktor-faktor terkait kinerja pegawai. FoEh, et al (2021) menuturkan bahwa untuk mencapai kinerja organisasi secara maksimal, organisasi harus berusaha memenuhi tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.

Tata kelola sumber daya secara efektif bisa menciptakan hasil kerja yang optimal, serta kinerja yang baik bisa menciptakan kinerja organisasi yang optimal. Karena itu, penting bagi perusahaan memiliki karyawan-karyawan yang berperilaku positif, bisa diandalkan bisa membawa perusahaan kian maju, dengan merancang lingkungan kerja yang menjamin kenyamanan dan aman sehingga semua pegawai bisa maupun termotivasi untuk terlibat secara aktif. Pegawai yang merasakan nyaman cenderung mempunyai peluang guna mengembangkan dirinya, dan otomatis hendak memperhatikan dan memperlihatkan kinerja yang makin baik. Jika perusahaan mampu merealisasikan dan memberikan lebih dari apa yang dijadikan keinginan karyawan sehingga mereka bakal merasakan kepuasan kerja (Locke dalam Afuan, et al (2020)). Maka penulis menjadikan kepuasan kerja menjadi faktor yang turut memengaruhi kinerja.

Sunyoto (2012:64) memaparkan bila beban kerja terlalu berlebihan bisa mengakibatkan seseorang merasa tegang. Perihal ini dapat memunculkan penurunan kinerja akibat tuntutan terhadap tingkat kemampuan yang berlebihan, juga kecepatan kerja atau jumlah kerja. Atas dasar itulah, harus diusahakan tingkat pembebanan yang optimal sesuai standar kerjanya. SMK Santo Aloisius Ruteng masih mengalami kekurangan pegawai bagian pendidik jurusan tertentu sehingga menjadikan pembebanan jam mengajar, beberapa pegawai tidak sesuai standar dan berdampak pada keterlambatan penyelesaian tugas, serta menyebabkan kelelahan fisik sehingga tidak hadir tepat waktu. Maka penulis menjadikan beban kerja ini salah satu variabel penting karena berpengaruh terhadap kinerja.

Tujuan pun turut mendapat pengaruh dari kualitas capaian kerja pegawai organisasi. Atas dasar itulah, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang unggul dan bermutu dari aspek komitmen terhadap organisasi maupun kedisiplinan terhadap aturan-aturan yang berlaku di organisasi itu sendiri. Pendekatan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, organisasi bisa melakukannya dengan menciptakan iklim atau budaya kerja yang mendukung, yang diterima oleh lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Menurut Nimran dalam Husodo (2018) dalam perilaku kehidupan manusia terpengaruh oleh kebudayaan tempat manusia itu ada, misalnya nilai, keyakinan, maupun perilaku sosial/masyarakat, lalu menciptakan kultur sosial dan kultur masyarakat. Fenomena budaya organisasi di SMK Santo Aloisius Ruteng tertanam melalui tradisi senyum, salam dan sapa ketika mengalami perjumpaan dengan orang lain. Tradisi jabat tangan menjadi pembiasaan pada pagi hari dilingkungan sekolah baik antara pegawai dan murid dan antar sesama pegawai.

Semua perilaku yang sifatnya pilihan dan bisa mengoptimalkan efektivitas organisasi disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Organ dalam Luthans (2011), menyebut bila OCB sebagai perilaku seseorang yang tidak mendapat pengaruh dari reward secara formal, yang bertujuan guna mendapat fungsi organisasi yang efisien dan efektif. OCB

bersifat sukarela, tanpa paksaan. Fenomena ini nampak terjadi di unit kerja SMK Santo Aloisius bahwa beberapa pegawai melakukan praktik OCB.

Melalui pemaparan di atas, peneliti memiliki ketertarikan melangsungkan kajian dengan judul: *Analisis Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening (Studi empirik di SMK Santo Aloisius Ruteng)*. Kajian ini menguji beberapa kajian sebelumnya yang dilaksanakan Yogi, et al (2020) perihal faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi. Melalui hasil kajian, memperjelas bila kepuasan kerja dan kedisiplinan memengaruhi positif dan krusial, sedangkan stres kerja memengaruhi negatif dan krusial bagi kinerja melalui OCB di perusahaan ritel Pekanbaru. Perbedaan dari kajian sebelumnya, penulis menambah variabel eksogen yang lain, yakni budaya organisasi, komitmen kerja, maupun beban kerja dalam kajian ini. Kajian ini pun menguji kajian milik Abdul Jalil (2019) bila beban kerja memengaruhi negatif dan krusial, stres kerja memengaruhi positif dan krusial, dan lingkungan bekerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja guru Madrasah di Palu. Yang berbeda dari kajian ini penulis memasukkan variabel intervening OCB dalam penelitian. Variabel pemediasi di antara penerapan praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja berperan sangat tinggi (dalam Ni Kadek dan FoEh (2018:46).

Rumusan masalah

Sesuai pemaparan di atas, rumusan masalah pada kajian ini untuk merancang hipotesis bagi kajian berikutnya, meliputi:

- 1) Apakah kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB?
- 2) Apakah komitmen organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB?
- 3) Apakah kedisiplinan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB?
- 4) Apakah budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB?
- 5) Apakah beban kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB?
- 6) Apakah OCB memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan?
- 7) Apakah kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan?
- 8) Apakah budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi karyawan?
- 9) Apakah OCB dapat memediasi kepuasan kerja yang memengaruhi kinerja pegawai?
- 10) Apakah OCB dapat memediasi budaya yang memengaruhi kinerja pegawai?

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja pegawai (Y_2)

Kinerja sebagai peristilahan yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* yang memuat definisi sebagai hasil kerja atau seseorang yang sukses dalam pekerjaannya. Nurlaila (2010) (dalam FoEh dan Papote, 2021) menyebut jika kinerja sebagai hasil atau pemerolehan yang didapat seseorang secara mutu atau jumlah saat mampu menuntaskan pekerjaannya berdasar pada tugas utama maupun fungsi.

Pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 Ayat 2 mengenai Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), menyebut bila guru sebagai tenaga pendidik profesional yang mengemban tugas selaku perencana dan pelaksana kegiatan belajar mengajar, memberi bimbingan dan pelatihan, serta melangsungkan kajian maupun mengabdikan ke masyarakat. Terkait tanggung jawab guru selaku pengajar, pada praktiknya berhubungan dengan tanggung jawab memberi bimbingan bahkan mendidik pula (Purwanto, 1996:99- 100). Perilaku seorang guru terkait dengan penerapan tanggung jawab mendidik, membimbing, maupun mengajar pada peserta didik, sesuai penjelasan di Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 025/01/2005 mengenai Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kredit.

Sukses atau tidaknya kinerja yang organisasi capai terpengaruh oleh tingkat kinerja seseorang atau sekelompok individu. Melalui anggapan bila makin baiknya kinerja tenaga

pendidik, maka kinerja institusi pendidikan pun makin membaik pula. Kinerja seorang tenaga pendidik pada kegiatan belajar mengajar terkait dengan tugas pokok guru pada petunjuk teknis Permendiknas Nomor 35 (20:25) sebagai acuan penilaian kinerja seorang tenaga pendidik, seperti:

- 1) Merencanakan program belajar mengajar menjadi prosedur yang terkait dengan kompetensi dalam penguasaan bahan ajar. Bisa diperhatikan melalui metode dalam menyusun program pembelajaran yang guru lakukan, yakni pengembangan terhadap silabus maupun RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran).
- 2) Melaksanakan aktivitas belajar mengajar. Bahwa aktivitas belajar mengajar di kelas sebagai pusat dari pelaksanaan pendidikan yang terlihat melalui keberadaan aktivitas tata kelola kelas, pemanfaatan media maupun sumber belajar, dan pemanfaatan prosedur atau strategi belajar mengajar.
- 3) Pengevaluasian atau penilaian pembelajaran. Menilai atau mengevaluasi hasil belajar sebagai aktivitas atau prosedur untuk mencari tahu pencapaian tujuan pembelajaran dan tahap belajar mengajar yang sudah dilaksanakan. Di tahapan ini, tenaga pendidik harus mempunyai kompetensi untuk menetapkan metode atau pola pengevaluasian, menyusun media evaluasi, mengolah maupun mempergunakan hasil evaluasi.

Fahmi (2018:2) menuturkan bila kinerja sebagai hasil yang organisasi peroleh dalam satu periode. Berdasar teori-teori diatas, memberi simpulan bila faktor yang turut memengaruhi kinerja seseorang di suatu organisasi bisa berasal dari lingkungan organisasi atau faktor dari dalam diri. Faktor lingkungan seperti dukungan budaya organisasi, Faktor dari dalam diri karyawan, yaitu kualifikasi pribadi yang diterapkan ke kepuasan bekerja, komitmen organisasi, kedisiplinan kerja, maupun beban kerja. Kerelaan individu mau bekerja di organisasi diluar jadwal tugas formal yang diistilahkan sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) bisa memengaruhi kinerja organisasi.

Dimensi dan tolok ukur pada kajian ini berdasar pada teori milik John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70), seperti:

- a) Kualitas sebagai segala hal mengenai proses kerja hingga dapat mengukur hasil kerja melalui efektivitas maupun efisiensi seseorang selama menjalankan pekerjaan tertentu yang ditunjang oleh sumber daya lain. Tolok ukurnya, yaitu cermat, handal, dan rapi.
- b) Kuantitas kerja. Bahwa kuantitas sebagai satuan jumlah atau batas maksimum yang perlu tenaga kerja capai sesuai waktu yang ditetapkan oleh pimpinan. Tolok ukur kuantitas, seperti tepat waktu, hasil bekerja, dan kepuasan kerja.
- c) Kerja sama, yaitu perilaku dan sikap pekerja yang menjalin hubungan kerja sama antarpekerja maupun dengan pimpinan guna menuntaskan pekerjaan secara bersamaan. Tolok ukur kerja sama, seperti hubungan kerja sama dan kompak.
- d) Pertanggungjawaban sebagai sesuatu yang berkaitan dengan hasil kerja yang sudah terselesaikan dan perlu pegawai pertanggungjawabkan jika masih terdapat pekerjaan yang belum berdasar pada harapan pimpinan. Tolok ukur dari pertanggungjawaban tersebut, seperti pertanggungjawaban untuk menentukan keputusan dan mempergunakan fasilitas.
- e) Berinisiatif sebagai gerakan dari dalam diri pegawai untuk bekerja dan menangani permasalahan. Tolok ukur inisiatif, yaitu mandiri dan kompetens dalam bekerja.

Organizational Citizenship Behavior/OCB (Y₁)

Organ dalam Astakoni, et.al (2015) menjabarkan OCB sebagai perilaku yang dijadikan alternatif dan inisiatif seseorang, tidak berhubungan dengan sistem penghargaan formal organisasi, melainkan mengoptimalkan efektivitas organisasi. Podsakoff, *et. al.*, (2007) OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela, perilaku yang lebih dari tuntutan tugas pekerjaan yang terlibat dalam keberhasilan organisasi. OCB tidak rentan mendapat sanksi sebab sebagai perilaku di luar syarat formal (Kreitner dan Kinicki, 2005). Borman dan Motowidlo (2004) menyebutkan bila OCB memiliki istilah lain, yakni kinerja kontekstual

sebab OCB diperjelas sebagai perilaku yang menyumbang ke efektivitas organisasi melalui pembentukan kondisi sosial, organisasional dan psikis yang melancarkan tahap penyelesaian kerja.

Organ (1988) menyebut OCB dikategorikan menjadi:

- 1) *Altruism*, yakni perilaku untuk menunjang pekerjaan agar makin ringan dan diarahkan untuk setiap pegawai di suatu perusahaan.
- 2) *Courtesy*, yakni perilaku guna memberi bantuan bagi teman kerja agar bisa mengantisipasi adanya permasalahan terkait pekerjaan dengan memberikan saran, informasi, maupun menghargai segala kebutuhannya.
- 3) *Sportsmanship*, yakni perilaku untuk menoleransi kondisi yang tidak atau kurang cocok di tempat kerja tanpa ada keluhan.
- 4) *Civic virtue*, yakni perilaku untuk ikut serta dalam aktivitas dan memedulikan keberlangsungan organisasi.
- 5) *Conscientiousness*, yakni bertindak segala sesuatu yang bisa memberi keuntungan bagi organisasi, misalnya patuh terhadap aturan organisasi.

Kepuasan Kerja (X_1)

Definisi kepuasan kerja sesuai penuturan Robbins dalam Wibowo (2007:415), yaitu sikap umum kepada pekerjaan pegawai: memperlihatkan disimilaritas antara penghargaan yang pegawai terima dengan jumlah yang pekerja yakini untuk mereka peroleh. Greenberg dan Baron (2003:148) menjabarkan perihal kepuasan kerja, yaitu sikap positif maupun negatif yang seseorang lakukan terhadap pekerjaan. Sementara itu, Vecchio (1995:124) memaparkan jika kepuasan kerja merupakan gagasan, perasaan, dan kecenderungan seseorang dalam bertindak, serta sebagai sikap kepada pekerjaannya (dalam Wibowo 2007).

Kepuasan kerja ialah reaksi emosional ke bermacam jenis pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2001:224 dalam Wibowo, 2007:415). Penjelasan ini memperlihatkan bila kepuasan kerja bukan sebagai konsep tunggal. Bagi pekerja bisa saja berpuas diri terhadap salah satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau beberapa aspek lain. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan sesama pekerja maupun dengan pimpinan, patuh terhadap aturan maupun kebijakan perusahaan, memenuhi standar kerja, dan hidup dalam situasi kerja yang tidak sesuai dengan harapan. Kepuasan kerja merepresentasikan sikap dan bukanlah perilaku.

Kreitner dan Kinicki (2010:174) dalam Wibowo (2007:417) ada lima faktor yang memberi pengaruh bagi kepuasan kerja, seperti:

- a) *Need fulfillment* (memenuhi kebutuhan). Bahwa kepuasan kerap ditetapkan oleh tingkat kriteria pekerjaan yang memberi peluang bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhan.
- b) *Discrepancies* (perbedaan). Kepuasan ialah hasil untuk memenuhi ekspektasi. Memenuhi ekspektasi ini merepresentasikan disimilaritas antara harapan dan hasil yang seseorang dapatkan dari pekerjaan. Jika diterima lebih dari harapannya, maka seseorang akan berpuas diri, dan sebaliknya jika yang diterima tidak mencapai harapannya orang akan tidak puas.
- c) *Value attainment* (pemerolehan nilai) sebagai gagasan bila kepuasan ialah hasil dari sudut pandang pekerjaan yang bisa memenuhi nilai kerja individu dan berperan cukup krusial.
- d) *Equity* (adil). Kepuasan ialah fungsi dari adil atau tidaknya seseorang selama bekerja.
- e) *Dispositional/genetic component* (komponen genetik). Kepuasan berdasar pada keyakinan bila kepuasan kerja ialah sifat pribadi dan genetik, yang menandakan bila perbedaan seseorang sekadar berarti penting guna memperjelas kepuasan kerja sama seperti kriteria lingkungan kerja.

Komitmen Organisasi (X_2)

Perspektif para ahli berkaitan dengan komitmen organisasi bisa saja beragam. Terdapat pakar yang membahasakan komitmen, tetapi ada juga pakar yang membahasakan

komitmen organisasi. sebenarnya komitmen ini terkandung sifat individual sebagai perilaku atau sikap yang ada di diri seseorang. Lain dengan komitmen tiap individu terhadap organisasi: individu tersebut bekerja bisa dianggap berkomitmen terhadap organisasi. Indra Kharis (2010) menuturkan bila komitmen organisasi ialah kondisi ketika tenaga kerja memihak organisasi dan tujuan maupun kehendak untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi itu

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Wibowo (2007:429) menyebut bila komitmen ialah perasaan untuk mengidentifikasi, pelibatan, dan loyalitas yang pegawai nyatakan ke perusahaan. Atas dasar itulah, komitmen berkaitan dengan tiga sifat, seperti: Perasaan mengidentifikasikan tujuan organisasi; Perasaan untuk ikut serta dalam tugas organisasi; Perasaan loyalitas terhadap organisasi.

Komitmen, sesuai penuturan Kreitner dan Kinicki (2010:166), yaitu sepakat untuk menjalankan sesuatu untuk dirinya sendiri, individu lain kelompok atau organisasi. Kemudian, komitmen organisasi merepresentasikan tingkat kondisi ketika seseorang mengidentifikasi diri sendiri dengan organisasi maupun mengenai tujuannya. Pakar lain Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011:72) menjelaskan bila komitmen sebagai loyalitas seseorang terhadap organisasi. Seseorang yang berkomitmen organisasional tinggi mengidentifikasikan cukup kuat dengan organisasi dan memiliki kebanggaan dalam mempertimbangkan diri sendiri sebagai anggota (dalam Wibowo, 2007:430).

Komitmen organisasi yaitu tolok ukur terkait kehendak tenaga kerja untuk tetap berada di perusahaan sekarang maupun di masa mendatang. Komitmen organisasi terkait dengan organisasi di tingkatan emosional, kerap merepresentasikan keyakinan tenaga kerja mengenai tujuan organisasi, mengembangkan usaha perusahaan, dan keterlibatan untuk bekerja di perusahaan itu.

Dari teori-teori di atas, bisa memberi simpulan bila komitmen organisasi ialah sikap, perasaan, dan perilaku seseorang dalam mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi, ikut serta dalam aktivitas organisasi maupun memiliki loyalitas terhadap perusahaan untuk memperoleh tujuan perusahaan.

Kedisiplinan Kerja (X₃)

Sinungun (2005) menuturkan bila kedisiplinan sebagai kondisi tertentu: orang yang bergabung di suatu organisasi patuh terhadap aturan dengan senang hati. Lalu, kerja sebagai bermacam kegiatan manusia yang terlaksana untuk memperoleh tujuan yang sudah ditetapkan. Nitisemito (1996) menuturkan bila disiplin sebagai sikap perilaku dan tindakan berdasar pada peraturan dari perusahaan secara tertulis atau tidak tertulis. Handoko (dalam Wirawan, 1994) menyebut jika disiplin ialah aktivitas manajemen untuk melaksanakan standar organisasional.

Siswanto (dalam Wahyuningrum, 2008) menyatakan disiplin kerja sebagai sikap untuk menghargai, menghormati, dan patuh terhadap aturan yang berlaku, serta bersedia menjalankan maupun bersedia memperoleh sanksi jika bertindak melawan peraturan atau tugas. Soegeng Prijodarminto (1992) menyebut bila disiplin sebagai terciptanya situasi dan terbentuk dari beberapa perilaku yang memperlihatkan nilai: 1) taat; 2) kepatutan; 3) ketentrangan; 4) keteraturan; dan 5) ketertiban.

Berdasar penjelasan di atas, bisa memberi simpulan bila kedisiplinan kerja sebagai perilaku pegawai sebagai usaha guna meningkatkan kesadaran individu agar taat dan patuh terhadap aturan maupun norma sosial.

Beban Kerja (X₄)

Dhania (2010:16) menyebut jika beban kerja sebagai sejumlah aktivitas yang perlu unit organisasi selesaikan sesuai waktu yang sudah ditetapkan. Komaruddin (1996:235) menuturkan bila analisis beban kerja sebagai tahapan untuk menentukan jumlah jam kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Beban kerja ini pun bermaksud sebagai

penentu berapa banyak personalia dan jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang diberikan ke seorang pekerja. Permendagri Nomor 12/2008 menuturkan bila beban kerja sebagai seberapa besar pekerjaan yang harus dipikul oleh unit atau jabatan organisasi, serta sebagai hasil perkalian antara volume kerja dengan waktu. Bila kompetensi pegawai lebih tinggi dibanding tuntutan kerja, maka akan hadir rasa lelah yang berlebihan. Beban kerja bisa dikategorikan menjadi: 1). beban kerja rendah; 2) beban kerja sesuai setandar; 3) beban kerja tinggi.

Dimensi beban kerja, seperti beban kerja fisik, psikis, dan aspek dalam memanfaatkan waktu.

Indikator beban kerja sesuai penuturan Putra (2012:22), yakni: Target yang harus dicapai. Individu memiliki target kerja yang perlu terselesaikan dalam kurun waktu tertentu. ; Situasi pekerjaan, meliputi perspektif seseorang terkait situasi kerjanya, seperti mengangani peristiwa yang tidak terduga seperti bekerja ekstra di luar waktu yang ditetapkan.; Penggunaan waktu. Waktu kerja yang dipergunakan selama bekerja akan berkaitan dengan produksi; Standar pekerjaan, yakni citra yang muncul pada diri seseorang terkait pekerjaan, seperti kemunculan perasaan terkait beban kerja yang perlu terselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Budaya Organisasi (X₅)

Budaya, sesuai penuturan Irham Fahmi (2018:46), yaitu hasil karya yang manusia ciptakan sebagai bagian dari rutinitas sehari-hari. Budaya yang dipergunakan dan diimplementasikan ke kehidupan dengan kurun waktu lama akan memengaruhi pola pembentukan masyarakat, misalnya terbiasa rajin bekerja, maupun kebiasaan ini memengaruhi untuk kurun waktu yang lama, yakni semangat rajin bekerja sampai di usia senja. Fahmi (2018:47) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kebiasaan yang sudah terlaksana dan dipergunakan maupun diimplementasikan dalam rutinitas kerja sebagai upaya mengoptimalkan mutu kerja bagi para pegawai maupun manajer perusahaan. Jonas (2001) mendefinisikan sebagai kumpulan norma dan nilai yang mengatur interaksi pihak-pihak yang ada di perusahaan maupun pihak di luar perusahaan.

Suryani dan FoEh (2019:88) memaparkan hubungan budaya organisasi dan kinerja bahwa manajemen kinerja berfokus pada budaya dimana karyawan dan tim kerja bertanggungjawab terhadap keberlanjutan proses dan peningkatan kemampuan serta perilaku dan kontribusinya terhadap organisasi. Dimensi dan tolok ukur budaya organisasi sesuai penuturan Edison (2016:131), yaitu: Kesadaran diri. Anggota organisasi mendapat kepuasan dari pekerjaannya, mengembangkan diri, menaati peraturan; Keagresifan. Anggota menentukan tujuan yang menantang, tetapi tetap realistis, penuh inisiatif dan tidak selalu bergantung petunjuk pimpinan, menentukan rencana kerja demi memperoleh tujuan dan mengejar secara antusias; Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok, serta mencermati aspek kepuasan (internal/eksternal); Performa. Anggota organisasi mempunyai kreativitas, mengutamakan kualitas/mutu, sesuai dengan kuantitas, bekerja efektif dan efisien' Orientasi tim. Anggota organisasi bekerja sama secara baik dan berkomunikasi maupun berkoordinasi seefektif mungkin dengan kontribusi secara aktif dari masing-masing anggota.

Dari beberapa pengertian budaya organisasi di atas, maka bisa memberi simpulan bila budaya organisasi ialah norma dan nilai di suatu organisasi, serta menjadi kebiasaan dan berlangsung lama, bersifat menjadi kriteria dan mendorong kualitas kerja secara tetap oleh anggota organisasi yang terangkai guna menangani permasalahan di dalam atau luar organisasi.

METODE PENELITIAN

Kajian ini berpendekatan kuantitatif. Sugiyono (2015:11) menuturkan bila prosedur kuantitatif sebagai prosedur kajian berdasar pada filsafat positivisme agar bisa mengkaji populasi atau sampel, serta menyusun data melalui penggunaan instrumen kajian, menganalisis data secara kuantitatif/statistik, yang bermaksud guna menguji hipotesis yang sudah peneliti tetapkan. Populasi pada kajian ini ialah 48 karyawan, meliputi tenaga pendidik dan kependidikan SMK Santo Aloisius Ruteng. Sampel dalam penelitian diambil secara sensus yakni seluruh pegawai berjumlah 48 tenaga pendidik dan kependidikan SMK Santo Aloisius Ruteng. Teknik pengambilan data mempergunakan teknik survei dan terlaksana mempergunakan angket. Analisis data yang ada di kajian ini mempergunakan SEM analisis jalur (Path Analysis):

$$a. Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e_1 \text{ (Jalur 1)}$$

$$b. Y_2 = \beta_6 Y_1 + \beta_7 X_1 + \beta_8 X_5 + e_2 \text{ (Jalur 2)}$$

$Y_1 = \text{Organizational Citizenship Behavior (OCB)}$

$Y_1 = \text{Kinerja pegawai}$

$X_1 = \text{Kepuasan kerja}$

$X_2 = \text{Komitmen organisasi}$

$X_3 = \text{Kedisiplinan kerja}$

$X_4 = \text{Beban kerja}$

$X_5 = \text{Budaya organisasi}$

$e = \text{Error/residu}$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasar kajian teori maupun kajian sebelumnya, maka pembahasan artikel *literature review ini* dalam konsentrasi manajemen sumber daya manusia ialah:

Kepuasan Kerja (X_1) memengaruhi OCB karyawan (Y_1).

Kepuasan Kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB Pegawai. Dari pembahasan pada bab terdahulu, bisa menyimpulkan jika kepuasan kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng memengaruhi positif dan krusial bagi OCB. Hal ini didukung penelitian sebelumnya oleh Farahiyah dan Sandra (2016) bahwa kepuasan kerja memengaruhi krusial bagi OCB karyawan *outsourcing* di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya; dan penelitian Yogi, et.al. (2020) bahwa Kepuasan Kerja memengaruhi krusial bagi OCB pegawai bagian Keuangan Perusahaan Ritel. Artinya jika kepuasan kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng semakin tinggi maka akan meningkatkan perilaku OCB. Sebaliknya, bila kepuasan kerja rendah, berarti rendah pula perilaku OCB.

Komitmen Organisasi (X_2) memengaruhi OCB pegawai (Y_1)

Komitmen organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB pegawai. Dari teori dan pembahasan yang ada di bab sebelumnya bisa memberi simpulan bila komitmen organisasi berpengaruh positif dan krusial terhadap OCB pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng, didukung kajian milik Dhisa et.al. (2020) memperlihatkan bila komitmen organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB di tenaga kerja Non-PNS Kementerian Sosial RI, dan kajian Dian, et.al. (2019) bila komitmen organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB Pegawai Kantor Kementerian Agama Semarang. Sehingga disimpulkan bila komitmen organisasi kian tinggi, berarti OCB akan kian tinggi. Sebaliknya, komitmen organisasi rendah, berarti OCB pun akan rendah.

Kedisiplinan Kerja (X_3) memengaruhi OCB pegawai (Y_1)

Kedisiplinan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB karyawan. Melalui teori maupun pembahasan di bab terdahulu bisa menyimpulkan bila seorang pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi terhadap unit kerjanya akan berdampak munculnya inisiatif diri mendukung organisasi dalam meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja didukung lingkungan kerja dan rekan kerjanya. Dengan begitu, seseorang bisa patuh atau mengerjakan segala tugas dengan dan tidak berdasar pada paksaan. Seseorang yang taat terhadap aturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan kerja memengaruhi OCB pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng sesuai kajian milik Farahiyah dan Sandra (2016), disiplin kerja memengaruhi krusial bagi OCB Tenaga *Outsourcing* di Dinas Pendapatan dan tata kelola keuangan Kota Surabaya, tetapi berbeda dengan penelitian Yogi, et.al. (2020): kedisiplinan kerja tidak memengaruhi krusial bagi OCB pegawai bagian keuangan perusahaan ritel. Perihal ini bisa diperjelas sebab pegawai memiliki kedisiplinan bekerja yang baik dan sesuai dengan aturan perusahaan, serta bekerja di pekerjaan formal yang sudah perusahaan tentukan tanpa bekerja di luar pekerjaan formal.

Beban Kerja (X_4) memengaruhi OCB pegawai (Y_1).

Beban Kerja memengaruhi negatif dan krusial bagi OCB karyawan. Dari pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa beban kerja berdampak terhadap penyelesaian tugas pekerjaan seseorang karyawan karena jika beban kerja tinggi bisa menyebabkan keterlambatan penyelesaian tugas pekerjaan, sehingga memberi simpulan bila beban kerja memengaruhi negatif dan krusial bagi OCB karyawan SMK Santo Aloisius Ruteng. Bisa diasumsikan bila beban kerja tinggi, berarti perilaku OCB tidak akan muncul atau rendah, sebaliknya bila beban kerja rendah OCB makin tinggi. Sesuai kajian milik Afun, et.al. (2020) bila beban kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB pegawai Perusahaan Bina Pratama Sakato SS1, pun kajian Retno (2020) bila beban kerja memengaruhi krusial bagi OCB Pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang. Artinya jika beban kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng tinggi, maka OCB pun rendah. Sebaliknya, bila beban kerja rendah, berarti OCB makin tinggi.

Budaya organisasi (X_5) memengaruhi OCB karyawan (Y_1)

Budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB pegawai. Dari teori dan pembahasan yang ada di bab sebelumnya bisa memberi simpulan bila pegawai yang berbudaya organisasi kuat terhadap unit kerjanya akan berdampak munculnya inisiatif diri mendukung organisasi dalam meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja didukung lingkungan kerja dan rekan kerjanya. Maka disimpulkan terjadi kesesuaian bila budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB karyawan SMK Santo Aloisius Ruteng, apabila budaya organisasi semakin tinggi akan berdampak tinggi juga OCB, dan sebaliknya jika budaya organisasi rendah maka OCB akan rendah. Perihal ini ditunjang oleh kajian milik Tangksa dan Artha (2017) bila budaya organisasi memengaruhi OCB Pegawai Kantor Dinas Koperasi Pemerintahan Provinsi Bali, dan juga kajian milik Yohanes Pratama (2018), bila budaya organisasi memengaruhi OCB Karyawan PT. Jatim Indo Lestari.

OCB pegawai (Y_1) Memengaruhi Kinerja Karyawan (Y_2).

OCB pegawai memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan. Dari pendapat ahli dan indikator-indikator pada pembahasan, bisa memberi simpulan OCB karyawan memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan SMK Santo Aloisius Ruteng karena didukung kajian Linda (2013), menyebut bila OCB memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai PT. BTPN Cabang Manado. Kajian milik Grendi, et.al. (2018) menyebut bila OCB memengaruhi krusial bagi kinerja pegawai PT PLN Area Manado. Kajian lain memiliki hasil sama, yakni Astakoni dan Pradnyana (2015): OCB memengaruhi kinerja pegawai

PDAM Badung. Hasil ini bisa memberi bukti jika OCB makin tinggi, maka kinerja karyawan SMK Santo Aloisius Ruteng pun makin tinggi. Sebaliknya, bila OCB makin rendah, berarti kinerja juga makin rendah.

Kepuasan kerja (X_1) memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan (Y_2)

Kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan. Dari pembahasan pada bab sebelumnya dapat dijelaskan jika kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan SMK Santo Aloisius Ruteng makin tingginya tingkat kepuasan pegawai, maka makin tinggi kinerja pegawai dan sebaliknya makin rendahnya kepuasan, maka akan makin rendah pula kinerja. Penelitian ini didukung oleh: Astakoni dan Pradnyana (2015) bila kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung Bali dan penelitian Yogi, et al (2020) bila kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai perusahaan ritel di Pekan baru.

Budaya organisasi (X_5) memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan (Y_2)

Budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan. Dari pembahasan sebelumnya dapat dijelaskan bila budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan SMK Santo Aloisius Ruteng Hal ini mendukung kajian milik Komarudin (2018) bila budaya organisasi berhubungan kuat dengan kinerja pegawai pada Sekolah Dasar Negeri 06 Ciputat. Kajian milik Siswan Sidik (2015) bila budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Sarolangun. Senada kajian milik FoEh dan Papote (2021), mendapati bila budaya organisasi memengaruhi krusial bagi kinerja karyawan Anggota DITLANTAS Kepolisian Daerah NTT. Artinya jika budaya organisasi di SMK Santo Aloisius makin kuat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi rendah sehingga akan rendah juga kinerja karyawan.

OCB (Y_1) dapat memediasi kepuasan kerja yang memengaruhi kinerja karyawan (Y_2)

OCB dapat memediasi kepuasan kerja yang memengaruhi kinerja karyawan. Dari pembahasan dan didukung teori-teori diatas memberi simpulan jika kepuasan kerja pegawai dapat memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan SMK Santo Aloisius Ruteng melalui OCB. Kesimpulan ini memberi bukti bila variabel OCB bisa memediasi keterkaitan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng. Hal ini juga didukung oleh penelitian Astakoni dan Pradnyana (2015) bila OCB bisa memediasi atau dampak tidak langsung antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung Bali. Kajian ini berlainan dengan kajian milik Pavitasari dan Kunartinah (2019): OCB tanpa memediasi kepuasan kerja yang memengaruhi kinerja pegawai kontrak PT. AST.

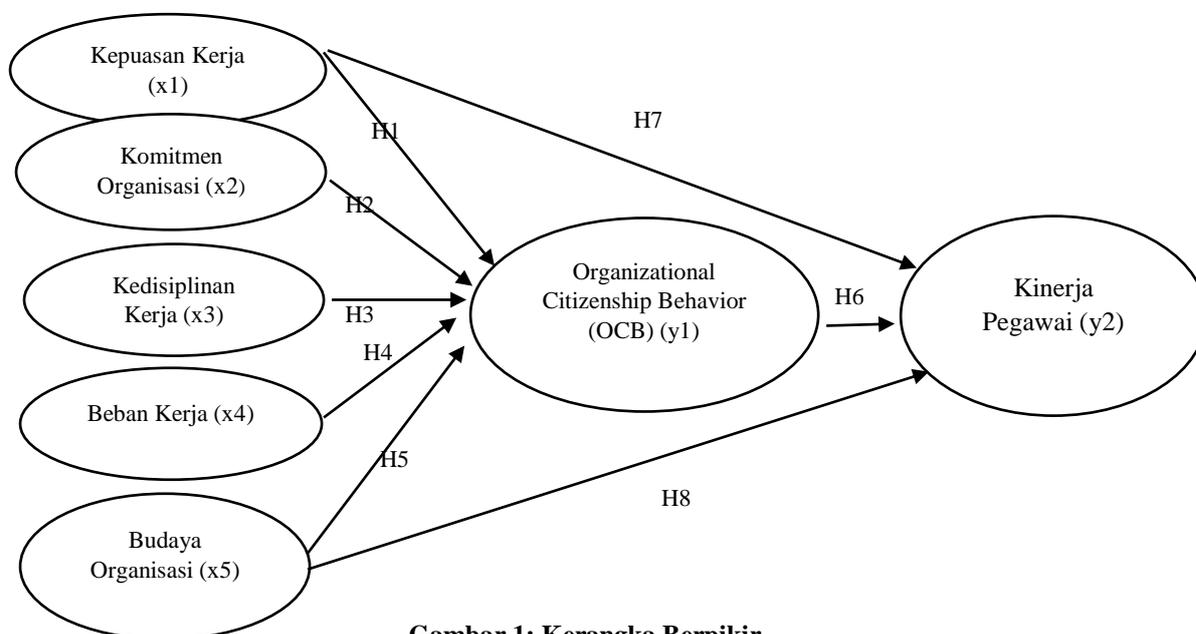
OCB (Y_1) dapat memediasi budaya yang memengaruhi kinerja karyawan (Y_2)

OCB dapat memediasi budaya yang memengaruhi kinerja karyawan. Dari pembahasan dan didukung teori-teori diatas, memberi simpulan bila budaya organisasi dapat memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng melalui OCB dimana kesimpulan ini memberi bukti bila variabel OCB bisa memediasi keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng. Hal ini juga didukung oleh penelitian Vera Sylvia (2021) bila OCB bisa memediasi budaya organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai PT. Emerio Indonesia, pun kajian Maulani, et al (2015) bila OCB mampu memediasi atau memengaruhi tidak langsung budaya organisasi bagi kinerja karyawan PT Masscom Graphy Semarang. Lain dengan kajian Pavitasari dan

Kunartinah (2019): OCB tanpa memediasi budaya organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai kontrak PT. AST

Conceptual Framework

Berdasar pemaparan di atas, didapat kerangka berpikir pada artikel ini, seperti.



Gambar 1: Kerangka Berpikir

Berdasar penjelasan di atas, maka:

- 1) H1: Kepuasan Kerja (x1) memengaruhi positif dan krusial bagi OCB (y1)
- 2) H2: Komitmen Organisasi (x2) memengaruhi positif dan krusial bagi OCB (y1)
- 3) H3: Kedisiplinan Kerja (x3) memengaruhi positif dan krusial bagi OCB (y1)
- 4) H4: Budaya Organisasi (x3) memengaruhi positif dan krusial bagi OCB (y1)
- 5) H5: Beban Kerja (x5) berpengaruh negatif dan krusial bagi OCB (y1)
- 6) H6: OCB (y1) memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan (y2)
- 7) H7: Kepuasan kerja (x1) memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan (y2)
- 8) H8: Budaya organisasi (x5) memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai (y2)
- 9) H9: OCB (y1) dapat memediasi kepuasan kerja yang memengaruhi kinerja pegawai (y2)
- 10) H10: OCB (y1) dapat memediasi budaya yang memengaruhi kinerja karyawan (y2)

Selain dari variabel x1, x2, x3, x4 maupun x5 yang memengaruhi y1 dan y2 masih ada bermacam variabel yang turut memengaruhi, seperti:

- 1) Kompensasi (x6): (Anton Nurcahyo, 2014), (Rama Deni, 2020), dan (Dini, et.al. (2018).
- 2) Lingkungan kerja (x7): (Dhermawan, et.al., 2021), (Melati Kusumaning Tyas, 2021), dan (Diah, et.al., (2016).
- 3) Kerja sama tim (x8): (Farhan,et.al., 2021), (Amanda 2015), dan (Lulu Nur Magfira, et.al., (2020).

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Sesuai teori, artikel yang sesuai dan pembahasannya, maka rumusan hipotesis untuk kajian berikutnya, seperti: Kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi OCB; Komitmen organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB; Kedisiplinan kerja

memengaruhi positif dan krusial bagi OCB; Budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB; Beban kerja memengaruhi negatif krusial bagi OCB; OCB memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan; Kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan; Budaya organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai; OCB dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja bagi kinerja pegawai; OCB dapat memediasi pengaruh budaya bagi kinerja karyawan.

Saran

Berdasar simpulan yang terlampir, saran yang peneliti berikan untuk kajian berikutnya ialah masih ada bermacam faktor lainnya yang memengaruhi OCB (y1) dan kinerja (y2), selain dari kepuasan (x1), komitmen organisasi (x2), kedisiplinan kerja (x3), budaya organisasi (x4) dan beban kerja (x5) di segala jenis dan tingkatan perusahaan/organisasi sehingga masih diperlukan riset lebih lanjut untuk memperoleh faktor lainnya yang bisa memengaruhi OCB (y1) maupun kinerja (y2) selain yang diteliti pada artikel ini, seperti: kompensasi (x6), lingkungan kerja (x7) dan kerjasama tim (x8).

DAFTAR RUJUKAN

- Fahmi, Irham. (2018). *Manajemen Kinerja. Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- FoEh John EHJ., dan Eliana Papote, 2020. *ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ANGGOTA DITLANTAS KEPOLISIAN DAERAH NTT. ULTIMA Manajemen – UMN*. Jakarta. | ISSN 2085-4587
- FoEh John EHJ., Kardinah Indriana Meutia, Rudy Basuki, 2021. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kupang*. *Jurnal Kajian Ilmiah, Ubhara Jaya*, e-ISSN: 2597-792X, ISSN:1410-9794, Vol. 21 No.3 (September 2021), Halaman 275-292
- Handoko (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : P Gramedia Pustaka
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- <https://dederosyada.lec.uinjkt.ac.id>
- Jalil, Abdul (2019). *Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu*, *Jurnal*
- Liakopoulou, M (2011). *The Professional Competence of Teacher: Which qualitie, attitudes, skill and knowledge contribute to a teacher's effectiveness*. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 1 No.21 (Special Issue)
- Mangkunegara, Anwar P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Murale, VR., Preetha, and Juhi Singh Arora. (2015). *Employee Commitment and Patient Satisfaction: An Initial Reflektion from Indian Healthcare Sector*, Paper was presented in the Conference on Advances in Environmental Science and Energy Planning
- Ni Kadek Surryani dan John E.H.J. FoEh.2018. *Kinerja Organisasi*. Deepublish. Kaliurang, Yogyakarta
- Ni Kadek Suryani dan John E.H.J FoEh.2019. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Pendekatan Praktis Aplikatif*. NilaCakra.Denpasar
- PERMENDIKNAS No. 35. 2010. *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta. Kementerian Pendidikan Indonesia.
- Sihat Ridwanto, et.al (2019). *The Effect Of Teacher's Workload And Motivation On Teacher's Work Performance In Smk Negeri 1 Rantau Utara*, *Jurnal*.
- Sunyoto, D., & Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Cennter of Academic Publishing Service.
- Tika, Moh. Pabundu. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*.

Jakarta: Bumi Aksara.

Undang-undang Republik Indonesia No. 14. 2005. Undang-undang Guru dan Dosen

Undang-undang Republik Indonesia No. 20. 2003. Tentang System Pendidikan Nasional (SISDIKNAS)

Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Depok: Rajawali Pres

Wibowo. (2010). Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang. Jakarta: Rajawali Pers.