

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PERSEPSI TENTANG KEADILAN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Fory Armin Naway

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo

Email:foryarmin@yahoo.co.id

Abstract: The objective of this research is to study the effects of career development, perception of organizational justice and job satisfaction on teacher's organizational citizenship behavior of The Public Senior High School in Gorontalo Regency, Gorontalo Province. This research used the quantitative approach with the survey method. The samples of this research were 178 employees selected randomly. The data were obtained by distributing questionnaires and analyzed by using the descriptive statistics and path analysis in inferential statistics. The results of the research can be concluded that: career development had a direct effect on teacher's organizational citizenship behavior, perception of organizational justice had a direct effect on teacher's organizational citizenship behavior, job satisfaction had a direct effect on teacher's organizational citizenship behavior, career development had a direct effect on teacher's job satisfaction, perception of organizational justice had a direct effect on teacher's job satisfaction. Therefore to improve teacher's organizational citizenship behavior, career development, perception of organizational justice, and job satisfaction should be improved.

Keywords: career development, organizational justice, job satisfaction, organizational citizenship behavior.

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh pengembangan karir, persepsi keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional guru SMA di Kabupaten Gorontalo, Provinsi Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian ini adalah 178 guru yang dipilih secara acak. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis jalur dalam statistik inferensial. Hasil penelitian dapat disimpulkan pengembangan karir, persepsi keadilan organisasi, kepuasan kerja, pengembangan karir, keadilan organisasi, memiliki pengaruh. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pengembangan karir perilaku warga organisasi guru, persepsi keadilan organisasi dan kepuasan kerja harus ditingkatkan.

Kata kunci: pengembangan karir, keadilan organisasi, kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasional.

PENDAHULUAN

Dalam konteks manajemen pendidikan, guru merupakan bagian dari sumber daya manusia yang memiliki peran sentral dalam menentukan *output* pendidikan. Peran sentral tersebut terkait dengan tugas guru sebagai pengajar yang bertugas mentransfer ilmu pengetahuan

kepada peserta didik. Guru merupakan pihak yang memiliki interaksi paling intensif dengan peserta didik, sehingga perannya banyak memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, bersikap dan berperilaku peserta didik. Guru juga berperan dalam mendinamisir secara internal dan external organisasi sekolah (Soedijarto, 2000:96)

Kontribusi guru dalam mewujudkan tujuan sekolah ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah seberapa besar kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku ekstra perannya, atau biasa disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*. OCB antara lain ditunjukkan dengan kesediaan untuk menjalankan tugas-tugas di luar peran utama yang dimilikinya, kemauan untuk menjaga kepentingan organisasi, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk memajukan organisasi. Perilaku-perilaku guru seperti itu jelas diperlukan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah.

Kabupaten Gorontalo merupakan salah satu daerah yang sangat peduli terhadap bidang pendidikan, hal ini seiring dengan visi utamanya adalah Kabupaten Gorontalo Cerdas 2015. Kabupaten Gorontalo adalah salah satu daerah yang mendapat intervensi program bermutu.

Program bermutu merupakan bantuan untuk mengembangkan kapasitas pendidikan di tingkat kabupaten dan di tingkat sekolah dengan cara mengarustamakan praktik, dengan tiga pilar utama, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Peran Serta Masyarakat (PSM), dan Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM). Sedangkan program BERMUTU adalah pendidikan yang lebih baik melalui reformasi manajemen dan kualifikasi guru secara keseluruhan. Program BERMUTU tujuannya untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam menunjang pembelajaran peserta didik, dan berkontribusi memajukan sekolah yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu pendidikan.

Kedua program ini sebagai kebijakan pemerintah pusat melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan di daerah telah melembaga dan menjadi bagian kebijakan pemerintah daerah dan dilaksanakan pada semua sekolah. Dengan keseriusan terhadap pembangunan bidang pendidikan maka Kabupaten Gorontalo banyak menerima penghargaan bahkan menjadi tempat studi banding dari berbagai daerah di Indonesia.

Walaupun dengan berbagai keberhasilan dalam pelaksanaannya masih memerlukan perhatian, khususnya terkait OCB bagi guru Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Gorontalo yang menjadi obyek penelitian ini. Program MGPBE dan program BERMUTU diharapkan dapat meningkatkan OCB, namun hasil wawancara dengan lima Kepala Sekolah, teridentifikasi ada keterbatasan OCB guru, antara lain: kurangnya kesadaran ekstra untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang berkualitas secara berkesinambungan, minimnya inovasi dalam memajukan sekolah; rendahnya sportivitas dalam menghadapi persoalan dan tantangan yang muncul di sekolah; serta terbatasnya kemauan berbuat ekstra dan terbaik untuk kepentingan sekolah dan kemajuan pendidikan. Kondisi seperti itu selaras dengan hasil Ujian Nasional (UN) tahun 2010/2011 yang belum maksimal, walaupun setiap tahun nilai UN terus meningkat. Untuk jurusan IPA, nilai rata-rata yang dicapai adalah 7,93. Namun, capaian tersebut tidak menggambarkan kondisi secara keseluruhan karena nilai terendah untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia = 4, Bahasa Inggris = 4,20, Matematika = 3, Fisika = 3,50, Kimia = 2,25, dan Biologi = 2. Sedangkan untuk jurusan IPS kondisinya lebih buruk. Nilai rata-rata yang dicapai adalah 7,15. Nilai terendah untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia = 1,60, Bahasa Inggris = 2,20, Matematika = 1, Ekonomi = 3,00, Sosiologi = 1,60, dan Geografi =

3,40. Nilai 1, 2, 3, dan 4 jelas merupakan hasil yang sangat buruk dan kontraproduktif dengan spirit OCB.

Dalam realitasnya, untuk dapat memiliki OCB yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung di dalam organisasi, karena OCB tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain. Apabila mengacu pada berbagai literatur, banyak faktor yang berpengaruh terhadap OCB. Beberapa di antaranya adalah pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, kecerdasan emosional, dan kepemimpinan.

Berdasarkan hal tersebut, secara garis besar, ada beberapa faktor yang berpotensi meningkatkan OCB guru, meliputi: (1) pengembangan karier, (2) persepsi tentang keadilan organisasi, dan (3) kepuasan kerja

KAJIAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya organisasi nirlaba seperti organisasi kependidikan, diperlukan perilaku ekstra peran yang lazim disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Istilah lain OCB adalah *extra-role behaviour*. Menurut Aldag & Reschke dalam Alotaibi (2001:4), OCB is one form of prosocial behaviors. Artinya, OCB merupakan salah satu bentuk perilaku prososial. Sedangkan Schnake dalam Alotaibi (2001: 4) mengartikan OCB sebagai “*functional, extra-role, prosocial behavior, directed at individuals, group, and/or an organization.*” Hal ini menunjukkan bahwa OCB sebagai fungsional, ekstra peran, perilaku prososial, mengarahkan individu, kelompok atau organisasi.

Organ dalam Jewell (1998: 224) mengatakan bahwa OCB menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dinilai atau dihargai oleh manajemen organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang diperankan bukan merupakan tuntutan dari peran individu. Hal ini menegaskan makna bahwa OCB merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya. Perilaku seperti itu antara lain ditunjukkan dalam bentuk tetap menemani teman yang sakit ketika berkunjung ke rumah sakit meskipun rekan-rekan lain sudah pulang, secara sukarela menjadi perwakilan departemen untuk perusahaan yang mensponsori kegiatan amal, dan memikirkan cara yang lebih baik untuk melakukan tugas.

Menurut Organ dalam Tschannen-Moran (2003:1) bahwa OCB dapat diimplementasikan dalam lima dimensi, yaitu: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*, dengan penjelasan sebagai berikut: (a) Altruisme (*altruism*), yaitu sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada teman sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain yang ditunjukkan secara langsung pada individu-individu lainnya, akan tetapi kontribusi terhadap efisiensi didasarkan pada peningkatan kinerja secara individual, (b) Kesadaran (*conscientiousness*), yaitu sifat kehati-hatian, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi adalah kontribusi terhadap efisiensi, baik berdasarkan individu maupun kelompok, (c) sportivitas (*sportsmanship*), yakni sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi, (d) kesopanan (*courtesy*), yaitu sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan

meneruskan informasi dengan tepat adalah dengan membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu, dan (e) kebajikan (*civic virtue*), yakni sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi, dan memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi.

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi yang dilakukan oleh Podsakoff dan Mac Kenzie dalam Elovainio (2005: 5-6) bahwa OCB memiliki dampak sebagai berikut: (1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja, yang dapat dirinci: (a) karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan (b) seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan tersebut dapat menyebarkan iklim tersebut pada karyawan di unit kerja yang lain; (2) Meningkatkan produktivitas pimpinan, yang dapat dijelaskan: (a) karyawan yang menunjukkan perilaku *civic virtue*, yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah, akan membantu pimpinan mendapatkan masukan dan saran untuk meningkatkan efektivitas organisasi; dan (b) karyawan yang sopan, rela dan ikhlas menghindari terjadinya konflik dengan sesama rekan kerja akan menghasilkan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif dan membantu pimpinan terhindar dari krisis manajemen; (3) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan, maka pimpinan tidak perlu turun tangan dan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang sifatnya manajerial seperti membuat perencanaan dan evaluasi; (4) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok; (5) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja; (6) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik; (7) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; (8) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan kondisi demikian, maka OCB sangat penting bagi kehidupan karyawan dan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa *organizational citizenship behavior* adalah tindakan seseorang yang dilakukan berdasarkan kesukarelaan dan di luar peran utamanya sebagai pegawai yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi yang diukur berdasarkan indikator: altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan.

Pengembangan Karir. Istilah pengembangan karir berakar pada dua kata: pengembangan dan karir. Menurut Bass & Vaughn Armstrong (2003: 526) pengembangan adalah pertumbuhan atau realisasi atas kemampuan dan potensi seseorang yang dilakukan melalui pembelajaran dan pengalaman pendidikan (*the growth or realization of a person's ability and potential through the provision of learning and educational experiences*). Sedangkan bagi Sikula dalam Munandar (2001: 32) pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan merupakan usaha merealisasikan potensi seseorang melalui proses pembelajaran.

Menurut Greenhaus dalam Ivancevich (2001: 32) “*a career is the pattern of work-related experiences (e.g., job positions, job duties, decisions, and subjective interpretations about work-related events) and activities over the span of the person’s work life.*” Artinya, karir adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya posisi pekerjaan, tugas pekerjaan, keputusan, dan interpretasi subjektif tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan) serta aktivitas rentang kehidupan pekerjaan seseorang. Definisi ini menekankan bahwa istilah karir mengandung arti keberhasilan atau kegagalan namun merupakan penilaian seseorang, karir meliputi sikap dan perilaku yang mencakup kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Campling *et al.*, (2006: 345) menyatakan bahwa “*a career is squence of jobs that constitute what a person does for a living.*” Artinya, karir adalah lingkup pekerjaan yang merupakan apa yang dilakukan orang untuk hidupnya. Karir berkaitan dengan kehidupan seseorang, oleh karena itu perlu adanya perencanaan karir. Lebih lanjut dijelaskan oleh Campling *et al.*, (2006:346) bahwa *career planning is the process of systematically matching career goals and individual capabilities with opportunities for their fulfilment.* Artinya, perencanaan karir merupakan proses yang sistematis menyesuaikan antara tujuan karir dan kemampuan individu dengan peluang untuk memenuhinya.

Selain itu, Otte & Hutcheson dalam Dessler (1997: 27) mengemukakan dua manfaat pengembangan karir. Pertama, meningkatnya kemampuan pekerja. Pengembangan karir melalui pembelajaran dalam wujud pendidikan dan pelatihan, akan meningkatkan kemampuan kognitif dan intelektual maupun keterampilan pekerja yang selanjutnya dapat disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan. Kedua, Meningkatnya suplai pekerja yang berkemampuan. Jumlah pekerja yang memiliki kemampuan lebih tinggi dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan manajemen untuk menempatkan seseorang dalam posisi-posisi yang lebih tepat. Dengan demikian suplai pekerja yang kompeten bertambah dan secara agregatif akan meningkatkan daya saing organisasi.

Persepsi tentang Keadilan Organisasi. Untuk mencapai pemahaman yang komprehensif mengenai persepsi tentang keadilan organisasi dalam penelitian ini, maka diulas berbagai pandangan tentang makna dan proses terjadinya persepsi serta keadilan organisasi. Atkinson dan Hilgard (1991: 209) menyatakan bahwa persepsi adalah cara pandang seseorang terhadap suatu obyek; persepsi timbul karena adanya respon terhadap stimulus atau rangkaian stimulus yang menyentuh indera seseorang. Stimulus yang diterima seseorang sangat kompleks, stimulus masuk ke dalam otak, kemudian diolah, diartikan, ditafsirkan serta diberi makna melalui proses yang komprehensif, baru kemudian dihasilkan persepsi.

Sejalan dengan pengertian tersebut McShane dan Von Glinow (2009: 47) mendefinisikan persepsi sebagai proses penerimaan informasi, dan dari informasi yang diperoleh, kemudian seseorang membuat pengertian tentang dunia di sekelilingnya. Robbins (2006: 47) menerangkan persepsi adalah proses yang digunakan individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan inderanya dalam rangka memberikan makna kepada lingkungannya. Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich dan Donely (1997:97), persepsi terkait dengan cara individu memandang dan memberikan pendapat mengenai apa yang dilihat dan dirasakan. Dalam mempersepsi, seorang menghadapi dua hal: pertama, memutuskan mana yang perlu diperhatikan dan mana yang dapat diabaikan; dan kedua, menginterpretasikan hal-hal yang ia perhatikan sesuai dengan pengalamannya. Persepsi mencakup penerimaan stimulus (*input*), pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan

atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasikan dengan cara tertentu yang kemudian dapat membentuk sikap dan mempengaruhi perilaku, sehingga seseorang menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri. (Gibson, et.al.,1997:54)

Menurut Robbins (1992:170), terdapat tiga faktor penting yang mempengaruhi persepsi, yaitu: (1) faktor situasional yang meliputi waktu, keadaan dan tempat serta situasi sosial; (2) faktor subyek atau orang yang mempersepsi yang mencakup sikap, motif, kepentingan, pengalaman, pendidikan, status social dan penghargaan diri (*self esteem*); dan (3) faktor obyek yang dipersepsikan, yakni hal baru, gerakan, bunyi-bunyian, ukuran, latar belakang, dan kedekatan.

Dari uraian tentang persepsi dan keadilan organisasi di atas dapat disintesis bahwa persepsi tentang keadilan organisasi adalah penilaian seseorang tentang sejauhmana dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi yang diukur berdasarkan dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Kepuasan Kerja. Dari waktu ke waktu kepuasan kerja memperoleh perhatian serius dari berbagai kalangan karena ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negatif, dan serangkaian akibat negatif akan muncul. Pekerja yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan psikologi, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau kelambatan kerja), atau bahkan tindakan agresi yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, para pekerja yang puas bisa membuat tindakan pelayanan konsumen di luar panggilan tugas, membuat laporan kerja yang baik, dan aktif terjun dalam semua bidang pekerjaannya.(Newstrom, 2007:208). Hal ini menegaskan makna bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi kehidupan pegawai dan organisasi, sehingga eksistensinya perlu dipelihara dan bahkan ditingkatkan secara terus menerus. Meskipun secara konseptual kepuasan kerja mewakili sikap daripada perilaku, para peneliti perilaku organisasi menganggapnya sebagai variabel tergantung penting, yang setiap waktu perlu dievaluasi keberadaannya (Robbins dan Judge, 2007:131). Kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Spector (1992:2), kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya. Bagi Nelson & Quick (2006:87), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Sedangkan Locke dalam Luhtans (2008:141) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu, menurut Luthans (2008:141), kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Lebih dari itu, menurut Robbins & Judge (2007:73) kepuasan kerja juga merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian sifat-sifatnya. Dari beberapa pengertian, definisi dan batasan di atas terlihat bahwa pada intinya kepuasan kerja merefleksikan kondisi emosi positif (menyenangkan) seseorang yang muncul dari penilaian atau pengalaman kerja.

Spector (1997:8) mengidentifikasi sembilan unsur kepuasan kerja yang dijadikan indikator skala kepuasan kerja *The Job Satisfaction Survey* yang meliputi upah, promosi, pengawasan tunjangan luar, imbalan satuan, kondisi kerja, mitra kerja, sifat kerja, dan komunikasi. Nelson dan Quick (2006:120) juga menyatakan hal yang hampir sama bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum dan sebagai kepuasan dengan lima dimensi kerja khusus, yaitu: upah, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, pengawasan dan mitra kerja. Demikian pula Luthans (2008:142) juga mengemukakan aspek-aspek kepuasan kerja yang

nyaris sama, yakni: (1) Kerja itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab; (2) Upah, yakni jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi; (3) Peluang promosi, yaitu peluang bagi kemajuan dalam organisasi; (4) Pengawasan, yaitu kemampuan pengawas memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku; dan (5) Mitra kerja, yakni sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.

Dari uraian tersebut dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah kondisi perasaan menyenangkan yang dirasakan individu yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi indikator: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi.

METODE

Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus 2011 sampai dengan bulan Februari 2012, dilaksanakan di SMA Negeri se Kabupaten Gorontalo, Provinsi Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Metode ini, menurut Kerlinger dan Lee (2000: 660), dimaksudkan untuk mengkaji populasi besar maupun kecil dengan menyeleksi dan mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu untuk menemukan insidensi, distribusi dan *interrelasi relatif* dari variabel-variabel. Dalam tataran ini menurut McMillan dan Schumacher (2006: 233) bahwa survei digunakan untuk mempelajari sikap, keyakinan, nilai-nilai, demografi, tingkah laku, opini, kebiasaan, keinginan, ide-ide dan tipe informasi lain, yang berhubungan dengan variable penelitian yaitu: pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*.

Populasi sasaran penelitian ini adalah guru SMA di Kabupaten Gorontalo. Populasi terjangkau sebagai kerangka sampel (*sampling frame*) adalah guru SMA Negeri yang bermutu sebagai Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Gorontalo yang berjumlah 328 orang. Untuk populasi 328, menurut ketentuan tabel Krejcie dan Morgan, diperlukan minimal 178. Pengambilan sampel dilakukan secara *proportionate random sampling* sesuai sebaran guru SMA Negeri di Kabupaten Gorontalo.

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Penggunaan kuesioner dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden penelitian adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek tentang pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 2002:157). Kuesioner didisain dalam bentuk model skala Likert dan model skala peringkat (*rating scale*) dengan lima alternatif jawaban, yaitu: sangat setuju/sangat sering (skor 5), setuju/sering (skor 4), ragu-ragu/jarang (skor 3), tidak setuju/sangat jarang (skor 2) dan sangat tidak setuju/tidak pernah (skor 1).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Menurut Kerlinger & Pendhazur (1999:308), dalam analisis jalur dikenal dua tipe variabel, yakni variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang hubungan sebab akibatnya tidak dihipotesiskan, namun memberikan efek langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen. Variabel endogen adalah variabel yang hubungan sebab akibatnya dijelaskan oleh satu hipotesis atau lebih. Dengan analisis jalur, dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen

terhadap variabel endogen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dinyatakan oleh koefisien determinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Persyaratan Analisis. Uji Normalitas. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan data galat taksiran. Uji normalitas yang digunakan yaitu dengan uji Lilliefors. Dengan menggunakan uji Lilliefors, data dapat dinyatakan normal jika $L_{hitung} < L_{tabel}$, selain itu data dapat dinyatakan tidak normal jika $L_{hitung} > L_{tabel}$. Berikut ini adalah rangkuman hasil perhitungan uji normalitas untuk masing-masing galat taksiran sebagaimana pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Uji Normalitas

No	Galat Taksiran	L_{hitung}	L_{tabel} ($\alpha=0,05$)	Kesimpulan
1	X3 atas X1	0,051	0,066	Normal
2	X3 atas X2	0,044	0,066	Normal
3	X4 atas X1	0,036	0,066	Normal
4	X4 atas X2	0,061	0,066	Normal
5	X4 atas X3	0,060	0,066	Normal

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran X3 atas X1 diperoleh L_{hitung} sebesar 0,051, sedangkan nilai kritis Lilliefors (L_{tabel}) untuk $n = 178$ pada 5% adalah 0,066. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} < L_{tabel}$, dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X4 atas X1 berasal dari populasi yang distribusinya normal. Hasil perhitungan uji normalitas galat taksiran X4 atas X2 didapatkan nilai L_{hitung} 0,061, sedangkan nilai kritis Lilliefors (L_{tabel}) untuk $n = 178$ pada 0,05 % adalah 0,066. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X4 atas X2 berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji normalitas galat taksiran X4 atas X3 diperoleh nilai L_{hitung} 0,060, sedangkan nilai kritis Lilliefors (L_{tabel}) untuk $n = 178$ pada 0,05% adalah 0,066. Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan kalau galat taksiran X4 atas X3 berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Selanjutnya hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran X3 atas X1 diperoleh L_{hitung} sebesar 0,051, sedangkan nilai kritis Lilliefors (L_{tabel}) untuk $n = 178$ pada 0,05% adalah 0,066.

Dari hasil tersebut diketahui $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X3 atas X1 berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Untuk perhitungan normalitas untuk galat taksiran X3 atas X2 diperoleh L_{hitung} sebesar 0,044 dan nilai kritis Lilliefors (L_{tabel}) untuk $n = 178$ pada 0,05% adalah 0,066. Dari hasil tersebut terlihat $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X3 atas X2 berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi untuk masing-masing pengaruh pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* diuraikan sebagai berikut:

a. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja atas Pengembangan karir. Pengujian signifikansi dan linearitas ini dimaksudkan untuk melihat apakah persamaan regresi yang dihasilkan memiliki model yang baik atau tidak bias sehingga dapat digunakan untuk memprediksi suatu variabel dependen secara lebih tepat. Pengujiannya dilakukan dengan menggunakan analisis varian yang menghasilkan nilai F sebagai parameter. Untuk pengujian signifikansi, persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas pengembangan karir dikatakan signifikan jika nilai F-hitung > F-tabel, sebaliknya persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas pengembangan karir dikatakan tidak signifikan jika nilai F-hitung < F-tabel. Sementara untuk uji linearitas, persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas pengembangan karir dikatakan linear jika nilai F-hitung < F-tabel, sebaliknya persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas pengembangan karir dikatakan tidak linear jika nilai F-hitung > F-tabel. Berikut ini adalah hasil perhitungan signifikansi dan linearitas regresi *organizational citizenship behavior* atas pengembangan karir pada Tabel 2.

Tabel 2. Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizenship Behavior* atas Pengembangan karir

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F-hit	F-tab	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	178	2421180,000				
Regresi (a)	1	2404921,910				
Regresi (b/a)	1	73,81457	7381,457	146,355**	3,895	6,781
Sisa (S)	176	8876,633	50,435			
Tuna Cocok (TC)	32	1880,907	58,778	1,210 ^{ns}	1,524	1,809
Galat (G)	144	6995,726	48,581			

Sumber: data diolah penulis

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_h = 146,355 > F_t = 6,781$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_h = 1,210 < F_t = 1,524$) pada $\alpha = 0,05$

JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat Kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi *organizational citizenship behavior* atas pengembangan karir diperoleh nilai F-hitung 146,355, sedangkan nilai F-tabel pada $\alpha = 0,01$ sebesar 6,781. F-hitung > F-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas pengembangan karir adalah sangat signifikan. Pengujian linearitas regresi diperoleh nilai F-hitung 1,210 dan nilai F-tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan dk pembilang 32 dan dk penyebut 144 adalah 1,524. Nilai F-hitung < nilai F-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas pengembangan karir berbentuk linear.

b. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizenship Behavior* atas Persepsi tentang Keadilan Organisasi. Pengujian signifikansi dan linearitas ini dimaksudkan untuk melihat apakah persamaan regresi yang dihasilkan memiliki model yang baik atau tidak bias sehingga dapat digunakan untuk memprediksi suatu variabel dependen secara lebih tepat. Pengujiannya dilakukan dengan menggunakan analisis

varians yang menghasilkan nilai F sebagai parameternya. Untuk pengujian signifikansi, persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas persepsi tentang keadilan organisasi dikatakan signifikan jika nilai F-hitung > F-tabel, sebaliknya persamaan regresi atas *organizational citizenship behavior* persepsi tentang keadilan organisasi dikatakan tidak signifikan jika nilai F-hitung < F-tabel. Sementara untuk uji linearitas, persamaan regresi atas persepsi tentang keadilan organisasi dikatakan linear jika nilai F-hitung < F-tabel, sebaliknya persamaan regresi *organizational citizenship behavior* terhadap keadilan organisasi dikatakan tidak linear jika nilai F-hitung > F-tabel.

Di bawah ini disajikan rekapitulasi hasil perhitungan signifikansi dan linearitas regresi *organizational citizenship behavior* atas persepsi tentang keadilan organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Organizational Citizenship Behavior atas Persepsi tentang Keadilan Organisasi

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F-hit	F-tab	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	178	2421180,000				
Regresi (a)	1	2404921,910				
Regresi (b/a)	1	7184,161	7184,161	139,346**	3,895	6,781
Sisa (S)	176	9073,929	51,556			
Tuna Cocok (TC)	34	1865,697	54,873	1,081 ^{ns}	1,521	1,789
Galat (G)	142	7208,232	50,762			

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_h = 139,346 > F_t = 6,781$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_h = 1,081 < F_t = 1,521$) pada $\alpha = 0,05$

JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat Kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi *organizational citizenship behavior* atas persepsi tentang keadilan organisasi diperoleh F-hitung sebesar 139,346. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan nilai F tabel pada $\alpha = 0,01$ sebesar 6,781, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas persepsi tentang keadilan organisasi adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai F-hitung= 1,081, sedangkan nilai F-tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,05 dengan derajat pembilang 34 dan dk penyebut 142 adalah 1,521. Nilai F-hitung < F-tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas persepsi tentang keadilan organisasi berbentuk linear.

c. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizenship Behavior* atas Kepuasan Kerja. Pengujian signifikansi dan linearitas ini dimaksudkan untuk melihat apakah persamaan regresi yang dihasilkan memiliki model yang baik atau tidak bias sehingga dapat digunakan untuk memprediksi suatu variabel dependen secara lebih tepat. Pengujiannya dilakukan dengan menggunakan analisis varians yang menghasilkan nilai F sebagai parameternya. Untuk pengujian signifikansi, persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja dikatakan signifikan jika nilai F-hitung > F-tabel, sebaliknya persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja

dikatakan tidak signifikan jika nilai F-hitung < F-tabel. Sementara untuk uji linearitas, persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja dikatakan linear jika nilai F-hitung < F-tabel, sebaliknya persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja dikatakan tidak linear jika nilai F-hitung > F-tabel. Hasil perhitungan signifikansi dan linearitas regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja (Tabel 4).

Tabel 4. Tabel Analisis Varians (ANAVA) untuk Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizenship Behavior* atas Kepuasan Kerja

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F-hit	F-tab	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	178	2421180,000				
Regresi (a)	1	2404921,910				
Regresi (b/a)	1	5320,541	5320,541	85,615**	3,895	6,781
Sisa (S)	176	10937,549	62,145			
Tuna Cocok (TC)	36	2412,987	67,027	1,101 ^{ns}	1,502	1,772
Galat (G)	140	8524,562	60,890			

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_h = 85,615 > F_t = 6,781$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_h = 1,101 < F_t = 1,502$) pada $\alpha = 0,05$

JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat Kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja diperoleh nilai F-hitung 85,615, sedangkan nilai F-tabel pada $\alpha = 0,01$ sebesar 6,781. Karena F-hitung > F-tabel, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja adalah signifikan. Pengujian linearitas regresi diperoleh nilai F-hitung 1,101 dan nilai F-tabel pada $\alpha 0,05$ dengan pembilang 36 dan dk penyebut 140 adalah 1,502. Nilai F-hitung < nilai F-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja berbentuk linear.

d. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja atas Pengembangan karir. Pengujian signifikansi dan linearitas ini untuk melihat apakah persamaan regresi yang dihasilkan memiliki model yang baik atau tidak bias sehingga bisa digunakan untuk memprediksi variabel dependen secara lebih tepat. Pengujiannya dilakukan menggunakan analisis varians yang menghasilkan nilai F sebagai parameternya. Untuk pengujian signifikansi, persamaan regresi kepuasan kerja atas pengembangan karir dikatakan signifikan jika nilai F-hitung > F-tabel, sebaliknya persamaan regresi kepuasan kerja atas pengembangan karir dikatakan tidak signifikan jika nilai F-hitung < F-tabel. Sementara untuk uji linearitas, persamaan regresi kepuasan kerja atas pengembangan karir dikatakan linear jika nilai F-hitung < F-tabel, sebaliknya persamaan regresi kepuasan kerja atas pengembangan karir dikatakan tidak linear jika nilai F-hitung > F-tabel. Rangkuman perhitungan signifikansi dan linearitas regresi kepuasan kerja atas pengembangan karir dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Tabel Analisis Varians (ANAVA) Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja atas Pengembangan Karir

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F-hit	F-tab	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	178	2306519,000				
Regresi (a)	1	2294856,860				
Regresi (b/a)	1	4629,884	4629,884	115,875**	3,895	6,781
Sisa (S)	176	7032,257	39,956			
Tuna Cocok (TC)	32	1761,020	53,469	1,447 ^{ns}	1,524	1,809
Galat (G)	144	5321,237	36,953			

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_h = 115,875 > F_t = 6,781$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_h = 1,447 < F_t = 1,524$) pada $\alpha = 0,05$

JK = Jumlah Kuadrat

kk = Derajat Kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Dari tabel ANAVA di atas terlihat untuk pengujian signifikansi regresi kepuasan kerja atas pengembangan karier diperoleh F-hitung 115,875, sedangkan nilai pada tingkat kesalahan (α) = 0,01 adalah 6,781. Nilai F-hitung > F-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kepuasan kerja atas pengembangan karier adalah sangat signifikan. Sementara untuk uji linearitas regresi didapatkan F-hitung 1,447, sedangkan nilai F-tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan pembilang 32 dan penyebut 144 sebesar 1,524. Nilai F-hitung < F-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel kepuasan kerja atas pengembangan karier berbentuk linear.

a. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja atas Persepsi tentang Keadilan Organisasi. Pengujian signifikansi dan linearitas ini dimaksudkan untuk melihat apakah persamaan regresi yang dihasilkan memiliki model yang baik atau tidak bias sehingga dapat digunakan untuk memprediksi suatu variabel dependen secara lebih tepat. Pengujiannya dilakukan dengan menggunakan analisis varians yang menghasilkan nilai F sebagai parameternya. Untuk pengujian signifikansi, persamaan regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi dikatakan signifikan jika nilai F-hitung > F-tabel, sebaliknya persamaan regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi dikatakan tidak signifikan jika nilai F-hitung < F-tabel. Sementara untuk uji linearitas, persamaan regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi dikatakan linear jika nilai F-hitung < F-tabel, sebaliknya persamaan regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi dikatakan tidak linear jika nilai F-hitung > F-tabel. Di bawah ini disajikan rekapitulasi hasil perhitungan signifikansi dan linearitas regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi pada tabel 6 dibawah ini.

Pada Tabel 6, Uji signifikansi regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi diperoleh F-hitung 97,240. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan nilai F tabel pada $\alpha = 0,01$ sebesar 6,781, sehingga persamaan regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas didapatkan F-hitung = 1,030, sedangkan nilai F-tabel pada $\alpha = 0,05$ dengan dk pembilang 34 dan dk penyebut 142 adalah 1,512.

Tabel 6. Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja atas Persepsi tentang Keadilan Organisasi

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F-hit	F-tab	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	178	2306519,000				
Regresi (a)	1	2294856,860				
Regresi (b/a)	1	4150,287	4150,287	97,240**	3,895	6,781
Sisa (S)	176	7511,854	42,681			
Tuna Cocok (TC)	34	1486,174	43,711	1,030 ^{ns}	1,512	1,789
Galat (G)	142	6025,680	42,434			

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_h = 97,240 > F_t = 6,781$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_h = 1,030 < F_t = 1,512$) pada $\alpha = 0,05$

JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat Kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Nilai F-hitung < F-tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi berbentuk linear. Setelah di atas diuraikan pengujian hipotesis, maka selanjutnya diberikan pembahasan yaitu dengan mengaitkan antara temuan dengan teori-teori yang relevan.

Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan tindakan sukarela dan di luar peran karyawan yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi. OCB antara lain ditunjukkan dalam bentuk altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan. Perilaku-perilaku tersebut antara lain didorong oleh faktor pengembangan karir yang berlangsung di dalam sebuah organisasi. Hal itu sebagaimana dibuktikan dalam penelitian ini yang menunjukkan bukti empiris bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa proses pengembangan karir yang baik, akan memberikan dampak terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior*. Pengembangan karir yang baik antara lain dapat dilihat dari aspek-aspeknya seperti keadilan dalam pengaturan karir, perhatian terhadap penyeliaan, kesadaran tentang kesempatan berkarir, pemenuhan terhadap minat, dan tercapainya kepuasan dalam berkarir.

Pengembangan karir yang baik dapat memicu tumbuhnya OCB karena dengan adanya sistem pengembangan karir yang baik dapat memberikan motivasi dan semangat yang besar dalam bekerja. Selain itu, dengan adanya pengembangan karir yang baik, maka akan menimbulkan perasaan positif bagi seorang pegawai atau karyawan terhadap organisasinya. Perasaan positif tersebut akan mendorong sikap dan perilaku positif, seperti aktif memberikan bantuan kepada rekan-rekannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang merupakan cerminan dari OCB. Sebaliknya, jika seorang pegawai merasakan pengembangan karir dalam suatu organisasi tidak baik, maka akan memunculkan perasaan negatif sehingga yang terjadi adalah munculnya sikap dan perilaku yang negatif pula. Perilaku negatif yang muncul seperti tidak mau peduli dengan kepentingan organisasi, dan tidak mau membantu rekan-rekannya, sehingga mengindikasikan OCB yang rendah. Kecenderungan seperti itu juga dapat terjadi pada semua organisasi, termasuk organisasi

sekolah. Apabila pengembangan karir di sekolah dinilai oleh guru berlangsung dengan baik, maka guru akan termotivasi melakukan kegiatan di luar perannya sebagai guru untuk menunjang kinerjanya, sehingga akan aktif memberikan bantuan bagi rekan-rekannya termasuk siswa dalam menyelesaikan tugas di sekolah.

Beberapa penelitian terdahulu juga mendukung hasil penelitian ini yang membuktikan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap OCB. Sebagai contoh penelitian yang dilakukan Singh dan Singh dengan mengambil subjek penelitian para manajer di India. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tahapan karir seseorang berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa semakin lama seseorang menjabat sebagai eksekutif atau manajer, maka semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki. Hasil penelitian tersebut juga diperkuat dengan hasil penelitian Sutton yang menunjukkan bahwa karir seseorang memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian temuan yang didapatkan dari hasil penelitian ini semakin memperkuat temuan sebelumnya tentang adanya pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan ini memberikan gambaran yang cukup jelas bahwa kuat lemahnya *organizational citizenship behavior* ikut ditentukan oleh persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi. Apabila pegawai mempersepsikan organisasi dapat memperlakukan pegawainya secara adil, maka dapat memperkuat adanya *organizational citizenship behavior*. Namun sebaliknya, jika pegawai mempersepsikan organisasi tidak menunjukkan keadilan terhadap pegawainya, maka dapat memperlemah *organizational citizenship behavior* pegawai.

Keadilan organisasi merujuk penilaian seseorang tentang sejauhmana dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi. Keadilan dapat terwujud dalam bentuk keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil, baik secara distributif, prosedural maupun interaksional, maka karyawan akan mempersepsinya secara positif sehingga karyawan merasa diperlakukan secara manusiawi dan bermartabat. Perasaan seperti itu dapat mendorong karyawan rela melakukan sesuatu di luar peran utamanya sebagai karyawan. Dalam hal ini OCB merefleksikan tindakan karyawan yang dilakukan berdasarkan kesukarelaan di luar perannya yang memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi. Peran ini dapat berwujud dalam bentuk: altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan. Pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB juga berlaku dalam konteks lingkungan pendidikan. Apabila guru diperlakukan secara adil oleh sekolah atau pimpinan sebagai pemegang otoritas sekolah, maka hal itu akan dinilai positif sehingga guru rela melakukan tindakan altruistik, sportif, sopan, dan bajik melampaui peran yang seharusnya dilakukan oleh seorang guru di sekolah.

Berdasarkan penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi OCB, seperti dilakukan Cohen-Charash dan Spector (2001: 178). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa salah satu bentuk keadilan organisasi, yaitu keadilan interaksional, memiliki hubungan positif dengan OCB. Penelitian Yilmaz dan Tasdan juga menemukan bahwa keadilan organisasi terkait dengan perilaku ekstra peran (OCB). Dengan demikian, penelitian ini semakin mempertegas fakta empiris bahwa persepsi tentang keadilan organisasi mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap *Organizational citizenship behavior*. Hasil perhitungan statistik dalam penelitian ini mendukung hipotesis tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja akan berdampak pada meningkatnya *organizational citizenship behavior*. Demikian pula jika kepuasan kerja menurun, maka akan memberikan dampak terhadap menurunnya *organizational citizenship behavior*.

Kepuasan kerja merupakan kebutuhan setiap individu dalam bekerja, sehingga perlu diupayakan oleh setiap organisasi. Kepuasan kerja merujuk kondisi perasaan menyenangkan yang dirasakan seseorang yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang dialaminya di tempat kerja, khususnya terkait dengan aspek-aspek kerja yang dapat memuaskan karyawan seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi. Ketika aspek-aspek kerja ini terpenuhi dengan baik dan memadai, maka karyawan akan merasa senang dan puas. Hal ini pada gilirannya akan menstimuli karyawan untuk melakukan tindakan di luar perannya yang nyata-nyata memberikan kontribusi positif bagi organisasi, atau yang lazim disebut *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan memperoleh kepuasan atas berbagai aspek kerja seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi, karyawan dapat terdorong untuk berpikir, bersikap dan berperilaku altruistik, kaya kesadaran, sportif, sopan, dan bajik untuk kepentingan organisasi, sehingga citra dan martabat organisasi terangkat.

Dalam konteks organisasi sekolah, kepuasan kerja juga diperlukan dalam rangka memperkuat *organizational citizenship behavior*. Ketika guru merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi, maka guru rela melakukan tindakan ekstra peran untuk sekolah yang jauh melampaui peran edukasionalnya sebagai guru. Kondisi sebaliknya yaitu guru tidak akan peduli kepentingan organisasi dan rekan-rekannya manakala guru tidak merasakan adanya kepuasan dalam bekerja.

Penelitian yang relevan terkait dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* antara lain dilakukan Schnake, Cohran dan Dumler (1995: 9). Temuannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior*, selain juga faktor keadilan dan kepemimpinan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. Eksistensi kepuasan kerja tidak saja penting secara individual, tetapi juga secara organisasional. Terutama secara organisasional, pentingnya kepuasan kerja karena dapat mendorong kinerja pegawai pada tingkat yang lebih baik. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan menyenangkan yang dirasakan karyawan yang muncul sebagai akibat dari penilaian terhadap aspek-aspek pekerjaan atau pengalaman kerja. Aspek-aspek pekerjaan meliputi pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi. Apabila kondisi aspek-aspek pekerjaan tersebut memuaskan pegawai, maka akan memberikan semangat yang kuat bagi pegawai untuk berkinerja lebih baik.

Munculnya kepuasan kerja tersebut antara lain didorong oleh faktor pengembangan karir yang berlangsung dengan baik. Pengembangan karir dalam sebuah organisasi merupakan salah satu objek persepsi penting, sehingga dapat menimbulkan pengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai serta kondisi emosionalnya. Sebagaimana telah

dijelaskan sebelumnya, bahwa kepuasan kerja menunjukkan perasaan atau kondisi emosional menyenangkan. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap pelaksanaan pengembangan karir, maka dapat memberikan dampak positif terhadap munculnya kepuasan kerja. Dengan adanya pengembangan karir yang baik, maka akan memungkinkan karyawan memperoleh promosi dengan cepat, menikmati pekerjaannya dengan senang, dan merasa tertantang, sehingga karyawan merasa puas dengan kondisi tersebut. Hal ini tidak terkecuali juga dapat terjadi pada guru. Ketika pengembangan karir untuk guru berlangsung dengan wajar dan baik, sehingga guru mempunyai peluang besar untuk dipromosikan, maka hal itu dapat mendatangkan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu juga telah membuktikan pentingnya pengembangan karir dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sebagaimana terlihat dalam penelitian yang dilakukan oleh Kim dengan meneliti para pegawai di Departemen Energi Nevada. Temuannya menunjukkan bahwa dukungan supervisor terhadap karir pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini semakin menguatkan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil perhitungan statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai yang positif terhadap keadilan organisasi akan memberikan implikasi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika pegawai atau karyawan mempersepsikan kurang atau tidak adanya keadilan di dalam organisasi, maka yang terjadi pegawai atau karyawan merasa tidak puas.

Sudah menjadi hal yang umum bahwa setiap karyawan menginginkan diperlakukan secara adil oleh organisasi. Organisasi yang mampu memberikan dan menjamin keadilan bagi karyawannya, baik secara distributif, prosedural maupun interaksional, maka akan dapat menciptakan rasa nyaman dalam diri pegawai. Salah satu bentuk dari keadilan organisasi adalah keadilan distributif, yang merujuk pada pengalokasian hasil seperti dalam bentuk gaji. Apabila seorang pegawai mempersepsikan bahwa gaji yang diterimanya diberikan secara adil, maka dapat memunculkan perasaan menyenangkan, yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Dalam konteks organisasi sekolah, keadilan organisasi juga penting untuk mendorong munculnya kepuasan kerja. Apabila guru diperlakukan secara adil terkait dengan pekerjaan, promosi, pengawasan, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi di lingkungan sekolah, maka dapat menciptakan kepuasan guru dalam bekerja.

Dalam penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal itu sebagaimana dilakukan oleh Al-Zu'bi (2010:102) yang temuannya menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja karyawan tergantung pada keadilan organisasi yang diterapkan oleh manajer. Temuan tersebut juga didukung oleh penelitian Fatt, Khin dan Heng (2010:56) yang melakukan penelitian di Malaysia yang bekerja pada perusahaan kecil dan menengah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin baik persepsi terhadap keadilan prosedural dan keadilan distributif, maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tersebut, maka menunjukkan dengan jelas bahwa persepsi tentang keadilan organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi

kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini semakin memperkuat penelitian terdahulu tentang pengaruh persepsi tentang keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

PENUTUP

Simpulan. Penelitian ini memberikan implikasi untuk meningkatkan OCB dapat dilakukan dengan memperbaiki pengembangan karir. Upaya perbaikan pengembangan karir melalui: (1) keadilan dalam pengaturan karir. Setiap sekolah seharusnya menyelenggarakan program promosi secara transparan, dengan mengumumkan kriteria maupun prosedur yang jelas baik pada sistem penjenjangan karir jabatan fungsional maupun jabatan structural. (2) untuk menumbuhkan pemahaman tentang sistem karir guru dibuatkan pedoman dan dilakukan sosialisasi baik kepada kepala sekolah maupun pengawas serta guru itu sendiri, (3) kepala sekolah melakukan pembinaan dan pengawasan secara berkelanjutan terhadap pengembangan karir guru, (5) Dalam usaha untuk mengakomodasi minat yang dimiliki oleh guru, maka sekolah perlu membuka kesempatan yang luas kepada guru untuk menyampaikan berbagai aspirasi yang dimiliki dan memberikan kesempatan kepada guru secara luas untuk mengembangkan potensi dirinya secara maksimal. Dengan pemberian kesempatan yang luas tersebut, maka akan memperbesar peluang guru untuk dapat mengembangkan karirnya secara lebih baik, (6) Dalam memenuhi aspek tercapainya kepuasan berkarir maka guru secara pribadi harus memiliki rencana karir yang jelas dan realistis untuk dicapai, sehingga dapat menyiapkan langkah-langkah spesifik untuk mewujudkannya. Pihak sekolah juga perlu memberikan bantuan kepada guru baik dalam tahapan penyusunan rencana karir maupun dalam usaha merealisasikannya agar rencana karir yang dibuat dapat diwujudkan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada guru, (7) Guru berupaya memiliki sikap yang kritis terhadap pengembangan karir di dalam organisasi sekolah. Oleh karena itu, para guru perlu lebih aktif berpartisipasi dalam mengawasi pelaksanaan masalah-masalah yang terkait dengan pengembangan karir. Selain itu, guru juga perlu aktif memberikan masukan-masukan terhadap pihak manajemen atas kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan pengembangan karir untuk perbaikan di masa mendatang. Organisasi profesi guru seperti Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) perlu mewartakan harapan para guru dalam pengembangan karir.

DAFTAR RUJUKAN

- Aamodt, M. G., (2007) *Industrial/Organizational Psychology: an Applied Approach*, Belmont, CA: Thomson Learning, Inc.
- Alotaibi, A. G., (2001) "Antecedents of OCB: A study of public personnel in Kuwait." *Public Personnel Management*. Vol. 30, (3).
- Al-Zu'bi, H. A., (2010) "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, (12) December.
- Amstrong, M., (2003) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London & Starling, VA: Kogan Page.
- Atkinson, R. C. & E.R. Hilgard, (1991) *Pengantar Psikologi*, diterjemahkan oleh Nurjanah Taufik dan Rukmini Barhana, Jakarta: Erlangga.
- Azwar, S., (2003) *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Bernardin, J. H., (2003) *Human Resources Management: An Experiential Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Byars, L. L. & Leslie W. Rue, (2008) *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill Company.
- Campling, J. *et al.*, (2006) *Management: 2nd Asia Pacific Edition*, Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd..
- Cohen-Charash, Y. & P. E. Spector, (2001) The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86.
- Cropanzano, R., D. E. Bowen & S.W. Gilliland, (2007) The management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. November: 34-48.
- Debors, E. P., (2003) *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Citizenship Karyawan*, tidak dipublikasikan.
- Dessler, G., (2009) *Fundamental of Human Resource Management: Content, Competencies, and Applications*, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- _____, (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenhakllindo.
- DuBrin, A. J., (2007) *Fundamentals of Organizational Behavior*, Mason: Thomson South-Western.
- Dunnett, J. & D. H. Flint, (2006) Part-time workers and organizational justice, *The Business Review Cambridge*, 39-43.
- Elovainio, M. *et. al.*, (2005) Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Journal Social Science & Medicine*, 61, 2501–2512.
- Fatt, C. K. E. W. S. Khin & T. N. Heng, (2010) The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: the Malaysian companies perspectives, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 2 (1) 56-63.
- George, J. M. & G. R. Jones., (2006) *Understanding and Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Gordon, J. R., (1993) *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Forth Edition, New York: Allyn & Bacon.
- Greenberg, J. & R. A. Baron, (2003) *Behavior in Organizations*, New Jersey: Pearson.
- Hadi, S., (2002) *Metodologi Research 2*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Ivancevic, J., M. R. Konopaske & M. T. Matteson, (2005) *Organizational Behavior and Management*, New York: McGraw-Hill Company.
- Ivancevich, J. M., (2010) *Human Resources Management*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kim, S., (2002) Organizational support of career development and job satisfaction a case study of the nevada operations office of the department of energy, *Review of Public Personnel Administration*, Winter, vol. 22 (4).
- LePine, J. A. *et. al.*, (2002) Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, New York: Elsevier, 53-90.
- Luthans, F., (2008) *Orgnazational Behavior*, 11th edition, Boston: McGraw-Hill.
- Malthis, R. L. & J. H. Jackson, (2004) *Human Resources Management*, Ohio: South-Western.

- McKenna, E., (2006) *Business and Psychology: Organizational Behavior*, New York: Psychology Press.
- McMillan, J. H. & S. Schumacher, (2006) *Research in Education*, New Jersey: Pearson.
- McShane, S. L. & M. A. Von Glinow, (2009) *Organizational Behavior: Essentials*, New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., (2010) *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson Education.
- Muchinsky, P. M., (2000) *Psychology Applied to Work*, Belmont CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Mueller, R. O., (1996) *Basic Principles of Structural Equation Modelling*, New York: Springer-Verlag New York, Inc.
- Mullins, L. J., (2002) *Management and Organizational Behavior*, Edinburgh Gate, Harlow, England: Prentice Hall.
- Munandar, A. S., (2001) *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI-Press.
- Nelson, D. L. & J. C. Quick., (2006) *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, Ohio: South-Western.
- Newstrom, J. W., (2007) *Organization Behavior: Human Behavior at Work*, 12th edition, Boston: McGraw Hill.
- Noe, R. A. *et al.*, (2003) *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rego, A. & M. P. Cunha, (2006) Organizational justice and citizenship behaviors: a study in a feminine, high power distance culture. *Working Papers in Management*, Lisabon.
- Rivai, V., (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins S. P. & T. A., (2007) *Judge, Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- _____, (2006) *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa: Benyamin Molan, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Schnake, M., D. Cohran & M. Dumler, (1995) Encouraging organizational citizenship: the effect of job satisfaction, perceived equity and leadership, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7.
- Schultz, D. & S. E. Schultz, (2006) *Psychology & Work Today*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Shafritz, J. M., E.W. Rissell & C. P. Borick, (2007) *Introducing Public Administration*, New York: Pearson Edu.
- Singh, A. K. & A. P. Singh, (2010) Career stage and organizational citizenship behaviour among indian managers, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.
- Soedijarto, (2000) *Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara-Bangsa (Sebuah Usaha Memahami Makna UUD '45)*, Jakarta: Center for Information and National Policy Studies (CINAPS).
- Sutton, M. J., (2005) "Organizational Citizenship Behavior: A Career Development Strategy", *Dissertation*, University of South Florida.
- Tschannen-Moran, M., (2003) "Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust". *Journal of Educational Administration*. Chapter 6, 1-36.
- Yılmaz, K. & M. Tasdan, (2009) "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools", *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 (1).