

**PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE, BUDAYA ORGANISASI DAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP KINERJA GURU  
PONDOK PESANTREN DI KOTA TANGERANG SELATAN**

Nanda Wida Lestari<sup>1</sup>, Saiful Anwar<sup>2</sup>, Siti Zubaidah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Manajemen Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Pamulang

<sup>1</sup>[nwadikx@gmail.com](mailto:nwadikx@gmail.com), <sup>2</sup>[dosen0092@unpam.ac.id](mailto:dosen0092@unpam.ac.id), <sup>3</sup>[dosen00902@unpam.ac.id](mailto:dosen00902@unpam.ac.id)

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of Quality of Work Life, organizational culture, and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on teacher performance in Islamic boarding schools in South Tangerang City. This research employs a quantitative approach with an associative method. The population consists of all active teachers in 2025, and the sample was determined using the Slovin formula, resulting in 106 respondents. Data were collected through questionnaires that had been tested for validity and reliability, and analyzed using multiple linear regression. The results show that Quality of Work Life, organizational culture, and Organizational Citizenship Behaviour partially and simultaneously have a positive and significant effect on teacher performance. Organizational Citizenship Behaviour is the most dominant variable, followed by organizational culture and Quality of Work Life. These findings indicate that teacher performance is not only determined by technical competence, but also by the quality of work life, the strength of organizational values, and teachers' voluntary behavior. Therefore, improving teacher performance requires a comprehensive approach through strengthening these three aspects in a sustainable manner.*

*Keywords: Quality of work life, organizational culture, organizational citizenship behaviour, teacher performance, islamic boarding schools*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Quality of Work Life, budaya organisasi, dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja guru pada pondok pesantren di Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh guru yang aktif mengajar pada tahun 2025, dengan penentuan sampel menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh 106 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, serta dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Quality of Work Life, budaya organisasi, dan Organizational Citizenship Behaviour secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Organizational Citizenship Behaviour menjadi variabel yang paling dominan, diikuti oleh budaya organisasi dan Quality of Work Life. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kualitas

kehidupan kerja, kekuatan nilai organisasi, serta perilaku sukarela guru. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru perlu dilakukan secara komprehensif melalui penguatan ketiga aspek tersebut secara berkelanjutan.

Kata kunci: *Quality of work life*, budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour*, kinerja guru, pondok pesantren

### **A. Pendahuluan**

Pendidikan di pondok pesantren memiliki peranan penting dalam pembentukan karakter, akhlak serta keilmuan peserta didik khususnya dalam konteks pendidikan islam. Ditengah perkembangan zaman yang serba modern seperti saat ini, kualitas kinerja guru pondok pesantren menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan pembentukan karakter santri. Guru tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik akan tetapi juga integritas dan loyalitas terhadap nilai-nilai pesantren.

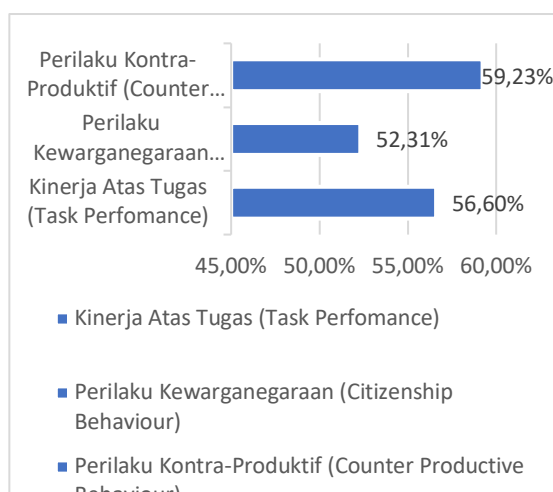
Dalam menjalankan perannya, guru pondok pesantren menghadapi berbagai tantangan. Beban kerja yang tinggi, fasilitas yang terbatas, serta tanggung jawab ganda dalam pengajaran dan pembinaan akhlak santri, seringkali mempengaruhi kinerja mereka. Banyak hal yang menjadikan rendahnya kinerja guru terutama di Indonesia, diantaranya berkaitan dengan kualitas kehidupan

kerja (*Quality of Work Life*). Merosotnya semangat kerja guru akibat kualitas kehidupan kerja yang tidak optimal sangat berpengaruh pada peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat berhasil jika seluruh *stakeholder* didalamnya memiliki kesadaran akan konsep *Quality of Work Life*. Konsep *Quality of Work Life* menyatakan akan pentingnya penghargaan terhadap manusia dan lingkungan kerjanya.

Selain itu, budaya organisasi yang khas di lingkungan pesantren juga menjadi elemen yang tidak bisa diabaikan. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan kolektif yang dianut dalam suatu institusi. Sikap saling mendukung (*supportive*), kerjasama (*cooperative*), intim (*intimate*) dan eratnya persahabatan (*collegial*) merupakan gambaran dari budaya organisasi yang baik. Di pesantren, budaya organisasi biasanya berakar kuat pada nilai-nilai keagamaan, kepatuhan dan kesederhanaan.

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya kinerja guru yaitu berkaitan dengan loyalitas kerja atau dikenal dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. OCB juga memiliki peran penting dalam mendukung kinerja guru. OCB mencakup perilaku sukarela yang melampaui tugas formal, seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap lembaga dan peduli terhadap perkembangan peserta didik. Dalam konteks pesantren, dimana guru sering dituntut untuk berkontribusi lebih dari sekedar mengajar, OCB menjadi indikator penting dalam menilai keterlibatan dan kepedulian guru terhadap lembaga.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang dilakukan pada tanggal 13 Mei 2025 dengan para guru di salah satu Pondok Pesantren di Kota Tangerang Selatan tertuang dalam diagram sebagai berikut:



**Gambar 1.1 Diagram Observasi Pendahuluan**

Terdapat 3 dimensi dalam menilai kinerja guru, yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi kinerja atas tugas menunjukkan seberapa baik seseorang menjalankan tugas-tugas utamanya di tempat kerja, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan tanggung jawabnya. Angka 56.60% menunjukkan bahwa kinerja atas tugas memberikan kontribusi cukup besar dalam penilaian keseluruhan guru dan dalam hal ini guru memiliki kinerja tugas yang baik.
2. Perilaku kewarganegaraan mengacu pada perilaku sukarela yang membantu lingkungan kerja secara positif, seperti membantu rekan kerja, menjaga kebersihan, atau bersikap loyal terhadap organisasi. Perilaku kewarganegaraan sedikit lebih rendah artinya ada ruang untuk meningkatkan inisiatif dan kontribusi positif sukarela dari guru. Meskipun bukan tugas utama, perilaku ini tetap dinilai penting dengan kontribusi 52.31%.
3. Perilaku kontra produktif menunjukkan tindakan negatif atau

merugikan di tempat kerja, seperti datang terlambat, menyebarkan gosip, atau menyabotase pekerjaan orang lain. Menariknya, nilai perilaku kontra-produktif di sini cukup tinggi (59.23%), yang bisa jadi merupakan sinyal bahwa aspek ini perlu perhatian khusus dari manajemen untuk dikurangi. Perilaku kontra-produktif yang cukup tinggi mampu menghambat efektivitas kerja tim atau organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian sebelumnya oleh Pratama, et.al. (2024) yang relevan dengan judul penelitian ini menyatakan bahwa *Quality of Work Life* memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Apabila sebuah lembaga pendidikan memberikan *Quality of Work Life* yang baik bagi guru dan seluruh *stakeholder* yang ada, maka akan mendorong mereka untuk berperilaku yang baik pula. Seperti sistem kompensasi yang tepat, kesempatan bertumbuh, rasa aman dan nyaman serta peluang merupakan indikator penunjang kualitas kehidupan kerja (QWL). Penelitian lainnya oleh Widayati, et.al. (2020) menyebutkan bahwa loyalitas kerja (OCB) berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja guru dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Penelitian lain oleh Firdaus (2022) menyoroti bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor pendukung kinerja guru untuk membangun organisasi sekolah guna menyukkseskan visi dan misi sekolah.

Namun penelitian-penelitian tersebut umumnya mengkaji masing-masing variabel secara terpisah. Novelty atau kebaruan dari penelitian ini adalah pendekatannya yang terintegrasi antara satu variabel dengan variabel lainnya, yakni antara *Quality of Work Life*, *Organizational Citizenship Behaviour* dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut, penting untuk mengkaji secara empiris bagaimana QWL, budaya organisasi dan OCB secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja guru pondok pesantren. Penelitian ini tidak hanya relevan untuk pengembangan manajemen pendidikan pesantren, tetapi juga memberikan kontribusi dalam penguatan peran guru sebagai ujung tombak pendidikan karakter di Indonesia. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah

dipaparkan, penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul “Pengaruh *Quality of Work Life*, Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Guru Pondok Pesantren Di Kota Tangerang Selatan”.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan serta pengaruh antara *Quality of Work Life*, budaya organisasi, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja guru. Penelitian dilaksanakan pada pondok pesantren di Kota Tangerang Selatan pada tahun 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang aktif mengajar pada pondok pesantren di Kota Tangerang Selatan. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan teknik Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sebanyak 106 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert untuk

mengukur tingkat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu *Quality of Work Life*, budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour*, dan kinerja guru. Sebelum digunakan, instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa alat ukur mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Sebelum dilakukan analisis regresi, data terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik. Seluruh proses pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat disajikan secara sistematis, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **1. Pengaruh Quality of Work Life terhadap kinerja guru**

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa Quality of Work Life (X1) memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru (Y). Kekuatan pengaruh ini dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien jalur (beta) sebesar 0,241 dan nilai thitung sebesar 2,672, yang mana nilai tersebut lebih besar dari sebesar 1,983 pada taraf signifikansi 0,05. Temuan ini bermakna bahwa tinggi rendahnya kinerja guru sangat bergantung pada kualitas kehidupan kerja yang mereka rasakan di lingkungan organisasi.

Dalam konteks profesionalisme kependidikan, Quality of Work Life berperan sebagai fondasi kesejahteraan yang mampu menciptakan rasa aman, keterlibatan emosional, dan kepuasan kerja. Semakin optimal institusi dalam menjamin keseimbangan kerja serta lingkungan kerja yang kondusif, maka akan semakin tinggi pula komitmen dan produktivitas yang ditunjukkan oleh guru. Kontribusi

variabel Quality of Work Life terhadap Kinerja Guru terlihat cukup penting, di mana hasil pengujian menunjukkan bahwa faktor ini secara konsisten menyangga kualitas performa tenaga pendidik.

Angka signifikansi yang berada di bawah 0,05 menegaskan bahwa Quality of Work Life merupakan faktor determinan utama yang memengaruhi efektivitas kerja, sementara kualitas dukungan lingkungan kerja menjadi aspek esensial dalam menjaga stabilitas kinerja tersebut. Hasil ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan sebuah institusi dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, analisis pengaruh fungsional yang dinyatakan melalui pengujian koefisien regresi ini memberikan gambaran bahwa setiap peningkatan pada aspek Quality of Work Life akan memberikan dampak peningkatan

yang nyata terhadap Kinerja Guru. Keberadaan nilai thitung yang signifikan mengonfirmasi bahwa Quality of Work Life bukan sekadar variabel pendukung, melainkan motor penggerak yang mampu menyelaraskan kesejahteraan individu dengan tujuan organisasi.

Dengan demikian, peningkatan kualitas kehidupan kerja akan menjadi stimulan yang kuat bagi guru untuk menunjukkan dedikasi dan performa terbaiknya dalam menjalankan tugas-tugas kependidikan.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa Budaya Organisasi (dalam konteks ini direpresentasikan melalui penguatan kapasitas/pelatihan guru) memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru. Kekuatan pengaruh ini dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien jalur sebesar 0,254 dan nilai sebesar 2,597, yang mana nilai tersebut lebih besar dari sebesar 1,983 pada taraf signifikansi 0,05. Temuan ini bermakna bahwa

tinggi rendahnya kinerja guru sangat ditentukan oleh kuatnya budaya pengembangan diri dan profesionalisme yang dianut oleh institusi.

Budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan kompetensi bertindak sebagai sistem nilai yang mendorong guru untuk terus beradaptasi dengan tuntutan pendidikan modern. Semakin kuat budaya belajar yang ditanamkan sekolah, maka akan semakin tinggi pula efektivitas dan kualitas performa yang ditunjukkan oleh guru dalam menjalankan tugas instruksionalnya. Kontribusi variabel ini terhadap Kinerja Guru menegaskan bahwa nilai-nilai organisasi yang berorientasi pada kemajuan merupakan faktor determinan yang menyangga kualitas tenaga pendidik. Hasil ini memberikan gambaran bahwa kinerja yang unggul tidak muncul secara instan, melainkan hasil dari internalisasi budaya organisasi yang menekankan pada peningkatan keahlian dan pengetahuan secara berkelanjutan. Angka signifikansi yang berada di bawah 0,05

memperkuat argumen bahwa budaya organisasi yang positif bukan sekadar formalitas, melainkan katalisator esensial yang secara konsisten mampu memacu guru untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu lulusannya sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam membangun iklim organisasi yang menghargai inovasi dan pengembangan profesionalisme. Lebih lanjut, analisis pengaruh fungsional ini menunjukkan bahwa setiap penguatan pada aspek budaya organisasi dan pelatihan guru akan memberikan dampak peningkatan yang nyata pada capaian kinerja di lapangan. Dengan ditolaknya dan diterimanya, hal ini mengonfirmasi bahwa menciptakan lingkungan kerja yang berbasis budaya belajar merupakan investasi strategis bagi sekolah.

Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi bahwa budaya yang kuat akan menyatukan persepsi dan tujuan individu dengan visi sekolah,

sehingga guru merasa memiliki tanggung jawab moral untuk memberikan kinerja terbaik demi kemajuan institusi tempat mereka bernaung.

### 3. Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa Organizational Citizenship Behaviour (OCB) atau Perilaku Kewargaan Organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru. Kekuatan pengaruh ini dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien jalur sebesar 0,220 dan nilai sebesar 3,770, yang mana nilai tersebut jauh lebih besar dari sebesar 1,983 pada taraf signifikansi 0,05. Temuan ini bermakna bahwa tinggi rendahnya kinerja guru sangat ditentukan oleh tingkat OCB yang dimiliki oleh para tenaga pendidik.

Dalam lingkungan sekolah, OCB berperan sebagai perilaku ekstra-peran di mana guru secara sukarela bekerja melampaui deskripsi tugas formalnya, seperti membantu rekan sejawat, berpartisipasi aktif dalam kegiatan

sekolah, dan menjaga nama baik institusi. Semakin tinggi kesadaran guru untuk berkontribusi secara sukarela, maka akan semakin optimal pula kinerja organisasi dan kualitas layanan pendidikan yang dihasilkan. Kontribusi variabel OCB terhadap Kinerja Guru menegaskan bahwa aspek moralitas dan loyalitas individu merupakan faktor determinan yang menyangga efektivitas kerja.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa kinerja yang unggul tidak hanya lahir dari ketaatan pada aturan tertulis, tetapi juga dari kemauan guru untuk memberikan upaya lebih demi kemajuan bersama. Angka signifikansi yang sangat kuat ini memperkuat argumen bahwa OCB merupakan elemen kunci yang secara konsisten mampu memicu peningkatan produktivitas tanpa harus selalu bergantung pada pengawasan manajerial yang ketat. Dengan demikian, keberhasilan sekolah dalam mencapai target pendidikan sangat dipengaruhi oleh adanya iklim kerja yang mampu mendorong guru untuk memiliki

rasa kepemilikan dan kepedulian yang tinggi terhadap organisasi. Lebih lanjut, analisis pengaruh fungsional ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada perilaku kewargaan organisasi (OCB) akan memberikan dampak peningkatan yang nyata pada capaian kinerja guru.

Dengan ditolaknya dan diterimanya, hal ini mengonfirmasi bahwa menumbuhkan sikap sukarela dan kerja sama tim di antara guru merupakan strategi yang sangat efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia bahwa karyawan yang memiliki OCB tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan kooperatif, yang pada akhirnya secara akumulatif akan meningkatkan standar kinerja guru secara berkelanjutan.

#### 4. Pengaruh Quality of Work Life, Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa Quality of Work Life (X1), Budaya

Organisasi (X2), dan Organizational Citizenship Behaviour (X3) secara bersamaan (simultan) memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru (Y). Kekuatan pengaruh kolektif ini dibuktikan melalui uji ANOVA yang menghasilkan nilai sebesar 327,836 dengan angka signifikansi sebesar 0,000, yang jauh lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Temuan ini bermakna bahwa kinerja guru tidak berdiri sendiri, melainkan hasil dari sinergi yang harmonis antara kesejahteraan lingkungan kerja, sistem nilai organisasi yang kuat, serta kerelaan guru dalam memberikan kontribusi ekstra di luar tugas formalnya. Kontribusi gabungan ketiga variabel ini terhadap Kinerja Guru menegaskan bahwa upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dilakukan secara komprehensif. Hasil ini memberikan gambaran bahwa kebijakan yang hanya berfokus pada salah satu aspek—misalnya hanya memberikan pelatihan tanpa memperhatikan kualitas hidup kerja—tidak akan

memberikan dampak seoptimal jika ketiga faktor ini dikelola secara bersamaan.

Tingginya nilai Fhitung menunjukkan bahwa model regresi ini sangat layak (fit) untuk memprediksi perubahan kinerja guru, yang mengindikasikan bahwa variasi naik turunnya capaian kinerja tenaga pendidik dapat dijelaskan secara akurat melalui kondisi Quality of Work Life, Budaya Organisasi, dan OCB yang ada di sekolah. Lebih lanjut, analisis pengaruh simultan ini mengonfirmasi bahwa diterimanya hipotesis alternatif memperkuat teori manajemen sumber daya manusia mengenai integrasi faktor internal dan eksternal. Keselarasan antara lingkungan kerja yang mendukung (QWL), fondasi nilai yang kokoh (Budaya), dan perilaku individu yang proaktif (OCB) menciptakan ekosistem kerja yang produktif.

Dengan demikian, keberhasilan institusi pendidikan dalam mencapai visi dan misinya sangat bergantung pada kemampuan manajemen sekolah dalam mensinkronisasikan ketiga elemen determinan ini guna

mendorong kinerja guru ke tingkat yang paling maksimal.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Quality of Work Life (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Organizational Citizenship Behaviour (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Pondok Pesantren di Kota Tangerang Selatan, baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial, Quality of Work Life berpengaruh signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,241 dan nilai t hitung  $2,672 > 1,983$ . Budaya Organisasi juga berpengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,292, menunjukkan bahwa penguatan nilai dan norma organisasi mampu meningkatkan kinerja guru. Sementara itu, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) menjadi variabel paling dominan dengan koefisien sebesar 0,441, yang menunjukkan bahwa perilaku sukarela dan kontribusi ekstra guru sangat menentukan peningkatan kinerja.

Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan dengan nilai F hitung sebesar 327,836 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,952

menunjukkan hubungan yang sangat kuat, sedangkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,906 mengindikasikan bahwa 90,6% kinerja guru dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru memerlukan pendekatan yang komprehensif melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja, penguatan budaya organisasi, dan pengembangan OCB.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Asriani, N., Astaginy, N., & Ismanto. (2023). Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Komitmen Dan Kepuasan Kerja Dengan Moderasi Budaya Organisasi : Studi Pada Dosen Perempuan USN Kolaka. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 197–214. <https://doi.org/10.55606/jekom.bis.v2i4.2587>
- Firdaus. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Sosial Terhadap Kinerja Guru Pondok Pesantren Al-Munawwarah Pekanbaru*. Tesis. UIN Suska Riau.
- Kirana, K.C. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kultur Organisasi, Motivasi Intrinsik

- Terhadap Organizational  
Citizenship Behavior(OCB)  
Dengan Kepuasan Pegawai  
Sebagai Variabel Intervening  
Pada Pegawai Aparatur Sipil  
Negara (ASN). *FORUM  
EKONOMI: Jurnal Ekonomi,  
Manajemen Dan Akuntansi,*  
1(1), 45–55.
- Luthfie, O. M., Anwar, S., & Zubaidah,  
S. (2025). Pengaruh Quality Of  
Work Life, Disiplin Kerja, Dan  
Kepemimpinan  
Transformasional Terhadap  
Kinerja Guru: Studi Kasus Di  
Sd Kecamatan Pamulang  
Gugus 12 Tangerang Selatan.  
*Jurnal Manajemen Pendidikan,*  
10(4), 2739–2754.  
<https://doi.org/10.34125/jmp.v10i4.1267>
- Pratama, B. R., Wahidmurni, W., &  
Harini, S. (2024). Pengaruh  
Motivasi Kerja, Quality Of Work  
Life, Dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Guru MAN  
Kota Malang. *Jurnal Ilmiah  
Global Education,* 5(2), 1483–  
1494.  
<https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2830>.
- Prayoga, F. H., Suyono, J., Rosyid, A.,  
& Elisabeth, D. R. (2025).  
Pengaruh Profesionalisme,  
Work-Life Balance Dan Budaya  
Organisasi Terhadap Kinerja  
Guru SMK Mitra Sehat Mandiri  
Sidoarjo. *Jurnal Kompetensi  
Ilmu Sosial,* 4(1), 128–144.  
<https://doi.org/10.29138/jkis.v4i1.103>
- Rohmah, Laela Azizatur (2024)  
*Pengaruh Organizational  
Citizenship Behavior Dan  
Budaya Organisasi Terhadap  
Kinerja Guru Dengan  
Kepemimpinan Islami Sebagai  
Mediasi.* Tesis, Universitas  
Muhammadiyah Malang.
- Sartika, R., Mukhlis, A., & Permana, A.  
(2025). Pengaruh Kualitas  
Kehidupan Kerja Dan Work Life  
Balance Terhadap Kinerja  
Melalui Kepuasan Kerja Pada  
Pegawai Honorer Di Dinas  
Pendidikan Dan Kebudayaan  
Kota Cilegon. *Jurnal Ilmiah  
Wahana Pendidikan,* 11(9.C),  
262-280.  
<https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/11539>
- Walidya, A. U., & Izzati, U. A. (2023).  
Hubungan antara Quality of  
Work Life dengan

Organizational Citizenship  
Behavior pada Guru Tetap  
Yayasan. *Character Jurnal  
Penelitian Psikologi*, 10(1),  
636–652.

<https://doi.org/10.26740/cjpp.v>

[10i1.53636](https://doi.org/10.26740/cjpp.v10i1.53636).

Widayati, F., Fitria, H., & Fitriani, Y.  
(2020). Pengaruh Kepuasan  
Kerja dan Loyalitas Kerja  
terhadap Kinerja Guru. *Journal  
of Education Research*. 1. 251-  
257. 10.37985/jer.v1i3.29.