

**PENGARUH BUDAYA KERJA, KEADILAN ORGANISASI
(*ORGANIZATIONAL JUSTICE*) DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
OCB (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*) GURU SEKOLAH
DASAR NEGERI KECAMATAN TAPIN SELATAN**

**SYARIF FADILAH
NIM 2320111310029**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN**

2025

**PENGARUH BUDAYA KERJA, KEADILAN ORGANISASI (ORAGNIZA-
TIONAL JUSTICE) DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB (ORGAN-
IZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) GURU SEKOLAH DASAR
NEGERI KECAMATAN TAPIN SELATAN**

**SYARIF FADILAH
NIM 2320111310029**

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
pada Program studi Magister Administrasi Pendidikan**

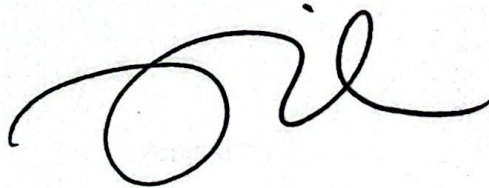
**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2025**

NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI

OLEH



PEMBIMBING I :
Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 196001101986032001



PEMBIMBING II :
Dr. Noorhapizah, ST.,M.Pd
NIP 197212152002122001

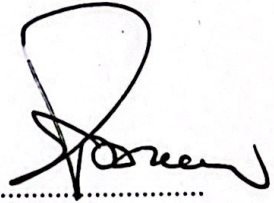
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Syarif Fadilah
NIM : 2320111310029
Disetujui Pada Tanggal : 5 November 2025

Oleh Dewan Penguji

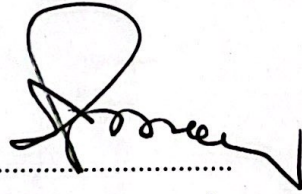
1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 196001101986032001

(Ketua)



2. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 196001101986032001

(Penguji I)



3. Dr. Noorhapizah, ST., M.Pd
NIP 197212152002122001

(Penguji II)



4. Dr. Novitawati, S.Psi, M.Pd
NIP 19761106 200604 2 002

(Penguji III)



Mengetahui
Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan



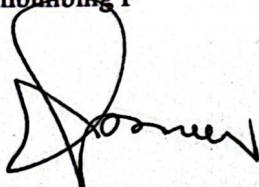
Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 19600110 198603 2 001

**PENGARUH BUDAYA KERJA, KEADILAN ORGANISASI
(ORGANIZATIONAL JUSTICE) DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB
(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) GURU SEKOLAH DASAR NEGERI
KECAMATAN TAPIN SELATAN**

Nama : Syarif Fadilah
NIM : 2320111310029

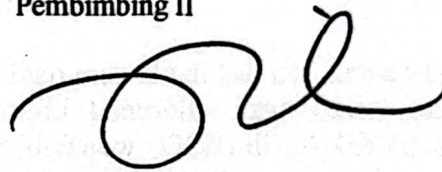
Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 19600110 198603 2 001

Pembimbing II



Dr. Noorhapizah, ST.,M.Pd
NIP 197212152002122001

Diketahui

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan**



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 196001101986032001

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. H. Danang Biyatmoko, M.Si.
NIP 196805071993031020

ABSTRAK

Fadilah, Syarif. 2025. Pengaruh Budaya Kerja, Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*), Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SDN Kecamatan Tapin Selatan. Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pembimbing I: Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. Pembimbing II: Drs. Dr. Noorhapizah, ST.,M.Pd

Kata Kunci: Budaya Kerja, Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*), Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Perilaku OCB merupakan tindakan sukarela yang dilakukan individu di luar tanggung jawab formal pekerjaannya, namun tetap memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan organisasi. Dalam konteks sekolah, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu menimbulkan berbagai dampak positif baik bagi individu maupun lembaga, sebab suatu organisasi pendidikan akan berkembang secara optimal ketika para guru mampu menunjukkan kinerja yang melampaui tuntutan dasar. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung budaya kerja, keadilan organisasi, kepuasan kerja, serta *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada guru SDN di Kecamatan Tapin Selatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif korelasional dengan analisis jalur (*path analysis*) sebagai model analisis untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel secara kuantitatif. Populasi penelitian berjumlah 277 guru dari 21 SDN di Kecamatan Tapin Selatan, dengan 163 responden dipilih sebagai sampel melalui teknik *Probability Simple Random Sampling*. Data dikumpulkan dengan kuesioner, sedangkan analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji hipotesis, serta analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien regresi antara budaya kerja dan OCB sebesar 0,276; antara keadilan organisasi dan OCB sebesar 0,332; antara kepuasan kerja dan OCB sebesar 0,311. Selain itu, regresi antara budaya kerja dan kepuasan kerja sebesar 0,442; antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja sebesar 0,544. Sementara pengaruh budaya kerja terhadap OCB melalui kepuasan kerja bernilai 0,137, serta pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja bernilai 0,169.

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel—budaya kerja, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan OCB guru SDN Kecamatan Tapin Selatan—berada pada kategori tinggi. Terdapat pengaruh langsung budaya kerja, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB guru. Selain itu, ditemukan pula pengaruh tidak langsung budaya kerja dan keadilan organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan adanya peningkatan pada aspek budaya kerja, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan OCB agar kinerja guru semakin optimal.

ABSTRACT

ABSTRACT

Fadilah, Syarif. 2025. The Influence of Work Culture, Organizational Justice, Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Elementary School Teachers in Tapin Selatan Sub-District. Master's Program in Educational Administration, Lambung Mangkurat University, Banjarmasin. Advisor I: Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. Advisor II: Drs. Dr. Noorhapizah, ST., M.Pd.

Keywords: Work Culture, Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) refers to an individual's discretionary behavior that goes beyond formal job obligations but contributes significantly to the advancement of an organization. In the school context, OCB can generate many positive impacts both individually and organizationally, as an institution can develop effectively when teachers perform beyond expectations. The purpose of this study is to analyze the direct and indirect effects of work culture, organizational justice, job satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among elementary school teachers in Tapin Selatan District.

This study employed a descriptive correlational approach using a path analysis model to analyze the pattern of relationships among variables within a quantitative framework. The population consisted of 277 teachers from 21 public elementary schools (SDN) in Tapin Selatan District, from which 163 respondents were selected as research samples through the probability simple random sampling technique. Data were collected using a questionnaire instrument, and analyzed through descriptive analysis, classical assumption testing, hypothesis testing, and path analysis.

The results of the regression coefficient analysis indicate that the relationship between work culture and OCB has a coefficient value of 0.276, between organizational justice and OCB of 0.332, between job satisfaction and OCB of 0.311, between work culture and job satisfaction of 0.442, and between organizational justice and job satisfaction of 0.544. Meanwhile, the indirect effects show that work culture influences OCB through job satisfaction with a coefficient value of 0.137, and organizational justice influences OCB through job satisfaction with a value of 0.169.

The findings conclude that the variables of work culture, organizational justice, job satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among elementary school teachers in Tapin Selatan District are all at a high level. There are direct influences of work culture, organizational justice, and job satisfaction on OCB, as well as indirect influences of work culture and organizational justice on OCB through job satisfaction. The study suggests that improvements should be made to enhance work culture, organizational justice, job satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to further strengthen teacher performance and organizational development.



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Syarif Fadilah
NIM : 2320111310029
Program Studi : Program PascaSarjana
Fakultas/Program : Magister Administrasi Pendidikan
Lembaga/Instansi : Universitas Lambung Mangkurat

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja, Keadilan Organisasi (Organizational Justice), Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SDN Kecamatan Tapin Selatan” Beserta seluruh isinya dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan saya, kecuali kutipan-kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Banjarmasin, November 2025

Yang membuat pernyataan



Syarif Fadilah
NIM 2320111310029

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur dipersembahkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, petunjuk, serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menuntaskan penyusunan tesis berjudul “Pengaruh antara Budaya Kerja, Keadilan Organisasi (Organizational Justice), Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru SDN di Kecamatan Tapin Selatan” sebagai salah satu syarat penyelesaian studi pada Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian tesis ini tidak akan tercapai tanpa masukan, bimbingan, dan arahan dari Ibu Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D selaku pembimbing I, serta Ibu Dr. Noorhapizah, ST., M.Pd selaku pembimbing II, yang dengan penuh kesediaan meluangkan waktu untuk memberikan petunjuk, koreksi, serta arahan selama proses bimbingan, yang sangat berharga bagi penyempurnaan karya ilmiah ini.

Selain itu, penulis juga memahami bahwa terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, dan kontribusi banyak pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad, M.Si. selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat,
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat,

3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. selaku Koordinator Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat,
4. Seluruh dosen, staf, dan karyawan Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat,
5. Kepala Sekolah dan dewan guru SDN di Kecamatan Tapin Selatan yang telah bersedia menjadi responden penelitian,
6. Semua pihak yang telah membantu penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, Saran dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan rahmat dan karunia-Nya dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi dunia Pendidikan

Banjarmasin, November 2025

Penulis,

Syarif Fadilah

DAFTAR ISI

HALAMANSAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI	v
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	15
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	17
E. Asumsi dan Hipotesis Penelitian	18
F. Definisi Operasional	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	27
A. Kajian Teori Dasar.....	27
1. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	27
a. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	27
b. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	28
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	32
d. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	36
e. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	39
2. Budaya Kerja	41
a. Pengertian Budaya Kerja.....	41
b. Fungsi Budaya Kerja	42
c. Unsur-unsur Budaya Kerja	45
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja	46
e. Indikator Budaya Kerja	53
3. Keadilan Organisasi	55
a. Pengertian Keadilan Organisasi	55
b. Indikator Keadilan Organisasi.....	57

4.	Kepuasan Kerja	62
a.	Pengertian Kepuasan Kerja	62
b.	Teori Kepuasan.....	65
c.	Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	66
d.	Indikator Kepuasan Kerja.....	68
B.	Kerangka Berpikir.....	74
1.	Pengaruh antara Budaya Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	74
2.	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	76
3.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	76
4.	Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja	77
5.	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	78
6.	Pengaruh tidak langsung Budaya Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Kepuasan Kerja.....	79
7.	Pengaruh tidak langsung Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui kepuasan kerja.....	79
BAB III	METODE PENELITIAN.....	81
A.	Jenis dan Desain Penelitian	81
B.	Populasi dan Sampel Penelitian	82
1.	Populasi Penelitian.....	82
2.	Sampel Penelitian	83
3.	Teknik Penarikan Sampel.....	84
C.	Instrumen Penelitian.....	86
D.	Teknik Pengumpulan Data.....	91
E.	Uji Coba Instrumen.....	92
1.	Uji Validitas Instrumen	93
2.	Uji Reliabilitas Instrumen.....	94
F.	Teknik Analisis Data.....	96
1.	Analisis Deskriptif.....	96
2.	Uji Persyaratan Analisis	98
3.	Uji Hipotesis.....	100
4.	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	103
5.	Pengujian Hipotesis	103
BAB IV	HASIL PENELITIAN.....	107
A.	Karakteristik Responden Penelitian	107
1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	107
2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	108
3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	109
4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	110
B.	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	111
1.	Deskripsi Variabel Budaya Kerja.....	111

2.	Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>)	116
3.	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	121
4.	Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	126
C.	Pengujian Prasyarat Analisis	132
1.	Uji Normalitas	132
2.	Uji Linearitas	134
3.	Uji Multikolinearitas.....	135
D.	Pengujian Hipotesis.....	137
1.	Hasil Analisis Regresi Struktur 1	137
2.	Hasil Analisis Regresi Struktur 2	141
E.	Hasil Hipotesis Penelitian	144
1.	Hipotesis Pengaruh Langsung Variabel	145
2.	Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Variabel	147
BAB V	PEMBAHASAN.....	154
A.	Deskripsi Variabel Penelitian.....	154
1.	Deskripsi Budaya Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Tapin Selatan.....	154
2.	Deskripsi Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>) SDN di Kecamatan Tapin Selatan.....	156
3.	Deskripsi Kepuasan Kerja Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan	158
4.	Deskripsi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan.....	159
B.	Pengaruh Langsung Budaya Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan	161
C.	Pengaruh Langsung Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan.....	168
D.	Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan.....	173
E.	Pengaruh Langsung Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan.....	179
F.	Pengaruh Langsung Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>) Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan	183
G.	Pengaruh tidak Langsung Budaya Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Kepuasan Kerja Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan.....	188
H.	Pengaruh tidak Langsung Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Kepuasan Kerja Guru SDN Kecamatan Tapin Selatan.....	188
BAB VI	PENUTUP	198
A.	Kesimpulan	198
B.	Saran.....	199

DAFTAR PUSTAKA.....	201
LAMPIRAN	208

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
3.1 Jumlah Populasi Guru di Kecamatan Tapin Selatan	83
3.2 Teknik Pengambilan Sampel	85
3.3 Kisi-kisi Instrumen Budaya Kerja Guru (X_1)	88
3.4 Kisi-kisi Instrumen Variabel Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>) (X_2)	88
3.5 Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja (Z).....	89
3.6 Kisi-Kisi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	91
3.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel	94
3.8 Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	95
3.9 Interpretasi Penskoran Hasil Kuesioner.....	97
4.1 Persentase Jenis Kelamin Responden	107
4.2 Persentase Berdasarkan Usia Responden.....	108
4.3 Persentase Berdasarkan Masa Kerja Responden.....	109
4.4 Persentase Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden.....	110
4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Kerja	113
4.6 Kategori variabel Budaya Kerja.....	114
4.7 Hasil Kuesioner Variabel Budaya Kerja	115
4.8 Statistik Deskriptif Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>).....	117
4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasi	118
4.10 Kategori Variabel Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice</i>)	119
4.11 Deskripsi Hasil Kuesioner Variabel Keadilan Organisasi.....	120
4.12 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja.....	122
4.13 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	123
4.14 Kategori Variabel Kepuasan Kerja	124

4.15	Deskripsi Hasil Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja.....	125
4.16	Statistik Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	127
4.17	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	128
4.18	Kategori Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	129
4.19	Rata-rata Sub-Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	130
4.20	Intepretasi Hasil Uji Normalitas	133
4.21	Intepretasi Hasil Uji Linieritas Variabel Penelitian.....	135
4.22	Interpretasi Hasil Uji Multikolonieritas	136
4.23	Analisis Regresi Struktur 1	137
4.24	Hasil Diterminasi Variabel Struktur 1	140
4.25	Analisis Regresi Struktur 2	141
4.26	Hasil Diterminasi Variabel Struktur 2.....	144
4.27	Ringkasan Hasil Uji Analisis Regresi <i>Path Analysis</i>	153

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1 Desain Krangka Pikir Penelitian.....	80
3.1 Desain Penelitian	82
3.2 Struktur Uji Regrsi Berganda Tahap 1	100
3.3 Struktur Uji Regresi Berganda Tahap 2.....	101
3.4 Model Analisis Jalur Penelitian	103
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	108
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	109
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	110
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	111
4.5 Diagram Hasil Deskripsi Budaya Kerja.....	114
4.6 Diagram Hasil Deskripsi Keadilan Organisasi	119
4.7 Diagram Hasil Deskripsi Kepuasan Kerja	124
4.8 Diagram Hasil Deskripsi OrganizationalCitizenship Behavior (OCB)	130
4.9 Hasil Analisis Jakur Pengaruh Tidak Langsung Struktur 1	148
4.10 Hasil Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung Struktur 2.....	151

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	
2. Surat Ijin Penelitian dari Universitas Lambung Mangkurat	
3. Surat Ijin Penelitian dari Dinas Pendidikan Kabupaten Tapin	
4. Biodata Penulis	