

Pengaruh Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja di *Primary School XYZ*

Rebecca Paulina Aurelia^{a*}

^aJakarta Nanyang School, Indonesia

*Corresponding author e-mail: rebecca_aurelia@hotmail.com

ARTICLE INFO

DOI: 10.19166/jkp.v4i1.10915

Article history:

Received:

18 February 2026

Accepted:

11 March 2026

Available online:

12 March 2026

Keywords:

Organizational culture;
perceived organizational
support; rewards; job
satisfaction; primary school

ABSTRACT

Job satisfaction is an important concern for many organizations today. It is because of job satisfaction give impact to the employees' performance in the organization. Job satisfaction can be affected by several factors, such as organizational culture, perceived organizational support and reward. To improve the satisfaction of workers in the Primary School XYZ, this research needs to be done. This research used quantitative approach and path analysis as its method. The subjects of this research are 41 teachers in Primary School XYZ. This research used SmartPLS 3.0 for data processing. From the result of data processing found that (1) organizational culture has a positive effect on job satisfaction, (2) perceived organizational support has a positive effect on job satisfaction and (3) reward has a positive effect on job satisfaction.

PENDAHULUAN

Primary School XYZ merupakan Sekolah Dasar berbasis kurikulum asing yaitu kurikulum *Cambridge* yang berlokasi di Gading Serpong, Tangerang, Banten. *Primary School XYZ* juga merupakan sekolah yang tidak hanya fokus pada pendidikan di dalam kelas, namun juga berfokus untuk pembangunan karakter siswa sebagai wirausaha yang memiliki karakter berani, percaya diri, bertanggungjawab dan kreatif sehingga guru pada *Primary School XYZ* memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pengajar. Melihat begitu banyak dan besarnya tanggung jawab yang harus dijalankan oleh guru *Primary School XYZ*, guru menjadi sangat lelah dengan beban kerja yang dimiliki. Hal ini disebabkan karena fokus utama guru sebagai pengajar harus terbagi-bagi dengan fokus untuk mengerjakan tanggung jawab lainnya. Guru yang letih bisa merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah *Primary School XYZ*, kepala sekolah berharap 7 dari 10 guru merasa puas dengan pekerjaannya sebagai guru di *Primary School XYZ*. Namun dari hasil wawancara dengan 10 orang guru terungkap bahwa hanya 1 dari 10 guru yang merasa puas dengan pekerjaannya. Penelitian dilakukan untuk mengetahui adakah pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada *Primary School XYZ*. Manajerial sekolah sangat perlu memperhatikan kepuasan kerja guru-gurunya dibandingkan hanya fokus kepada mencari siswa didik untuk meningkatkan pendapatan sekolah. Guru harus memiliki kepuasan kerja terhadap profesinya sebagai pengajar dengan maksud agar dapat menciptakan kualitas pendidikan yang tinggi (Demirel, 2014). Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dimiliki dan apa yang seseorang pikirkan terhadap pekerjaannya itu (Colquitt, *et al.*, 2015). Kepuasan kerja juga dapat menyatakan perasaan yang nampak sebagai hasil dari persepsi yang didapat dari terpenuhinya kebutuhan material dan psikologi dari pekerjaan (Aziri, 2011). Ditemukan bahwa rendahnya kepuasan kerja guru memberikan dampak negative terhadap proses pengajaran (Demirel, 2014).

Berdasarkan latar belakang yang dibahas sebelumnya, terdapat beberapa masalah yang bisa diidentifikasi. Masalah pertama, rendahnya kepuasan kerja guru untuk masuk kerja karena terlihat dari hasil wawancara 10 orang guru, sembilan orang diantaranya tidak merasa puas dengan pekerjaannya. Timbul kesenjangan yang sangat besar dari hasil wawancara ini karena yang diharapkan oleh kepala sekolah *Primary School XYZ* hanya tiga dari sepuluh guru yang tidak puas akan pekerjaannya. Masalah kedua, ketidakpuasan guru disebabkan karena budaya organisasi yang dimiliki sekolah. Guru merasa sekolah tidak memiliki budaya organisasi yang menunjang kegiatan belajar mengajar di *Primary School XYZ*. Guru merasa bingung akan peraturan, value dan kepercayaan yang dianut oleh pihak sekolah karena cenderung tidak konsisten dan membebani guru.

Ketiga, guru *Primary School XYZ* merasa tidak didukung oleh organisasi. Persepsi yang dimiliki guru atas *Primary School XYZ* tidak menunjukkan bahwa diri mereka didukung. Guru merasa sekolah tidak menghargai apa yang telah mereka kontribusikan untuk sekolah. Keempat, guru merasa reward yang didapatkan tidak sebanding dengan usaha yang telah mereka lakukan untuk *Primary School XYZ*. Guru berharap mereka lebih dihargai dan diberikan reward yang layak atas profesinya yang memiliki tanggung jawab serta beban kerja yang besar.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan menyenangkan yang menyatakan hasil dari

penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Colquitt *et al.*, 2015). Dapat dijelaskan dalam kata lain yaitu kepuasan kerja menunjukkan bagaimana perasaan seseorang atas pekerjaan dan apa yang ia pikirkan mengenai pekerjaan tersebut (Colquitt *et al.*, 2015). Berbeda dengan Colquitt, yang menekankan kepada perasaan, Baron *et al.* (1990) menyatakan kepuasan kerja merupakan perilaku positif maupun negatif yang dimiliki seseorang individu terhadap pekerjaannya (Baron *et al.*, 1990). Secara formal kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai reaksi kognitif, afektif dan evaluatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan mereka (Baron *et al.*, 1990). Mullins & Christy (2010) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja lebih dari sekedar perilaku melainkan merupakan kondisi internal seseorang, yang dapat diasosiasikan dengan perasaan personal dari pencapaian baik kuantitatif maupun kualitatif. Mullins menambahkan, seringkali kepuasan kerja diperlukan untuk mencapai motivasi dan kinerja pada tingkat yang tinggi. Menurut Robins & Judge (2003), kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap sebuah pekerjaan, yang berasal dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Maka sintesis dari kepuasan kerja merupakan perasaan positif seorang pekerja terhadap pekerjaannya yang berasal dari evaluasi terhadap pekerjaannya.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi seringkali dihubungkan dengan pribadi dari individu dalam organisasi. Mullins & Christy (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan tradisi, nilai, peraturan, kepercayaan dan sikap yang merupakan konteks yang meliputi segala sesuatu yang dilakukan dan dipikirkan di dalam organisasi. Pada dasarnya, budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh anggota organisasi (Delta Publishing, 2006). Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai pengetahuan sosial bersama dalam satu organisasi mengenai aturan, norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya (Colquitt *et al.*, 2015). Berdasarkan pemaparan-pemaparan teori di atas, maka sintesis dari budaya organisasi adalah nilai, kepercayaan, aturan dan norma yang memandu individu yang terdapat di dalam organisasi.

Reward

Reward adalah faktor yang sangat vital dan memiliki kontribusi yang besar terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Nazir *et al.*, 2013). Reward merupakan salah satu aspek yang dipakai untuk memotivasi karyawan dalam sebuah organisasi untuk melakukan suatu hal yang diharapkan oleh organisasi (Shanks, 2005). Menurut Luthans (2011), reward digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawannya agar semakin setia dan bertahan kepada perusahaan sekaligus mendorong mereka untuk memberikan kinerja sebaik baiknya. Karena reward merupakan salah satu aspek dari motivasi, maka secara singkat akan dibahas mengenai motivasi.

Reward memiliki peran yang penting bagi organisasi sebab terbukti bahwa *reward* menimbulkan motivasi pada diri guru untuk mencapai tujuan organisasi (Zeb & Jamal, 2016). Guru yang merasa termotivasi atas *reward* yang diberikan cenderung akan lebih berkomitmen dan merasa puas akan pekerjaannya, sehingga kinerja sekolah menjadi efektif (Zeb & Jamal 2016). Berdasarkan pemaparan-pemaparan teori di atas, maka sintesis dari *reward* adalah suatu hal yang diberikan baik dalam bentuk *tangible* atau *intangible* oleh perusahaan sebagai ganti akan kinerja karyawan pada perusahaan.

Persepsi Dukungan Organisasi

Eisenberger & Stinglhamber (2011) menemukan bahwa karyawan membangun keyakinan yang dibangun dengan memperhatikan bagaimana organisasi menghargai kontribusi

yang mereka lakukan serta melihat bagaimana perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka. Keyakinan yang dibangun tersebut merupakan Persepsi Dukungan Organisasi (PDO). PDO merupakan prinsip dasar kepuasan kerja karyawan dengan hasil yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan juga memberikan hasil dalam peningkatan usaha untuk memenuhi tujuan organisasi dan komitmen organisasi yang lebih besar (Laschinger *et al.*, 2011). Berdasarkan pemaparan-pemaparan teori di atas, maka sintesis dari dukungan organisasi adalah keyakinan yang dimiliki oleh pekerja mengenai bagaimana perusahaan menghargai dan memperhatikan hidup mereka.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang secara umum bisa digambarkan dari perspektif pengolahan data secara umum menggunakan angka. Penelitian yang dibangun dengan pendekatan kuantitatif biasanya diteliti berdasarkan keyakinan bahwa fakta dan perasaan bisa dipisahkan (Fraenkel & Wallen, 2009). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian secara deskriptif (*Descriptive Research Design*). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu metode penelitian yang mengkombinasikan model analisis jalur dengan model analisis faktor.

Model SEM yang digunakan adalah metode analisis dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS-SEM) yang digunakan untuk menguji hubungan atau pengaruh antar konstruk sehingga tepat digunakan untuk mengembangkan teori). Penelitian dilakukan di *Primary School XYZ*, yang terletak di Gading Serpong Tangerang, Banten. Pengambilan data dalam bentuk kuesioner dilakukan dari tanggal 1 – 10 Mei 2017.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (Outer Model)

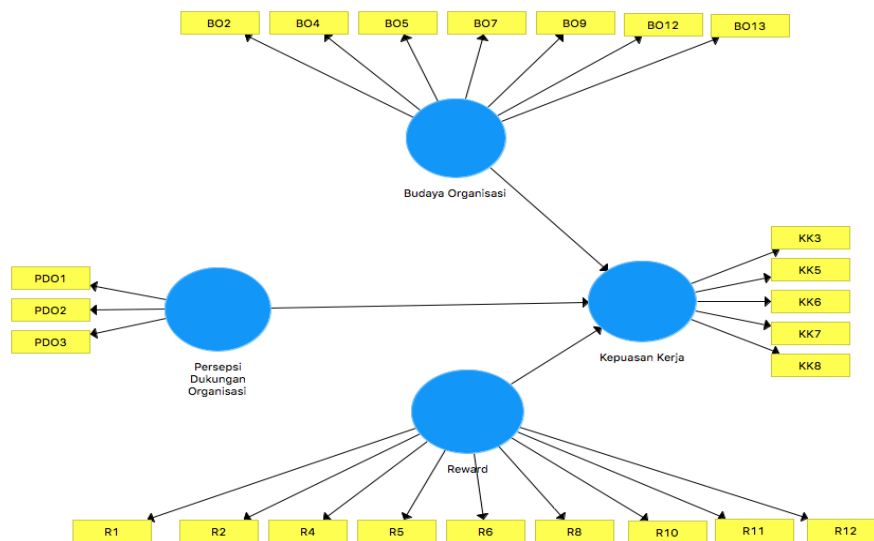
Pada pengujian validitas konvergen, nilai *loading factor* untuk setiap butir pernyataan dari setiap variabel berkisar antara 0,641 hingga 0,889. Pada pengujian validitas diskriminan, nilai AVE masing-masing konstruk adalah 0,56 untuk budaya organisasi; 0,68 untuk persepsi dukungan organisasi; 0,63 untuk *reward*; dan 0,61 untuk kepuasan kerja. Selain itu, nilai akar kuadrat AVE dari setiap variabel lebih besar dari nilai korelasi antar variabel. Pada pengujian reliabilitas, setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0,7. Dengan demikian, penelitian ini telah memenuhi kriteria model pengukuran. Hasil model pengukuran dapat dilihat pada Gambar 1.

Model Struktural (Inner Model)

Dalam model struktural (*inner model*) ditunjukkan kekuatan hubungan antar variabel laten atau konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan uji multikolinearitas dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari lima. Hasil multikolinearitas dari variabel budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, *reward* dan kepuasan kerja secara berurutan adalah 1,79; 2,58 dan 2,31. Pengujian kesesuaian model dilihat dari nilai *R-Square* dimana model kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk budaya organisasi, *reward* dan persepsi dukungan organisasi sebesar 59% sedangkan 29,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat besarnya nilai koefisien jalur. Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar yang menunjukkan pengaruh langsung dari satu variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam model jalan tertentu. H_0 diterima jika koefisien jalur sama dengan nol, sedangkan H_0 ditolak jika koefisien jalur tidak sama dengan nol. Hasil uji hipotesis dalam penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif

antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,19; *reward* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,30; persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,30.



Gambar 1. Model Hasil Uji Validitas Konvergen

Pembahasan

Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk dimiliki oleh guru. Sebab guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya. Dengan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, guru akan termotivasi dalam menjalankan proses pengajaran dan terlibat aktif dalam segala kegiatan yang dijalankan oleh sekolah. Selain itu, guru yang puas akan memberikan seluruh pikiran dan kekuatannya untuk mencapai tujuan dari sekolah. Pada penelitian ini, kepuasan kerja guru pada *Primary School XYZ*, dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan *reward*. Persepsi dukungan organisasi memiliki bagian terbesar dalam mempengaruhi kepuasan kerja para guru *Primary School XYZ*. Hal ini juga bisa disebabkan karena mayoritas guru pada *Primary School XYZ* adalah wanita (68%). Wanita yang didukung cenderung akan memberikan balasan kepada organisasi yang memberi dukungan.

Kepuasan kerja guru-guru *Primary School XYZ* berada dalam kondisi kritis. Guru-guru merasa bahwa mereka tidak sepenuhnya dihargai oleh pihak sekolah, sekolah menuntut sangat banyak dari guru namun tidak diimbangi dengan imbalan atau gaji yang sesuai. Hal ini selaras dengan variabel *reward* yang terdapat dalam penelitian ini, dimana guru-guru merasa *reward* yang didapat masih rendah dan tidak memuaskan. Kepuasan kerja guru memiliki indikator menyukai pekerjaan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan guru-guru *Primary School XYZ* berada pada kondisi kritis dalam menyukai pekerjaannya sebagai guru pada *Primary School XYZ*. Persepsi dukungan organisasi yang telah dilakukan di *Primary School XYZ* diantaranya adalah mementingkan kesejahteraan karyawan yang dilakukan secara konkret dengan memberikan perhatian kepada para guru. Namun dari hasil pengumpulan data kuesioner ditemukan bahwa, guru tidak merasa setuju apabila dirinya diperhatikan oleh pihak sekolah. Guru merasa sekolah tidak memperhatikan kesejahteraan diri mereka. Guru juga melihat bahwa jaminan kesehatan yang sekolah berikan tidak memadai. Hal ini juga dipengaruhi oleh mayoritas gender guru di *Primary School XYZ* yang mayoritas wanita. Wanita cenderung

membutuhkan dukungan dalam pekerjaannya. Maka dari itu, persepsi dukungan organisasi yang dimiliki guru *Primary School XYZ* rendah.

Terdapat hal baik yang sudah sekolah lakukan adalah, memberikan jaminan hari tua kepada guru. Meski guru yang merasakan belum mencapai 50%, namun diketahui bahwa jaminan hari tua memang diberikan oleh pihak sekolah. Hanya saja yang perlu menjadi perhatian bagi pihak sekolah adalah memberikan pemamparan secara jelas dan terperinci akan jaminan hari tua yang sekolah sediakan. Mayoritas guru tidak mengetahui dan tidak mengerti apa yang menjadi hak dirinya berhubungan dengan jaminan hari tua. Masalah lainnya adalah, tidak adanya transparansi dalam jumlah pemotongan gaji yang dialokasikan kepada dana jaminan hari tua, yang menyebabkan guru merasa dirugikan dan tidak didukung. Apabila ini tidak diperbaiki oleh pihak manajemen sekolah, guru-guru yang berada di posisi netral dapat bergeser kepada posisi tidak setuju dan hal ini dapat merugikan pihak sekolah. Hal ini dipengaruhi juga dengan pendidikan yang dienyam oleh para guru *Primary School XYZ*, mayoritas guru memiliki *background* pendidikan hingga Strata 1 sehingga mereka memiliki kemampuan untuk berpikir kritis akan apa yang sekolah tawarkan.

Reward menjadi variabel kedua terbesar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Guru *Primary School XYZ* merasa *reward* yang diterima secara keseluruhan masih rendah. Guru merasa gaji yang diterima tidak seusai dengan muatan kerja yang dilakukan. Kecenderungan jawaban guru pada kuesioner adalah netral, berarti ini menunjukkan bahwa kondisi *reward* pada *Primary School XYZ* berada pada posisi kritis. Apabila sekolah tidak memberikan pembaharuan atas sistem sekolah, guru bisa merasa tidak puas dengan apa yang ia terima. Namun apabila sekolah berhasil merubah dan menjadikan sistem *reward* menjadi baik, guru yang menyikapi *reward* secara netral bisa menjadi puas. *Reward* merupakan hal yang krusial dalam kepuasan kerja. Karena *reward* menunjukkan bagaimana seseorang dihargai usaha dan pekerjaannya yang dilakukan pada organisasi. Seseorang yang puas akan *reward* yang diterima akan melakukan pekerjaannya secara sungguh.

Budaya organisasi walau paling kecil pengaruhnya, tetap menjadi hal yang penting yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di *Primary School XYZ*. Perlu diakui bahwa sekolah sudah memiliki visi, misi, kepercayaan dan nilai yang jelas sejak awal mula sekolah berdiri. Yang perlu menjadi perhatian manajemen adalah proses penerapan semua budaya yang dimiliki sekolah. Salah satunya adalah *value* sekolah yang menyatakan bahwa terdapat kejujuran dan komunikasi yang terbuka di dalam organisasi. Mayoritas guru menjawab tidak setuju pada kuesioner yang dibagikan.

Hal ini menunjukkan budaya kejujuran dan komunikasi masih sangat kurang antara guru, kepala sekolah dan pihak manajemen. Komunikasi merupakan hal yang penting dalam Bergeraknya organisasi. Guru merasakan bahwa komunikasi tidak berjalan dengan baik karena tidak jelasnya hirarki pada sekolah. Terkadang informasi yang seharusnya disampaikan tidaklah sama dengan apa yang diterima oleh guru, sehingga menimbulkan kesalah pahaman informasi. Hal ini juga mempengaruhi kepercayaan orangtua murid kepada guru dan sekolah. Sekolah perlu memperhatikan bahwa *value* ini sangat penting dan harus dibudayakan pada seluruh elemen sekolah.

Budaya organisasi lain yang harus diperhatikan adalah misi sekolah yaitu memiliki metode pembelajaran yang aktif dan mandiri. Guru merasa metode yang ada di lapangan tidaklah sesuai dengan misi sekolah. Kegiatan pembelajaran cenderung *paperwork* dan metodenya masih sebatas pengajaran satu arah di dalam kelas. Guru berharap sekolah memberikan dukungan kepada mereka dalam penyediaan alat mengajar, sumber-sumber bahan ajar yang baru, jaringan internet yang memadai agar metode yang diinginkan misi sekolah bisa berjalan. Hal ini didukung dengan profil responden guru, dimana mayoritas guru yang bekerja masih di bawah 3 tahun atau cenderung baru. Karena guru yang bekerja belum lah lama, budaya organisasi belum sepenuhnya mengena kepada para mayoritas guru. Sekolah harus

memperhatikan hal ini sebab gaji merupakan faktor yang krusial pada kepuasan kerja. Guru merasa bahwa melihat besar uang sekolah siswa, seharusnya sekolah mampu membayar diri mereka lebih baik. Sekolah mampu menimbang kembali sistem penggajian guru, sebab guru merupakan ujung tombak dari sekolah. Gurulah yang menjadi barisan paling depan dan penyalur jasa terpenting dari sebuah institusi sekolah. Dengan memperhatikan reward guru kepuasan kerja guru dapat meningkat dan sekaligus akan meningkatkan kualitas kerja guru.

Budaya organisasi yang dimiliki oleh *Primary School XYZ*, sudah sangat lengkap dan baik. Sekolah masih terhambat dalam pelaksanaannya. Guru-guru melihat bahwa budaya organisasi belum diterapkan secara menyeluruh dari jajaran atas sampai ke bawah. Budaya organisasi yang harus diperhatikan oleh pihak sekolah adalah kegiatan pembelajaran sekolah belum sepenuhnya berdasar kepada nilai Kristen. Hal ini merupakan visi dari sekolah namun belum benar-benar diterapkan secara nyata pada kegiatan pembelajaran. Sekolah sebaiknya melakukan perbaikan dalam hal ini karena ini bersifat krusial dan mendasar sebab ini merupakan visi dari sekolah.

Selain itu, budaya organisasi yang harus menjadi perhatian penting adalah kejujuran dan komunikasi terbuka.. Responden berpendapat sangat kurangnya kejujuran dan komunikasi terbuka di dalam organisasi. Sebaiknya sekolah membuat sebuah sistem komunikasi yang efektif dan efisien sehingga tidak memunculkan kesalah pahaman dalam berlangsungnya proses pembelajaran di sekolah. Diharapkan manajemen juga membangun sistem ini agar terintegrasi pada seluruh tingkat pendidikan di School XYZ.

Seluruh implikasi manajerial dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dengan memperhatikan bagaimana sekolah mendukung guru-guru sehingga persepsi dukungan organisasi yang dimiliki guru meningkat, memperhatikan pemberian reward kepada guru agar sesuai dengan muatan kerja dan usaha yang sudah guru berikan dan terakhir dengan memperhatikan bagaimana menerapkan budaya organisasi keseluruhan organisasi sekolah, agar nilai yang dimiliki menjadi nilai yang sama dengan yang guru miliki.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru di *Primary School XYZ*
- 2) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru di *Primary School XYZ*
- 3) *Reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru di *Primary School XYZ*

Saran

Atas dasar temuan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa saran untuk peneliti yang ingin membuat penelitian lanjutan atau penelitian yang relevan. Saran pertama adalah perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut untuk variabel dukungan organisasi dalam penelitian ini. Selain itu perlu menambahkan variabel penelitian lain seperti *Organizational Commitment* agar bisa memperluas penelitian apakah kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, dukungan organisasi dan *reward* memberikan pengaruh kepada *organizational commitment* sebab kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh lanjutan terhadap *organizational commitment*. Saran kedua adalah menggunakan jumlah populasi yang lebih

besar serta menggunakan alat pengujian dengan pendekatan CB-SEM yang dapat menguji layak tidaknya sebuah model.

REFERENSI

- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research & practice*, 3(4). <https://www.academia.edu/download/51841101/f7.pdf>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment*. Organizational Behaviour. McGraw-Hill Education. www.mhhe.com.
- Delta Publishing. (2006). *Understanding and managing organizational behavior*. Los Alamitos, CA: Delta Publishing.
- Demirel, H. (2014). An investigation of the relationship between job and life satisfaction among teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4925–4931. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1051>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2009). *How to Design and Evaluate Research in Education (7th ed)*. New York: McGraw-hill. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2368849>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2013). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (ST-117)*. Semarang: UNDIP.
- Baron, R. A., Greenberg, J., & DeNisi, A. S. (1990). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. (No Title)*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1971712334719163679>
- Spence Laschinger, H. K., Wong, C. A., Grau, A. L., Read, E. A., & Pineau Stam, L. M. (2012). The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes. *Journal of nursing management*, 20(7), 877–888. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2834.2011.01307.x>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York, NY: McGraw-Hill Education. <http://ir.harambeeuniversity.edu.et/handle/123456789/1712>
- Mullins, L. J., & Christy, G. (2013). *Management & organisational behaviour*. Harlow, UK: Pearson.
- Nazir, T., Khan, S. U. R., Shah, S. F. H., & Zaman, K. (2013). Impact of rewards and compensation on job satisfaction: Public and private universities of UK. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 14(3), 394–403. https://www.academia.edu/download/31197225/nazir_et_al_MEJSR.PDF
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

- Shanks, N. H. (2005). *Management and motivation*. New Jersey: Jones & Bartlett Publishers.
- Zeb, A., & Jamal, W. (2016). Reward and recognition and its impact on teachers' satisfaction and motivation at university level. *Global Advanced Research Journal of Education Research and Review*, 5(4), 63–70.