

# *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Fory Armin Naway



IP.54.09.2017

---

***Organizational Citizenship Behavior***

Fory Armin Naway

oleh Ideas Publishing, September 2017

Alamat: Jalan Gelatik No. 24 Kota Gorontalo

Surel: infoideaspublishing@gmail.com

Anggota Ikapi, No. 001/gtlo/II/17

ISBN : 978-602-6635-49-5

Penyunting: Ideas

Penata Letak: Dede Yusuf

Ilustrasi dan Sampul: Abdul Hanan Nugraha

---

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang  
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* *rabbil'aalamiin*, atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, akhirnya peneliti berhasil menyelesaikan penyusunan buku ini.

Buku ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada ideas publishing yang telah memfasilitasi untuk terbitnya buku ini.

Ucapan terima kasih yang sangat pribadi, penulis sampaikan kepada suamiku tercinta: Prof. Dr. Ir. H. Nelson Pomalingo, M.Pd dan anak-anakku tersayang: Moch. Takdirsyah Pomalingo, Moch. Firmansyah Pomalingo, Moch. Ilhamsyah Pomalingo, dan Putri Mafasyah Pomalingo, serta Putri Nevasyah Pomalingo, yang telah dengan sabar dan selalu mengiringi doa untuk kesuksesan penulis.

Doa tulus penulis persembahkan kepada Ayahandaku (alm) Armin Naway dan sembah sujud kepada Ibunda Hj. Elsy NoE, juga (alm) Soekarno Pomalingo (Bapak Mertua) dan Ibunda Hj. Nelly Tulie (Ibu Mertua) serta kakak dan adik-adik yang mengharapakan keberhasilan penulis.

Mudah-mudahan disertasi ini ada manfaatnya. Amin.

Jakarta, November 2017  
Fory Armin



# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
<b>BAB I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>9</b>
A. Pengertian <i>organizational citizenship behavior</i> ...	9
B. <i>organizational citizenship behavior</i> dan Kinerja organisasi .....	14
<b>BAB III Pengembangan Karir .....</b>	<b>17</b>
A. Istilah pengembangan karir .....	17
B. Tujuan Pengembangan Karir .....	22
<b>BAB IV Persepsi Tentang Keadilan Organisasi .....</b>	<b>33</b>
A. Persepsi keadilan .....	33
B. dimensi <i>organizational fairness/justice</i> .....	40
<b>BAB V Kepuasan Kerja .....</b>	<b>45</b>
<b>BAB VI Hasil Penelitian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>53</b>
<b>BAB VII Signifikansi dan Linearitas Regresi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Atas Persepsi Tentang Keadilan Organisasi .....</b>	<b>63</b>
A. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> atas Kepuasan Kerja .....	65
B. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja atas Pengembangan Karir .....	67

<b>BAB VIII Pengembangan Karir Terhadap</b>	
<b><i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>73</b>
A. Pengaruh Langsung Pengembangan karir terhadap <b><i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>77</b>
B. Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap <b><i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>78</b>
C. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap <b><i>Organizational Citizenship Behavior</i>.....</b>	<b>79</b>
D. Pengaruh Langsung Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja.....	80
E. Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	81
<b>BAB X Implementasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Aras Lokal.....</b>	<b>83</b>
A. Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap <b><i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>83</b>
B. Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan organisasi terhadap <b><i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>86</b>
C. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap <b><i>Organizational citizenship behavior</i> .....</b>	<b>88</b>
D. Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	90
E. Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	92
<b>BAB XI Penutup .....</b>	<b>95</b>
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>106</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

**D**alam 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. Dengan demikian guru memiliki peran penting, sehingga mempunyai tanggung jawab besar dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Peran penting tersebut terutama terkait dengan eksistensi guru sebagai salah satu faktor yang ikut menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Soedijarto, *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), 2000), h. 96.

Sejauh mana 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)*. Perilaku ini mengarahkan guru untuk melakukan tindakan-tindakan positif yang menguntungkan organisasi sekolah. 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 *Mainstreaming Good Practices in Basic Education (MGPBE)* dan program *Better Education Through Reformed Management And Universal Teacher Upgrading (BERMUTU)*.

Program MGPBE 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.

Bertolak dari permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti secara ilmiah ikhwal permasalahan ini yang diharapkan OCB guru lebih baik karena program MGPBE dan Program BERMUTU telah dilaksanakan dengan baik, walaupun disisi lain hasil wawancara dengan beberapa kepala

sekolah OCB guru dianggap belum baik, salah satu outputnya adalah hasil Ujian Nasional belum menggembirakan.

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 *organizational citizenship behavior*. 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. Dari faktor-faktor yang berpotensi meningkatkan OCB adalah pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi, dan kepuasan kerja.

Pertama, yaitu faktor pengembangan karir. Setiap organisasi dalam aktivitasnya sehari-hari senantiasa membutuhkan sumber daya manusia. Agar memiliki kontribusi yang optimal pada organisasi, maka sumber daya manusia perlu dikelola seoptimal mungkin, salah satu di antaranya adalah melalui pengembangan karir. Oleh karena itu, aspek-aspek yang terkait dengan pengembangan karir menjadi sangat penting, karena hal itu akan menstimulasi pegawai untuk berbuat yang terbaik demi organisasi sebagai imbal jasa. Bagi pegawai karir juga merupakan kebutuhan, sehingga penting untuk

dipenuhi. Jika karir seorang pegawai diperhatikan dengan baik, maka perhatian itu dapat mendorong sikap peduli terhadap organisasi, seperti ditunjukkan dengan kerelaan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar untuk membantu kemajuan organisasi dan bersedia menjalankan tugas-tugas meskipun di luar perannya. Dengan kata lain, pengembangan karir yang baik dapat mendorong tumbuhnya perilaku ekstra peran atau OCB pegawai.

Kedua, persepsi terhadap keadilan organisasi. Keadilan senantiasa menjadi objek penilaian penting dalam kehidupan, termasuk kehidupan organisasi. Keadilan menjadi hal yang sensitif karena dapat memicu berbagai sikap dan perilaku dari orang yang mempersepsinya. Jika seseorang mempersepsikan dirinya diperlakukan secara tidak adil, maka sikap dan perilaku negatif akan muncul, seperti menjalankan tugas seadanya, melanggar aturan organisasi, dan melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi. Namun sebaliknya jika pegawai merasa dirinya diperlakukan secara adil, maka hal itu akan mendorong sikap positif, seperti memiliki komitmen yang kuat untuk memajukan organisasi, bersemangat dalam menjalankan tugas, menaati aturan organisasi, berinisiatif membantu rekan-rekan kerja, dan berinisiatif menjalankan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi meskipun tidak diminta. Dengan kata lain, salah satu dampak positif

yang ditimbulkan dengan adanya perlakuan yang adil terhadap pegawai adalah munculnya perilaku ekstra peran atau OCB.

Ketiga, kepuasan kerja. Kepuasan kerja, meskipun tidak tampak, juga menjadi kebutuhan penting yang diinginkan oleh setiap pegawai. Kepuasan kerja merupakan kebutuhan intrinsik seseorang, yang dampaknya terhadap perilaku bisa jadi lebih besar dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan ekstrinsik. Pegawai yang dapat merasakan kepuasan dalam bekerja akan timbul perasaan senang atau positif dalam hatinya. Perasaan-perasaan positif tersebut lebih lanjut akan mendorong pegawai untuk berbuat lebih baik dan lebih besar bagi organisasinya yang telah memberikan rasa puas bagi dirinya dalam bekerja. Rasa puas dalam bekerja itu antara lain akan mendorong pegawai untuk lebih mementingkan organisasi, suka membantu rekan-rekannya dalam bekerja, lebih bijak dalam bertindak, dan meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Tindakan-tindakan seperti tidak lain merupakan cerminan dari perilaku ekstra peran atau OCB.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa OCB sangat penting dan vital bagi organisasi sekolah, terutama untuk mendorong dan mengangkat organisasi sekolah sebagai pusat pembelajaran yang betul-betul dapat menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas unggul. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa guru sebagai pegawai ujung tombak pendidikan di sekolah dan sebagian memiliki OCB yang relatif tinggi sehingga kinerjanya

cukup baik dan kemudian berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan.

## **BAB II**

# **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

### **A. Pengertian *organizational citizenship behavior***

Dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya organisasi nir laba seperti organisasi kependidikan, diperlukan perilaku ekstra peran yang lazim disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Istilah lain OCB adalah *extra-role behaviour*. Menurut Aldag & Reschke sebagaimana dikutip Alotaibi, OCB *is one form of prosocial behaviors*.<sup>2</sup> Artinya, OCB merupakan salah satu bentuk perilaku prososial. Sedangkan Schnake sebagaimana dikutip Alotaibi, 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.<sup>3</sup> Perilaku seperti itu dibutuhkan untuk mendukung kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak selamanya

---

<sup>2</sup> A.G. Alotaibi, “Antecedents of OCB: A study of public personnel in Kuwait.” *Public Personnel Management*. Vol. 30, No. 3, 2001, h. 4.

<sup>3</sup> *Ibid.*

dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan-kegiatan rutin organisasional. Dalam kondisi tertentu, adakalanya organisasi membutuhkan perilaku ekstra peran, terutama ketika organisasi memerlukan dukungan aktivitas pegawai yang tidak dapat dinilai atau dihargai dengan uang.

Organ sebagaimana dikutip Jewell mengatakan bahwa OCB adalah:

*Helpfull, costructive gestures exhibited by organization members and valued or appreciated by officials, but not related directly to individual productivity nor inhering in the enforceable requirements of the individuals role.*<sup>4</sup>

Pengertian ini pada dasarnya 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

---

<sup>4</sup> L.N. Jewell, *Contemporary Industrial/Organizational Psychology* (California: Cole Publishing Company, 1998), h. 224.



yang mensponsori kegiatan amal, dan memikirkan cara yang lebih baik untuk melakukan tugas.<sup>5</sup> Tetapi di lain kesempatan Organ sebagaimana dikutip Foote & Tang mengartikan OCB sebagai: *individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.*<sup>6</sup> Hal ini berarti bahwa OCB adalah perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi. Menurut Smith *et. al.*, dalam Foote dan Tang, perilaku tersebut yang mendorong terciptanya mesin-mesin sosial organisasi, menyediakan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk bekerja melalui banyak bagian, dan membantu karyawan di dalam organisasi untuk mengatasi kondisi saling ketergantungan antar satu dengan yang lain.<sup>7</sup> Hal ini menunjukkan bahwa OCB dapat mendorong terbangunnya soliditas yang dapat membantu karyawan dalam memecahkan berbagai peroslan yang muncul dalam organisasi.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> D. A. Foote dan T. L. Tang, "Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?" *Management Decision*, Vol. 46 No. 6, 933-947, h. 934.

<sup>7</sup> *Ibid.*, h. 935.

Bolino dan Turnely sebagaimana dikutip Schultz & Schultz menjelaskan bahwa OCB merupakan:

*Putting forth effort, doing more for your employer than the minimum requirements of your job. It includes such behaviors as taking on additional assignments, voluntarily assisting other people at work, keeping up with the developments in one's field or profession, following company rules even when no one is looking, promoting and protecting the organization, and keeping a positive attitude and tolerating inconveniences at work.*<sup>8</sup>

Penjelasan ini menunjukkan bahwa OCB adalah melakukan usaha terus menerus dan bekerja lebih dari standar minimum yang dipersyaratkan. Perilaku OCB antara lain ditunjukkan dalam bentuk mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu pekerjaan orang lain, mengembangkan profesi, mematuhi aturan organisasi bahkan ketika tidak ada seorangpun yang melihat, memajukan dan melindungi organisasi, dan menjaga sikap positif dan memiliki toleransi atas ketidaknyamanan di tempat kerja.

Smith dalam Lapine menjelaskan bahwa OCB sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan tidak menerima penghargaan secara tegas karena perilaku yang dilakukan bukan merupakan tuntutan pekerjaan atau bukan termasuk

---

<sup>8</sup> D. Schultz dan S. E. Schultz, *Psychology & Work Today* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2006), h. 249.

dalam pekerjaan formal di tempat kerja.<sup>9</sup> Sementara Aamodt mengemukakan bahwa orang yang terikat dalam OCB termotivasi untuk membantu organisasi dan rekan kerjanya dengan melakukan hal-hal kecil yang sebenarnya tidak diminta untuk mengerjakan. Contohnya adalah membantu rekan kerja dan membimbing karyawan baru.<sup>10</sup> Dari definisi-definisi di atas tampak bahwa OCB pada intinya merupakan perilaku sukarela yang dapat memberikan kontribusi langsung atau tidak langsung terhadap organisasi.

Menurut Organ sebagaimana dikutip Tschannen-Moran, OCB 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

---

<sup>9</sup> J. A. LePine, *et. al.*, "Contextual performance and teamwork: Implications for staffing." In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, New York: Elsevier, 53-90, 2002, h. 57.

<sup>10</sup> M. G. Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (Belmont, CA: Thomson Learning, Inc., 2007), h. 366.

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.<sup>11</sup>

## **B. organizational citizenship behavior dan Kinerja organisasi**

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi yang dilakukan oleh Podsakoff dan MacKenzie sebagaimana dikutip Elfina, OCB memiliki dampak sebagai berikut: (1) meningkatkan produktivitas rekan kerja,

---

<sup>11</sup> M. Tschannen-Moran, "Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust" *Journal of Educational Administration*. Chapter 6, 1-36, 2003, h. 1.

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.<sup>12</sup> Dengan kondisi demikian, maka OCB sangat penting bagi kehidupan karyawan dan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disintesisikan 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.

---

<sup>12</sup> E. P. DeBors, *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Citizenship Karyawan*, tidak dipublikasikan, (2003), hh. 5-6.

## BAB III

# PENGEMBANGAN KARIR

### A. Istilah pengembangan karir

Istilah pengembangan karir berakar pada dua kata: pengembangan dan karir. Menurut Bass dan Vaughn dalam Armstrong, 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*)<sup>13</sup>. Sedangkan bagi Sikula sebagaimana dikutip Munandar, pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.<sup>14</sup> Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan merupakan usaha merealisasikan potensi seseorang melalui proses pembelajaran.

---

<sup>13</sup> M. Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice* (London: Kogan Page, 2003), h. 526.

<sup>14</sup> A. S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: UI-Press, 2001), h. 32.

Sementara itu karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir menunjukkan semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir juga mencerminkan perkembangan para pegawai secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Menurut Greenhaus dalam Ivancevich, “*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.*”<sup>15</sup> 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.

---

<sup>15</sup> J. M. Ivancevich, *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010), h. 436.



Capling *et al.*, menyatakan bahwa “*a career is squence of jobs that constitute what a person does for a living.*”<sup>16</sup> 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.*, bahwa *career planning is the process of systematically matching career goals and individual capabilities with opportunities for their fulfilment.*<sup>17</sup> Artinya, perencanaan karir merupakan proses yang sitematis menyesuaikan antara tujuan karir dan kemampuan individu dengan peluang untuk memenuhinya

Pendapat senada disampaikan oleh Schermerhorn bahwa karir merupakan suatu lingkup dan pengejaran pekerjaan yang mencakup apa yang dilakukan orang untuk mencari nafkah.<sup>18</sup> Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang berkarir dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Demikian juga Benardin menyatakan bahwa “*career is individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related activities and experiences over the*

---

<sup>16</sup> J. Campling, *et al.*, *Management: 2<sup>nd</sup> Asia Pacific Edition* (Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2006), h. 345.

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 345.

<sup>18</sup> J. R. Schermerhorn, Jr., *Management* (New York: John Wiley and Sons Ltd., 1996), h. 327.

*span of a person's life.*<sup>19</sup> Artinya, karir adalah suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang. Senada dengan itu Malthis dan Jackson menyatakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.<sup>20</sup> Sedangkan Mondy mengemukakan bahwa karir adalah jalan atau jalur umum yang dipilih seseorang untuk mengejar ambisi sepanjang kehidupan kerjanya (a career is a general course that a person chooses to pursue throughout his or her working life).<sup>21</sup> Berbeda dengan pendapat-pendapat sebelumnya, Mondy menjelaskan karir dalam makna jalan, jalur atau jenjang (path) yang dipilih oleh seseorang untuk mencapai tujuan kerjanya.

*Dari beberapa definisi di atas, karir dapat dimaknai sebagai aktivitas dan perilaku kerja seseorang sepanjang hidupnya, jalan atau jenjang yang dipilih oleh seseorang untuk mencapai ambisi kerjanya, atau seluruh jabatan atau pekerjaan yang pernah dipunyai oleh seseorang sepanjang hidupnya. Makna apapun yang menjelaskan tentang karir, bagi seseorang atau sebuah organisasi, karir adalah sesuatu yang harus direncanakan, dijaga agar bisa dicapai dan dinilai perkembangannya.*

---

<sup>19</sup> J. H. Bernardin, *Human Resources Management: An Experiential Approach* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), h. 194.

<sup>20</sup> R. L. Malthis dan J. H. Jackson, *Human Resources Management* (Ohio: South-Western, 2004), h. 342.

<sup>21</sup> R. W. Mondy, *Human Resource Management* (New Jersey: Pearson Education, 2010), h. 224.

Sejalan dengan itu, Noe mengemukakan bahwa karir senantiasa berubah seiring berubahnya minat, kemampuan, nilai, dan lingkungan kerja seseorang.<sup>22</sup> Hal ini mengisyaratkan bahwa karir seseorang senantiasa berubah sesuai dengan perubahan tuntutan lingkungan kerja yang disesuaikan dengan minat, kemampuan, dan nilai-nilai yang dikembangkan di tempat kerja.

Sejalan dengan pengertian pengembangan dan karir di atas, menurut Byars dan Rue, pengembangan karir adalah upaya formal yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi yang fokus pada pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia organisasi guna memenuhi kebutuhan pekerja dan organisasi.<sup>23</sup> Sedangkan bagi Dessler, pengembangan karir adalah rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang sepanjang hidupnya yang memberikan kontribusi terhadap eksplorasi, pemantapan, kesuksesan, dan terpenuhinya karir seseorang.<sup>24</sup> Sementara itu Mondy mendefinisikan pengembangan karir sebagai upaya-upaya sistematis dan formal yang dilaksanakan oleh organisasi untuk memastikan

---

<sup>22</sup> R. A. Noe, *et al.*, *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), h. 378.

<sup>23</sup> L. L. Byars dan Leslie W. Rue, *Human Resource Management* (New York: McGraw-Hill Company, 2008), h. 1974.

<sup>24</sup> G. Dessler, *Fundamental of Human Resource Management: Content, Competencies, and Applications* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009), h. 236.

bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman kerja yang sesuai dan tersedia di dalam organisasi.<sup>25</sup> Melalui perencanaan dan pengembangan karir yang selaras dan konsisten dengan strategi organisasi, maka dapat dijamin tersedianya tenaga kerja yang memenuhi syarat kompetensi, tepat jumlah dan tepat waktu untuk dimanfaatkan guna membantu tercapainya tujuan organisasi

## **B. Tujuan Pengembangan Karir**

Dalam konteks tujuan individu dan organisasi, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan tujuan individu dengan kesempatan karir yang tersedia di dalam perusahaan untuk saat ini dan di masa yang akan datang. Komitmen dalam pengembangan karir dapat menunda keusangan sumber daya manusia yang akan membebani perusahaan.<sup>26</sup> Ada tiga poin krusial dalam pengembangan karir. Pertama, pada saat pertama kali diterima sebagai pekerja, pengalaman di awal-awal masa kerja sangat mempengaruhi pembentukan karakter karirnya. Kedua, pada pertengahan karir (*mid career*) yakni masa di mana seorang pekerja mulai

---

<sup>25</sup> Mondy, *op.cit.*, h. 228.

<sup>26</sup> V. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada 2004), h. 290.

mendapatkan tekanan dan tanggung jawab yang berbeda dengan saat pertama dia diterima sebagai pekerja. Pada masa ini pekerja menghadapi *turning point*, yakni ketika pekerja menghadapi kemandegan karir (*career plateaued*). Ketiga, pada masa menjelang masa purnabhakti, di mana pekerja menghadapi ketidak pastian akibat kondisi ekonomi, sosial psikologis dan hubungan interpersonal.<sup>27</sup>

Dari sudut pandang organisasi, menurut Winterscheid yang dikutip Byars dan Rue, pengembangan karir memiliki tiga tujuan utama, yaitu: (1) untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang, (2) untuk memberikan informasi yang lebih baik bagi organisasi dan individu tentang jalur karir yang potensial di dalam organisasi, dan (3) untuk sedapat mungkin memanfaatkan program sumber daya manusia yang telah ada melalui pengintegrasian aktivitas-aktivitas memilih, menugaskan, mengembangkan dan mengelola karir individu dengan perencanaan organisasi.<sup>28</sup> Mondy mengidentifikasi beberapa tujuan pengembangan karir, di antaranya adalah: (a) meningkatkan kepuasan kebutuhan pengembangan spesifik pekerja. Pekerja yang melihat kebutuhan pengembangan dirinya akan terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan organisasinya, (b) meningkatkan kinerja, dalam

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, h. 291.

<sup>28</sup> Byars dan Rue, *op.cit.*, h. 194.

makna pekerjaan itu sendiri paling berpengaruh terhadap pengembangan karir. Setiap jenis dan strata pekerjaan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda-beda, (c) meningkatkan loyalitas dan motivasi pekerja. Individu yang percaya bahwa perusahaannya memperhatikan perencanaan karir akan lebih suka untuk bertahan berada di dalam organisasi, dan (d) menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan jalur karir yang pasti dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka hal ini akan teridentifikasi sebuah kebutuhan pelatihan dan pengembangan.<sup>29</sup> Uraian ini memperkuat pendapat sebelumnya bahwa pengembangan karir memiliki tujuan sangat luas, menjangkau kebutuhan dan kepentingan organisasi maupun pekerja.

Selain itu, Otte dan Hutcheson 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, Meningkatkan suplai pekerja yang berkemampuan. Jumlah pekerja yang memiliki kemampuan lebih tinggi dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan manajemen

---

<sup>29</sup> Mondy, *op.cit.*, h. 229.

untuk menempatkan seseorang dalam posisi-posisi yang lebih tepat. Dengan demikian suplai pekerja yang kompeten bertambah dan secara agregatif akan meningkatkan daya saing organisasi.<sup>30</sup>

Dalam pengembangan karir perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya sendiri (*career planning*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karirnya (*career management*). Pengembangan karir dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu individu dan institusi. Perencanaan karir seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berfokus pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalur karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi. *Career planning* (perspektif individu) menekankan pada kesadaran seseorang agar lebih peduli pada kemampuan, minat, nilai, kesempatan, hambatan, pilihan dan konsekuensi yang dimilikinya. Hal ini menyangkut subproses: pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan penugasan, dan pengembangan karir sendiri. Sedangkan *career management* (perspektif institusi) menyangkut proses yang dilakukan oleh

---

<sup>30</sup> G. Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenhaklindo, 1997), h. 27.

organisasi dalam mempersiapkan, mengimplementasikan, dan mengontrol rencana karir seseorang dalam organisasi. Subprosesnya adalah rekrutmen dan seleksi, pengalokasian sumber daya manusia (SDM), penilaian dan evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan. Dari kedua perspektif itu muncul sistem pengembangan karir (*career development system*) sebagai usaha yang formal, terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan keperluan tenaga kerja organisasi. Pengembangan karir dirancang untuk meningkatkan kepuasan karir seseorang dan efektifitas organisasi.

Menurut Malthis dan Jackson, meskipun tujuan dan perspektif karir dalam perencanaan karir mungkin berbeda untuk institusi/organisasi dan pegawai, ada tiga persoalan bagi keduanya, yaitu masa stabil karir, pekerja teknis dan pekerja profesional, serta karir rangkap.<sup>31</sup> Pada masa stabil, seseorang merasakan kurangnya peluang untuk naik pangkat. Pekerja teknis dan profesional kebanyakan ingin tetap berada dalam dunia teknis mereka daripada masuk ke dalam jajaran manajemen. Karir rangkap ialah organisasi menyediakan dua jalur karir bagi mereka yang ingin masuk ke manajemen dan yang tetap di jalur teknis, ini sebagai upaya menyelesaikan permasalahan tersebut.

---

<sup>31</sup> Malthis dan Jackson, *op.cit.*, h. 348.



Bernardin menyatakan bahwa ada hal-hal yang tidak disukai individu atas sejumlah perubahan inisiatif tindakan organisasi, yaitu: (1) *downsizing*, penghilangan pekerjaan dari organisasi, (2) *delaying*, pengklasifikasian kembali pekerjaan menjadi lebih umum, (3) *decentralizing*, desentralisasi tanggung jawab ke setiap lokasi atau tingkat lebih bawah, (4) *reorganization*, organisasi lebih fokus pada pekerjaan inti, (5) *cost-related strategies*, beberapa pekerjaan dikerjakan dengan sedikit sumber daya, (6) *information technology (IT) innovation*, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi, (7) *competitive measurement*, keterampilan pegawai didefinisi atau diukur dengan cara yang berbeda, dan (8) *performance-related pay*, kompensasi dikaitkan dengan kinerja dan digunakan sebagai motivator.<sup>32</sup>

Sistem pengembangan karir perlu dirancang secara baik agar kebutuhan individu dan organisasi dapat secara optimal terpenuhi. Dalam rangka itu, ada komponen-komponen sistem pengembangan karir yang perlu diperhatikan, yakni: (1) *self-assessment tools*, alat penilaian yang digunakan untuk menentukan karir, (2) *individual counseling*, yang membantu pegawai merencanakan karirnya melalui konseling, (3) *information service*, tersedianya informasi dan sistem komunikasi dalam organisasi, (4) *organizational assessment program*, berupa metode menilai potensi pengembangan

---

<sup>32</sup> Bernardin, *op.cit.*, h. 195.

pegawai untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi, (5) *development programs*, program-program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi, dan (6) *career program for special target group*, program karir bagi pribadi-pribadi yang memiliki kekhususan.<sup>33</sup>

Program pengembangan karir harus menghasilkan keuntungan, baik bagi individu maupun organisasi. Flippo mengemukakan tiga unsur yang harus diperhatikan dalam penyusunan program pengembangan karir, yaitu: (1) *career need assessment*; (2) *career opportunities*; dan (3) *need-opprtunities alignment*.<sup>34</sup> Menaksir kebutuhan karir (*career need assessment*) perlu dilakukan oleh organisasi dalam membantu setiap pegawainya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karirnya. Selanjutnya organisasi harus memberikan informasi tentang kesempatan karir yang tersedia (*career opportunities*), dengan demikian pegawai dapat mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Pada akhirnya dilakukan penyesuaian di antara keduanya (*need-opprtunities alignment*). Dalam pelaksanaannya, penyesuaian itu dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi atau pelatihan dan pengembangan pegawai. Dengan memperhatikan ketiga unsur dalam program

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, hh. 198-210.

<sup>34</sup> E. B. Flippo, *Personnel Management* (Kogakusha: McGraw-Hill, 1990), h. 47.

pengembangan karir, kemudian disusunlah suatu rencana jenjang karir (*career path plan*).

Harrison sebagaimana dikutip Mullins mengidentifikasi enam faktor kritis keberhasilan pengembangan karir, yaitu: (1) harus mewujudkan proses transparan yang dimiliki oleh manajer lini, (2) harus menjadi proses yang dapat berkembang sepanjang waktu dan terintegrasi dengan sistem sumber daya yang ada, (3) harus meliputi sistem yang berdasarkan informasi tentang harapan karir orang-orang dan kebutuhan organisasi, (4) harus menjadi ukuran standar untuk menunjukkan apakah sistem bekerja, (5) harus merupakan komunikasi yang jelas tentang proses pengembangan dan tanggung jawab terhadap semua pegawai serta provisi bagi semua pegawai terhadap informasi dan relevansi mengenai jalur karir; dan (6) harus menjadi dukungan bagi pegawai dalam merencanakan pengembangan karir mereka.<sup>35</sup>

Studi yang dilakukan Davis dan Werther terhadap sekelompok pegawai mengungkapkan lima faktor yang terkait dengan pengembangan karir, yaitu: (a) *keadilan dalam karir*, para pegawai menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir, (b) *perhatian terhadap penyeliaan*, para pegawai menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam

---

<sup>35</sup> L. J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* (Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2002), h. 374.

pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja, (c) *kesadaran tentang kesempatan berkarir*, para pegawai menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir, (d) pemenuhan terhadap *minat*, para pegawai memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor, oleh karena itu mereka membutuhkan sejumlah informasi yang dapat mendorong minat mereka, (e) *kepuasan dalam berkarir*, para pegawai tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki kepuasan berbeda. Program karir yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan persepsi keinginan para pegawai. harapan pegawai terhadap program karir yang dikembangkan oleh departemen SDM yang disesuaikan dengan ragam faktor usia, jenis kelamin, kedudukan, pendidikan, dan faktor-faktor lainnya.<sup>36</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa pengembangan karir adalah upaya formal yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi yang fokus pada pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia organisasi guna memenuhi kebutuhan pekerja dan organisasi, dengan indikator: keadilan dalam pengaturan karir, perhatian terhadap penyeliaan, kesadaran tentang kesempatan berkarir,

---

<sup>36</sup> W. B. Werther dan K. Davis, *Human Resources and Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, Inc.,1996), h. 190.

pemenuhan terhadap minat, dan tercapainya kepuasan dalam berkarir.



# BAB IV

## PERSEPSI TENTANG KEADILAN ORGANISASI

### A. Persepsi keadilan

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 menyatakan, 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.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> R. C. Atkinson dan E.R. Hilgard, *Pengantar Psikologi* diterjemahkan oleh Nurjanah Taufik dan Rukmini Barhana (Jakarta: Erlangga, 1991), h. 209.

Sejalan dengan pengertian tersebut McShane dan Von Glinow mendefinisikan persepsi sebagai proses penerimaan informasi, dan dari informasi yang diperoleh, kemudian seseorang membuat pengertian tentang dunia di sekelilingnya.<sup>38</sup> Robbins menerangkan persepsi adalah proses yang digunakan individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan inderanya dalam rangka memberikan makna kepada lingkungannya.<sup>39</sup> Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich dan Donely, 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.<sup>40</sup> Persepsi mencakup penerimaan stimulus (*inputs*), pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasikan dengan cara tertentu yang kemudian dapat membentuk sikap dan mempengaruhi perilaku,

---

<sup>38</sup> S. L. McShane dan M. A. Von Glinow, *Organizational Behavior: Essentials* (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 47.

<sup>39</sup> S. P. Robbins, *Perilaku Organisasi* Alih Bahasa: Benyamin Molan (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2006), h. 169.

<sup>40</sup> J. L. Gibson, J. M. Ivancevich dan J. H. Donnelly, Jr., *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), h. 97.



sehingga seseorang menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri.<sup>41</sup>

Menurut Robbins, 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.<sup>42</sup>

Uraian di atas menjelaskan bahwa persepsi pada hakikatnya adalah keadaan di mana individu menilai dan memberikan pendapat mengenai apa yang dilihat dan dirasakan yang dipengaruhi oleh faktor situasi yakni waktu, tempat kerja, sosial; faktor pemersepsi mencakup sikap, motif, kepentingan, pengalaman, penghargaan dan faktor target yakni hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang, kedekatan.

Mengenai istilah keadilan organisasi, berasal dari kata keadilan dan organisasi. Kata keadilan berasal dari kata dasar adil, yang menurut Weller, memiliki konotasi dengan perasaan baik, sesuai, benar dan jujur. Jika seseorang melihat perbedaan antara penghargaan yang diterima atas

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, h. 54.

<sup>42</sup> Robbins, *op.cit.*, h. 170.

usahanya jika dibandingkan dengan orang lain, maka akan memotivasi untuk bekerja lebih (atau menurun).<sup>43</sup> Menurut Robbins, umumnya terdapat tiga kategori yang digunakan untuk mengklasifikasikan perbandingan, yaitu individu yang dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam satu organisasi dan termasuk teman, serikat pekerja atau organisasi profesional, dan melihat rasio masukan dan keluaran yang dipersepsikan oleh individu.<sup>44</sup> Sedangkan kata organisasi, didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Cherrington sebagaimana dikutip Furnham mendefinisikan organisasi sebagai sistem sosial terbuka (serangkaian unsur yang saling terkait, yang mengandung sumber daya dari lingkungan di mana lingkungan “mengekspor” produk output yang berguna) yang terdiri atas aktivitas terpola dari sekelompok orang (relatif stabil dan peristiwa yang terus terjadi secara rutin) yang cenderung mengarah pada tujuan.<sup>45</sup> Kemudian bagi Dubrin, organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama (atau kelompok besar).<sup>46</sup> Sedangkan menurut Shafritz, Rissell dan

---

<sup>43</sup> L.D. Weller, Jr. “The equity factor: a vital part of the quality equation.” *Quality Assurance in Education*. 3 (4): 44-50, 1995, h. 196.

<sup>44</sup> S.P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (London: Prentice Hall, 1992), h. 203.

<sup>45</sup> A. Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work* (New York: Psychology Press, 2006), h. 16.

<sup>46</sup> A. J. DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior* (Mason: Thomson South-Western, 2007), h. 37.

Borick, organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.<sup>47</sup> Hal serupa dikemukakan oleh Shane dan von Glinow bahwa organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja saling tergantung bagi tujuan tertentu.<sup>48</sup> Sementara itu, menurut Greenberg, organisasi merupakan sistem sosial terstruktur yang terdiri atas kelompok dan individu yang bekerja bersama untuk memenuhi sasaran yang disepakati.<sup>49</sup> Dari berbagai pandangan mengenai organisasi tersebut tampak bahwa pada intinya organisasi merupakan sistem sosial yang terstruktur dan terkoordinir untuk mencapai tujuan bersama.

Sejalan dengan pengertian keadilan dan organisasi tersebut, Greenberg dan Baron mendefinisikan keadilan organisasi sebagai *“people’s perception of fairness in organizations, consisting of perceptions of how decisions are made regarding the distribution of outcome and the perceived fairness of those outcomes themselves.”*<sup>50</sup> Pengertian ini memberikan makna bahwa keadilan organisasi adalah persepsi seseorang atas keadilan di dalam organisasi, yang meliputi persepsi atas bagaimana keputusan dibuat terkait dengan

---

<sup>47</sup> J. M. Shafritz, E.W. Rissell dan C. P. Borick, *Introducing Public Administration* (New York: Pearson Edu, 2007), h. 227.

<sup>48</sup> McShane dan von Glinow, *op.cit.*, h. 5.

<sup>49</sup> J. Greenberg dan R. A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Pearson, 2003), h. 5.

<sup>50</sup> *Ibid.*, h. 193.

distribusi hasil dan persepsi keadilan atas keluaran itu sendiri. Sedangkan Schultz dan Schultz mendefinisikan keadilan organisasi sebagai “*how fairly employees perceive themselves to be treated by their company.*”<sup>51</sup> Artinya bahwa keadilan organisasi adalah seberapa adil karyawan merasakan dirinya diperlakukan oleh perusahaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa jika karyawan percaya dirinya diperlakukan tidak adil, maka kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi mungkin menurun. Dalam keadaan yang tidak adil, maka karyawan juga mengalami stres yang tinggi, dan berusaha untuk mencari pekerjaan lain. Sementara itu, Muchinsky secara sederhana memberikan batasan keadilan organisasi sebagai “*fair treatment of people in organization.*” Maknanya bahwa keadilan organisasi adalah perlakuan adil seseorang di dalam organisasi.<sup>52</sup> Di pihak lain Ivancevic, Konopaske dan Matteson mengartikan keadilan organisasi sebagai “*the degree to which individuals feel fairly treated at the workplace.*” Pengertian ini memberikan makna bahwa keadilan organisasi adalah sejauhmana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.<sup>53</sup> Selain itu, Gordon juga menyatakan

---

<sup>51</sup> D. Schultz dan S.E. Schultz, *Psychology & Work Today* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2006), h. 232.

<sup>52</sup> P.M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work* (Belmont CA: Wadsworth Thomson Learning, 2000), h. 275.

<sup>53</sup> J.M. Ivancevic, R. Konopaske, dan M. T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (New York: McGraw-Hill Company, 2005),

bahwa keadilan organisasi adalah perlakuan organisasi atau pimpinan terhadap karyawan, baik dalam bentuk peraturan untuk penetapan balas jasa (*procedural justice*) maupun dalam realisasi pendistribusian balas jasa menurut persepsi karyawan. Artinya, *organizational justice* direfleksikan oleh sikap pimpinan menurut persepsi bawahannya untuk berlaku adil dan objektif dalam membuat keputusan terutama menyangkut seleksi dan promosi karyawan, dalam memberikan penugasan dan pembagian tugas, dalam melakukan penilaian kinerja, dan dalam menetapkan kenaikan gaji, jabatan, dan imbal jasa.<sup>54</sup> Sedangkan Cropanzano, Bowen dan Gilliland menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan perekat yang mendorong seseorang untuk bekerjasama secara efektif, sebaliknya ketidakadilan dalam organisasi seperti karat yang dapat merapuhkan komunitas dan menyakitkan individu dan membahayakan organisasi.<sup>55</sup>

Dari berbagai pengertian, definisi dan batasan tersebut tampak bahwa pada intinya keadilan organisasi terkait dengan sejauhmana seseorang diperlakukan secara adil dalam organisasi.

---

h. 153.

<sup>54</sup> J. R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* Forth Edition (New York: Allyn & Bacon, 1993), h. 135.

<sup>55</sup> R. Cropanzano, D. E. Bowen, dan S.W. Gilliland, "The management of Organizational Justice" *Journal Academy of Management Perspectives*. November: 34-48, 2007, h. 22.

## B. dimensi *organizational fairness/justice*

Dittret dalam Gordon memperkenalkan tujuh dimensi *organizational fairness/justice*, yakni: (1) peraturan penggajian (*pay rules*), (2) administrasi penggajian (*pay administration*); (3) tempat kerja (*work place*); (4) tingkat gaji (*pay level*); (5) pengadministrasian peraturan (*rule administration*); (6) pembagian kerja (*distribution of jobs*); dan (7) ruang gerak tingkat kebebasan (*latitude*).<sup>56</sup> Sedangkan Aamodt menyebutkan bahwa keadilan organisasi memiliki tiga bentuk. Pertama, keadilan distributif (*distributive justice*), yaitu “*perceived fairness of the actual decision made in a organization.*” Maknanya bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan atas keputusan aktual yang dibuat organisasi. Kedua, keadilan prosedural (*procedural justice*), yaitu “*perceived fairness of the method used to arrive at the decision.*” Artinya bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan atas metode yang digunakan untuk sampai pada keputusan. Ketiga, keadilan interaksional (*interactional justice*), yakni “*perceived fairness of the interpersonal treatment receive.*” Artinya bahwa keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan atas perlakuan interpersonal yang diterima.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Gordon, *op.cit.*, h. 135.

<sup>57</sup> M. G. Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology: an Applied Approach* (Belmont, CA: Thomson Learning, Inc., 2007), h. 344.

Ketiga dimensi keadilan organisasi tersebut dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

a. Keadilan distributif

Muchinsky mengatakan bahwa keadilan distributif mengacu pada keadilan yang berkaitan dengan pengalokasian hasil. Pengalokasian hasil bisa berupa pengalokasian gaji, beban kerja, promosi, dan hukuman. Menurut Muchinsky, keadilan distributif dinilai melalui tiga perspektif, yakni: (1) *equity*, hasil yang didapat individu harus sesuai dengan kontribusi yang diberikannya. Misalnya: bonus yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan individu. Semakin tinggi produktivitas kerja individu, semakin tinggi bonus yang didapat, (2) *equality*, semua orang mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan hasil/keputusan. Apapun keahlian, lama kerja, jabatan, prestasi kerja, hasil yang didapat tetap sama. Misalnya: Semua pegawai mendapatkan jumlah bonus yang sama di akhir tahun, (3) *need*, pengalokasian hasil yang ideal sesuai dengan kebutuhan individu. Misalnya: dalam pembagian bonus, individu yang sedang membutuhkan bantuan finansial mendapat bonus lebih besar.<sup>58</sup>

Dengan demikian inti dari keadilan distributif adalah pengalokasian hasil. Dari berbagai literatur dapat disimpulkan

---

<sup>58</sup> Muchinsky, *op.cit.*, h. 279.

bahwa isu utama dari keadilan distributif berkaitan dengan imbalan/gaji yang didapatkan pegawai.

b. Keadilan prosedural

George dan Jones membatasi keadilan prosedural (*procedural justice*) sebagai: *A process theory about work motivation that focusses on workers' perceptions of the procedures used to make decisions about the distribution of outcomes.*<sup>59</sup>

Artinya, keadilan prosedural merupakan suatu proses menyangkut motivasi kerja yang berfokus pada persepsi-persepsi pekerja tentang prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan terkait dengan distribusi hasil kerja. Batasan keadilan prosedural (*procedural justice*) juga dinyatakan oleh Wagner dan Hollenbeck (1992: 162) sebagai: *"Perceived fairness of the process by which rewards allocation have been made that's why the fairness of the way in which rewards are allocated as percieved by the recipient of the rewards."*

<sup>60</sup> Artinya, ada pemahaman dan perasaan adil terhadap proses alokasi pemberian hadiah yang telah dibuat sehingga cara keadilan dalam mengalokasikan hadiah diterima dengan baik. Oleh sebab itu keadilan prosedural menguji keadilan dari adanya proses itu sendiri yang dijalankan melalui keputusan

---

<sup>59</sup> J. M. George dan G. R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2006), h. 206.

<sup>60</sup> J.A. Wagner dan J.R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 1992), h. 162.



yang dibuat dengan standar yang jelas; proses yang digunakan konsisten dengan kebutuhan kerja; dan pekerja memiliki hak untuk memberi komplain terhadap keputusan yang dibuat.

Dalam konteks organisasi, keadilan prosedural dipertimbangkan sebagai sumber penting pertukaran sosial, karena keadilan distributif lebih terkait dengan pertukaran ekonomi.<sup>61</sup> Lynd dan Tyler dalam Dunnet dan Flint mengatakan bahwa ada empat nilai yang membentuk keadilan prosedural, yaitu: (1) *voice*, kesempatan pegawai untuk menyampaikan aspirasinya, (2) *trust*, kepercayaan pegawai terhadap pembuat keputusan, (3) *neutrality*, persepsi pegawai tentang kejujuran dan ketidakbiasan pembuat keputusan, (4) *standing*, perlakuan yang didapat oleh pegawai dari otoritas yang membuat keputusan.<sup>62</sup>

### c. Keadilan interaksional

Menurut Dunnet dan Flint, inti dari keadilan interaksional adalah perlakuan adil yang didapat individu dari orang lain. Tema utamanya adalah perlakuan yang didapat dari atasan.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> M. Elovainio, *et.al.*, "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, 2005, h. 246.

<sup>62</sup> J. Dunnett dan D. H. Flint, "Part-time workers and organizational justice," *Journal The Business Review Cambridge*, 39-43, 2006, h. 40.

<sup>63</sup> *Ibid.*

Perlakuan yang adil adalah sopan santun, kejujuran, martabat, dan hormat.<sup>64</sup>

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.

---

<sup>64</sup> A. Rego dan M. P. Cunha, "Organizational justice and citizenship behaviors: a study in a feminine, high power distance culture." *Working Papers in Management*, Lisabon, 2006, h. 4.

## BAB V

# KEPUASAN KERJA

**D**ari 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.<sup>65</sup> Hal ini menegaskan makna bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi kehidupan pegawai dan organisasi, sehingga eksistensinya perlu dipelihara dan bahkan ditingkatkan secara terus menerus.

---

<sup>65</sup> J. W. Newstrom, *Organization Behavior: Human Behavior at Work* 12<sup>th</sup> edition (Boston: McGraw Hill, 2007), h. 208.

Meskipun secara konseptual kepuasan kerja mewakili sikap daripada perilaku, para peneliti perilaku organisasi menganggapnya sebagai variabel tergantung penting,<sup>66</sup> yang setiap waktu perlu dievaluasi keberadaannya. Kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Spector, kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya.<sup>67</sup> Bagi Nelson dan Quick, kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.<sup>68</sup> Sedangkan Locke dalam Luhtans memberikan definisi kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu, menurut Luthans, kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting.<sup>69</sup> Lebih dari itu, menurut Robbins dan Judge, kepuasan kerja juga merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian sifat-

---

<sup>66</sup> S. P. Robbins dan T. A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2007), h. 131.

<sup>67</sup> P. E. Spector, *Job Satisfaction* (California: SAGE Publishing, 1997), h. 2.

<sup>68</sup> D. L. Nelson dan J. C. Quick. *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges* (Ohio: South-Western, 2006), h. 87.

<sup>69</sup> F. Luthans, *Organizational Behavior* 11<sup>th</sup> edition (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 141.

sifatnya.<sup>70</sup> 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 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. Masing-masing unsur tersebut dideskripsikan pada tabel berikut:<sup>71</sup>

**Tabel 2.1: Unsur-unsur dari Penelitian Kepuasan Kerja**

Unsur	Deskripsi
Upah	Kepuasan dengan upah dan kenaikan upah
Promosi	Kepuasan dengan peluang promosi
Pengawasan	Kepuasan dengan pengawasan ketat seseorang
Tunjangan luar	Kepuasan dengan tunjangan tambahan
Imbalan satuan	Kepuasan dengan imbalan (tidak selalu uang) yang diberikan bagi pekerjaan yang baik.
Kondisi kerja	Kepuasan dengan aturan dan prosedur
Mitra kerja	Kepuasan dengan mitra kerja

<sup>70</sup> S. P. Robbins dan T. A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2007), h. 73.

<sup>71</sup> Spector, *op.cit.*, h. 8.

Sifat Kerja	Kepuasan dengan tipe pekerjaan yang dilakukan
Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

Nelson dan Quick 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.<sup>72</sup> Demikian pula Luthans 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.<sup>73</sup>

Sementara itu, dengan pendapat yang sebagian berbeda, Hodgetts mengidentifikasi enam faktor yang dapat dipertimbangkan dalam usaha menentukan sebab-

---

<sup>72</sup> Nelson dan Quick, *op.cit.*, h. 120.

<sup>73</sup> Luthans, *op.cit.*, h. 142.

sebab kepuasan kerja, yaitu: (a) upah dan tunjangan. Arti penting dari imbalan yang sepadan merupakan faktor yang dipertimbangkan di sini. Orang hanya bisa menambahkan kebijakan promosi dan tindakan yang menyangkut pembayaran yang layak; (b) promosi. Tingkat kepuasan akan tergantung pada diterimanya sistem yang berlaku, apakah sistem ini berdasarkan jasa atau senioritas, atau apapun perpaduan dari keduanya; (c) pekerjaan, yang mencakup: (1) berbagai keahlian – sejauh mana pekerjaan memungkinkan pekerja menggunakan sejumlah keahlian dan kemampuan berbeda dalam melaksanakan kewajibannya, (2) kepentingan dan tantangan yang berasal dari pekerjaan, dan (3) tidak adanya kekaburan peran – betapa jelas individu memahami pekerjaan; (d) kepemimpinan. Ada dukungan kepemimpinan partisipatif atau berpusat pada orang sebagai determinan kepuasan kerja; (e) kelompok kerja. Rekan-rekan pendukung dan kerja dalam kelompok yang baik bermanfaat dengan tidak memungkinkan kekecewaan kerja muncul; dan (f) kondisi kerja. Bila kondisi kerja baik, nyaman dan aman, tampaknya memadai untuk kepuasan kerja yang sesuai, meskipun tidak selalu memiliki kepuasan kerja tinggi. Situasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja akan lebih suram jika kondisi kerja buruk.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> E. McKenna, *Business and Psychology: Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2006), h. 297.

Dari berbagai unsur, aspek dan faktor tersebut dapat disarikan beberapa aspek penting dari kepuasan kerja yang dapat dijadikan indikator pengukuran, yakni: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi.

Suatu meta analisis yang memadukan hasil dari kajian sebelumnya menyimpulkan bahwa ada hubungan moderat antara kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja. Para pekerja yang gembira benar-benar merupakan pekerja yang lebih produktif. Bahkan, penelitian pada umumnya setuju bahwa kepuasan kerja berdampak positif pada kepuasan konsumen. Ada dua alasan utama bagi hubungan ini. Pertama, pegawai biasanya berada dalam situasi pikiran lebih positif ketika merasa puas dengan pekerjaan dan kondisi kerjanya. Pegawai dalam suasana hati yang baik akan menunjukkan keramahan dan emosi positif yang lebih alami dan sering, dan ini menciptakan emosi positif bagi konsumen. Kedua, pegawai yang puas tidak mungkin menghentikan pekerjaannya, jadi pegawai memiliki pengetahuan dan keahlian yang lebih baik untuk melayani klien.<sup>75</sup> Dengan kondisi seperti itu, maka kepuasan kerja perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu, dengan mempertimbangkan (1) membuat pekerjaan lebih menyenangkan, (2) memberikan upah yang layak, tunjangan dan kesempatan promosi, (3) sesuaikan orang dengan

---

<sup>75</sup> McShane dan von Glinow, *op.cit.*, hh. 117-118.



pekerjaan yang layak dengan kepentingan dan keahliannya, (4) rancang pekerjaan yang membuat orang tertarik dan puas, dan (5) perencanaan pekerjaan yang sesuai dengan orang.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Luthans, *op.cit.*, hh. 145-146.



## BAB VI

### HASIL PENELITIAN

# *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

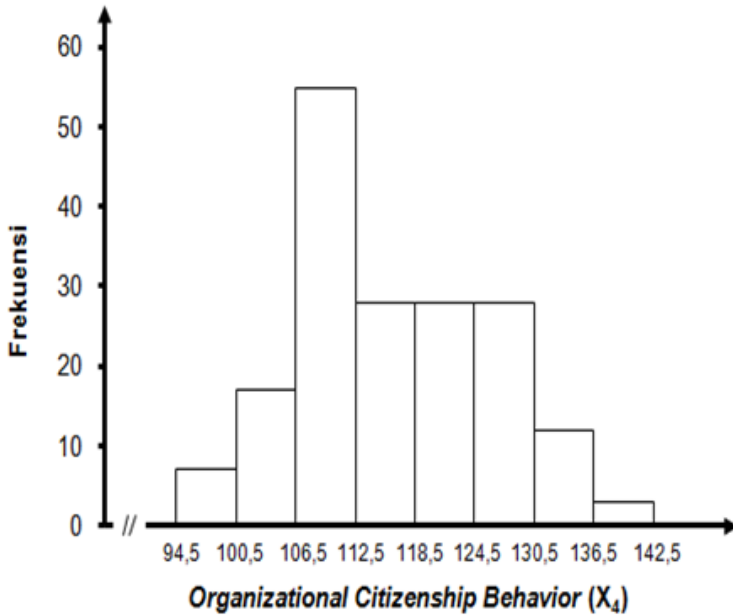
**V**ariabel *organization citizenship behavior* memiliki jumlah item valid sebanyak 28 butir pernyataan dengan pengukuran skala *rating* yang terdiri dari 5 (lima) alternatif jawaban. Oleh karena itu secara teoretik skor *organization citizenship behavior* berada pada interval antara 28 - 140 dan jumlah skor total  $140 \times 178 = 24920$ . Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *organization citizenship behavior* mempunyai rentang empiris antara 95 - 140 dan jangkauan sebesar 45. Lalu diketahui nilai rata-ratanya sebesar 116,24, median = 115, modus = 112, standar deviasi = 9,58, variannya sebesar 91,86, dan jumlah skor total 20690. Skor total ini digunakan untuk melihat gambaran tinggi rendahnya *organization citizenship behavior*, yaitu dengan membandingkan antara skor total empiris dengan skor total teoretik dikalikan dengan 100, yaitu  $20690 : 24920 \times 100 = 83,03\%$ . Hasil ini menunjukkan secara umum *organization citizenship behavior* guru tergolong baik.

Distribusi frekuensi skor *organization citizenship behavior* dapat dilihat pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1: Distribusi Frekuensi Data Variabel  
*Organization Citizenship Behavior***

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1.	95 – 100	7	3,9	3,9
2.	101 – 106	17	9,6	13,5
3.	107 – 112	55	30,9	44,4
4.	113 – 118	28	15,7	60,1
5.	119 – 124	28	15,7	75,8
6.	125 – 130	28	15,7	91,6
7.	131 – 136	12	6,7	98,3
8.	137 – 142	3	1,7	100,0
Jumlah		178	100	-

Sebagian besar skor variabel *Organizational Citizenship Behavior* berada pada kelas interval antara 107 - 112 (30,09%) dan diikuti dengan kelas interval 113 – 118, 119 – 124, dan 125 – 130, masing-masing 15,7%. Kemudian diikuti dengan skor kelas interval antara 101 - 106 (9,6%), lalu 131 - 136 (6,7%), 95 - 100 (3,9%), dan 137 - 142 (1,7%). Dari kelas interval tersebut terlihat bahwa sebagian besar responden berada di atas nilai rata-ratanya 116,24. Distribusi frekuensi tersebut selanjutnya dapat digambarkan dalam bentuk histogram berikut.



**Gambar 4.1: Histogram Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

Variabel pengembangan karir berdasarkan hasil perhitungan validitas diketahui memiliki 19 butir pernyataan valid dengan skala *rating* yang memiliki 5 (lima) alternatif jawaban. Oleh karena itu, secara teoretik skor pengembangan karir berada pada interval antara 19 - 95 dengan jumlah skor total  $95 \times 178 = 16910$ . Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor pengembangan karir memiliki rentang empiris antara 51 - 95 dan jangkauan sebesar 44. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diketahui

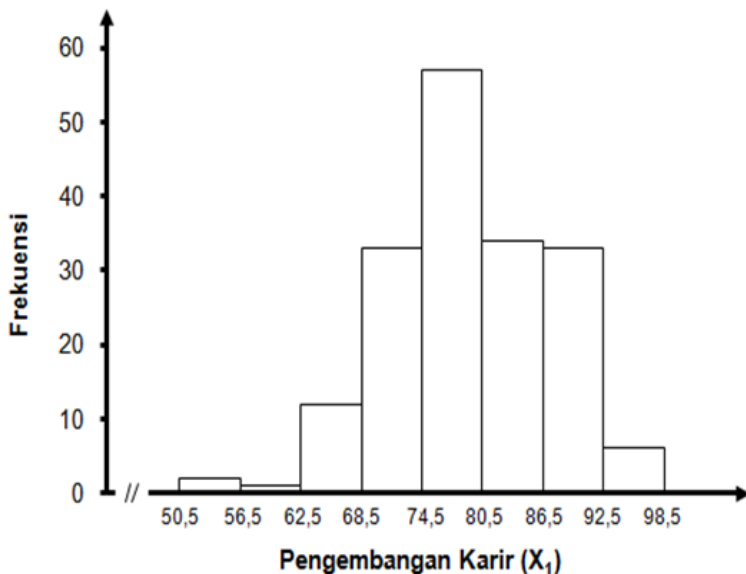
nilai rata-ratanya sebesar 79,16, median = 78, modus = 76, standar deviasi = 8,24, variannya sebesar 67,88 dan jumlah skor total 14091. Untuk melihat gambaran tentang kualitas pengembangan karir, maka dapat dilihat dari perbandingan antara skor total empiris dengan skor total teoretik dikalikan dengan 100, yaitu  $14091 : 16910 \times 100 = 83,33\%$ . Berdasarkan hasil ini, maka secara umum dapat dikatakan bahwa kualitas pengembangan karir tergolong cukup baik. Untuk distribusi frekuensi skor pengembangan karir dapat dilihat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2: Distribusi Frekuensi Data Variabel Pengembangan Karir**

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1.	51 – 56	2	1,1	1,1
2.	57 – 62	1	0,6	1,7
3.	63 – 68	12	6,7	8,4
4.	69 – 74	33	18,5	27,0
5.	75 – 80	57	32,0	59,0
6.	81 – 86	34	19,1	78,1
7.	87 – 92	33	18,5	96,6
8.	93 – 98	6	3,4	100,0
Jumlah		178	100	-

Sebagian besar skor pengembangan karir berada pada interval antara 75 - 80, yaitu sebanyak 32,0%. Berikutnya adalah skor yang berada pada interval antara 81 - 86 sebanyak

19,1%, 69 - 74 dan 87 - 92 masing-masing sebanyak 18,5%. Kemudian skor interval 63 - 68 sebanyak 6,7%, 93 - 98 sebanyak 3,4%, 51 - 56 sebanyak 1,1% dan 57 - 62 sebanyak 0,6%. Dari distribusi skor tersebut terlihat bahwa skor responden sebagian besar berada di atas rata-rata 79,16. Selanjutnya distribusi frekuensi variabel pengembangan karir dapat dilihat dalam bentuk histogram sebagai berikut.



**Gambar 4.2: Histogram Variabel Pengembangan Karir**

Skor persepsi tentang keadilan organisasi diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 19 butir pernyataan valid dengan menggunakan *rating scale* yang memiliki 5 alternatif jawaban. Secara teoretik skor persepsi

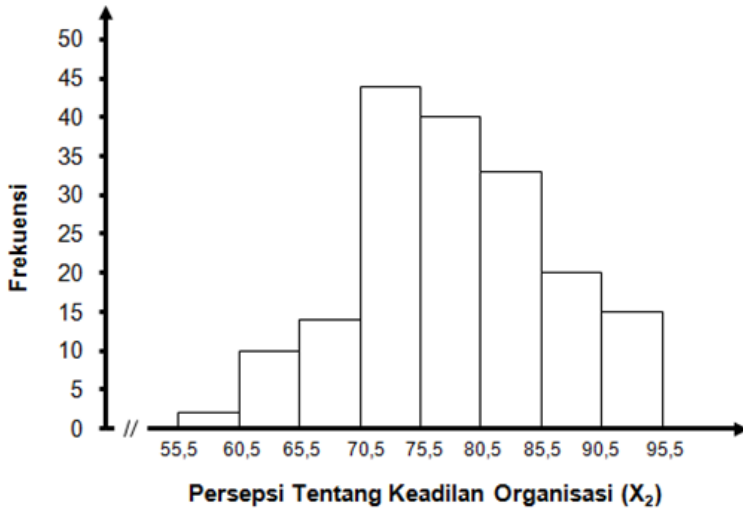
tentang keadilan organisasi berada pada interval antara 19 – 95 dan jumlah skor total  $95 \times 178 = 16910$ . Hasil perhitungan statistik deskriptif untuk variabel persepsi tentang keadilan organisasi menunjukkan rentang empiris antara 56 - 95 dan jangkauan sebesar 39. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diketahui nilai rata-ratanya sebesar 78,07, median= 77, modus = 77, standar deviasi= 8,21, variannya sebesar 67,45 dan jumlah skor total 13897. Untuk melihat gambaran persepsi tentang keadilan organisasi, maka dapat dilihat dari perbandingan antara skor total empiris dengan skor total teoretik dikalikan dengan 100, yaitu  $13897 : 16910 \times 100 = 82,18\%$ . Dari hasil perbandingan ini maka secara umum dapat diketahui bahwa persepsi tentang keadilan organisasi adalah cukup baik. Deskripsi data dalam bentuk distribusi frekuensi untuk persepsi tentang keadilan organisasi dapat dilihat pada tabel 4.3.



**Tabel 4.3: Distribusi Frekuensi Data Variabel Persepsi tentang Keadilan Organisasi**

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1.	56 - 60	2	1,1	1,1
2.	61 - 65	10	5,6	6,7
3.	66 - 70	14	7,9	14,6
4.	71 - 75	44	24,7	39,3
5.	76 - 80	40	22,5	61,8
6.	81 - 85	33	18,5	80,3
7.	89 - 90	20	11,2	91,6
8.	91 - 95	15	8,4	100,0
Jumlah		178	100	

Terlihat dari tabel di atas bahwa skor variabel persepsi tentang keadilan organisasi sebagian besar berada pada interval 71 - 75 sebesar 24,5%, dan diikuti skor pada interval 76 - 80 sebesar 22,5% dan 81 - 85 sebanyak 18,5%. Kemudian diikuti skor pada interval 89 - 90 sebesar 11,2%, 91 - 95 sebesar 8,4%, 66 - 70 sebanyak 7,9%, 61 - 65 sebesar 5,6%, dan terakhir 56 - 60 sebesar 1,1%. Dari distribusi skor tersebut terlihat bahwa skor responden sebagian besar berada di atas rata-rata 78,07. Distribusi frekuensi variabel persepsi tentang keadilan organisasi dapat dilihat dalam bentuk histogram sebagai berikut:



**Gambar 4.3: Histogram Variabel Persepsi tentang Keadilan Organisasi**

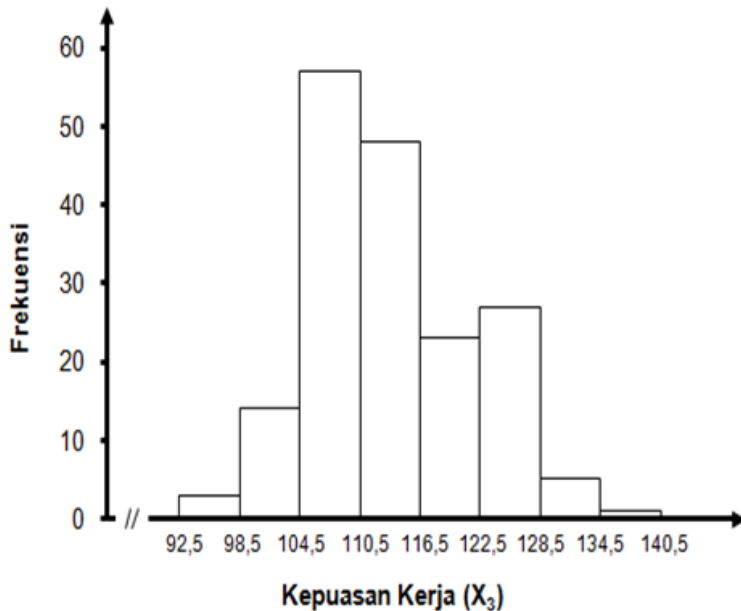
Skor kepuasan kerja diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 27 butir pernyataan dengan menggunakan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 (lima) alternatif jawaban. Dengan demikian, secara teoretik skor kepuasan kerja berada pada interval antara 27 – 135 dan jumlah skor total  $135 \times 178 = 24030$ . Hasil perhitungan statistik deskriptif untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan skor rentang empiris antara 93 - 135 dan jangkauan sebesar 42. Sementara nilai rata-ratanya sebesar 113,54, median = 112, modus = 108, standar deviasi = 8,12 variannya sebesar 65,89, dan jumlah skor total 20211. Selanjutnya untuk

melihat gambaran kepuasan kerja, dapat dilakukan dengan membandingkan skor total empiris dengan skor total teoretik dikalikan dengan 100, yaitu  $20211 : 24030 \times 100 = 84,11\%$ . Dari hasil ini maka secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja guru tergolong cukup tinggi. Distribusi frekuensi skor kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4: Distribusi Frekuensi Data Variabel Kepuasan Kerja**

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1.	93 - 98	3	1,7	1,7
2.	99 - 104	14	7,9	9,6
3.	105 - 110	57	32,0	41,6
4.	111 - 116	48	27,0	68,5
5.	117 - 122	23	12,9	81,5
6.	123 - 128	27	15,2	96,6
7.	129 - 134	5	2,8	99,4
8.	135 - 140	1	0,6	100,0
Jumlah		178	100	

Dari distribusi frekuensi skor variabel kepuasan kerja terlihat sebagian besar skor berada pada kelas interval 105 - 110 (32%) dan diikuti skor pada interval 111 - 116 sebesar 27%. Berikutnya adalah skor pada interval 123 - 128 sebanyak 15,2%, 117 - 122 (12,9%), 99 - 104 sebanyak 7,9%, 129 - 134 (2,8%), 93 - 98 (1,7%), dan terakhir 135 - 140 (0,6%). Dari distribusi skor tersebut terlihat bahwa skor responden sebagian besar berada di atas rata-rata 113,54. Berikutnya distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja dapat dilihat dalam bentuk histogram berikut.



Gambar 4.4: Histogram Variabel Kepuasan Kerja

## BAB VII

# 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. Perhitungan uji signifikansi dan linearitas dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 15.0. Di bawah ini disajikan rekapitulasi hasil perhitungan signifikansi dan linearitas regresi *organizational citizenship behavior* atas persepsi tentang keadilan organisasi.

**Tabel 4.7: Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizhenship Behavior* atas Persepsi tentang Keadilan Organisasi<sup>77</sup>**

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 <sup>ns</sup>	1,521	1,789
Galat (G)	142	7208,232	50,762			

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

<sup>ns</sup> = 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

<sup>77</sup> Lihat Lampiran 6, hh. 287-289.

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 ( $\alpha$ ) 0,05 dengan dk 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.

#### **A. 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 parameter. 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. Perhitungan uji signifikansi dan linearitas dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 15.0. Berikut ini adalah hasil perhitungan signifikansi dan linearitas regresi *organizational citizenship behavior* atas kepuasan kerja.

**Tabel 4.8: Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Signifikansi dan Linearitas Regresi *Organizational Citizenship Behavior* atas Kepuasan Kerja<sup>78</sup>**

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 <sup>ns</sup>	1,502	1,772
Galat (G)	140	8524,562	60,890			

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

<sup>ns</sup> = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,101 < F_t = 1,502$ ) pada  $\alpha = 0,05$

<sup>78</sup> Lihat Lampiran 6, hh. 290-292.



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 dk 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.

## **B. 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  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ . Sementara untuk uji linearitas, persamaan regresi kepuasan kerja atas pengembangan karir dikatakan linear jika nilai  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ , sebaliknya persamaan regresi kepuasan kerja atas pengembangan karir dikatakan tidak linear jika nilai  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ . Perhitungan uji signifikansi dan linearitas dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 15.0. Rangkuman perhitungan signifikansi dan linearitas regresi kepuasan kerja atas pengembangan karir dapat dilihat pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9: Tabel Analisis Varians (ANAVA) Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja atas Pengembangan Karir<sup>79</sup>**

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 <sup>ns</sup>	1,524	1,809
Galat (G)	144	5321,237	36,953			

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

<sup>ns</sup> = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,447 < F_t = 1,524$ ) pada  $\alpha = 0,05$

JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat Kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

<sup>79</sup> Lihat Lampiran 6, hh. 278-280.

Dari tabel ANAVA di atas terlihat untuk pengujian signifikansi regresi kepuasan kerja atas pengembangan karier diperoleh F-hitung 115,875, sedangkan nilai F-tabel pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 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 dk pembilang 32 dan dk penyebut 144 sebesar 1,524. Nilai F-hitung < F-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel kepuasan kerja atas pengembangan karier berbentuk linear.

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 parameter. 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. Perhitungan uji signifikansi dan linearitas dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 15.0. Di bawah ini disajikan rekapitulasi hasil perhitungan signifikansi dan linearitas regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi.

**Tabel 4.10: Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja atas Persepsi tentang Keadilan Organisasi<sup>80</sup>**

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 <sup>ns</sup>	1,512	1,789
Galat (G)	142	6025,680	42,434			

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

<sup>ns</sup> = 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

Uji signifikansi regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi diperoleh F-hitung 97,240. Nilai tersebut

<sup>80</sup> Lihat Lampiran 6, hh. 281-283.

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. Nilai F-hitung < F-tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kepuasan kerja atas persepsi tentang keadilan organisasi berbentuk linear.



# BAB VIII

## PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

**S**ebelum dilakukan ulasan tentang hasil pengujian hipotesis, berikut ini terlebih dahulu disajikan hasil perhitungan yang meliputi koefisien korelasi, koefisien jalur dan t-hitung untuk masing-masing struktur persamaan. Pada bagian pertama ditampilkan koefisien korelasi beserta nilai t hitung untuk melihat signifikansinya.

**Tabel 4.11: Koefisien Korelasi Hubungan Anta variabel<sup>81</sup>**

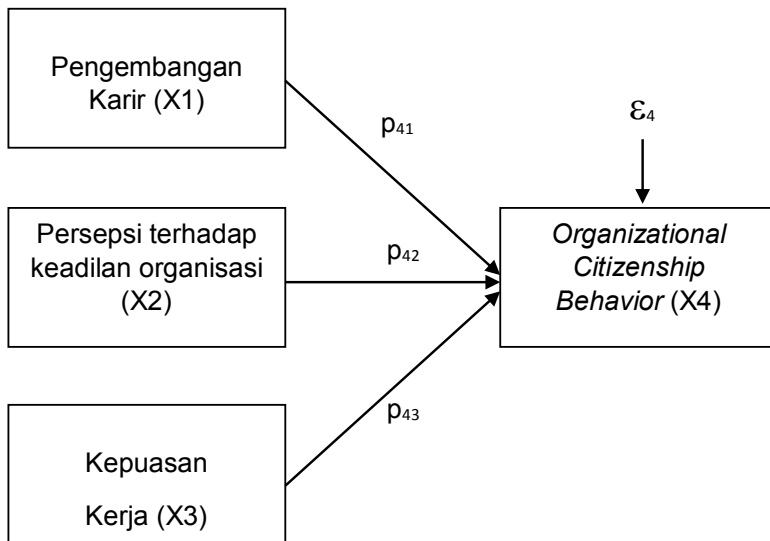
No	Koefisien Korelasi		t-hitung $\alpha = 0,05$	t-tabel	
				$\alpha = 0,01$	
1	$r_{41}$	0,674	12,098**	1,645	2,326
2	$r_{42}$	0,665	11,804**	1,645	2,326
3	$r_{43}$	0,572	9,253**	1,645	2,326
4	$r_{31}$	0,630	10,765**	1,645	2,326
5	$r_{32}$	0,597	9,861**	1,645	2,326

\*\* Koefisien korelasi sangat signifikan ( $t$ -hitung >  $t$ -tabel pada  $\alpha = 0,01$ )

<sup>81</sup> Lihat Lampiran 7, Perhitungan Korelasi dan Regresi, h. 293.

Dari koefisien korelasi yang diperoleh di atas terlihat bahwa semua hubungan antarvariabel sangat signifikan. Hasil ini menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus.

Selanjutnya disajikan hasil perhitungan koefisien jalur untuk masing-masing struktur persamaan. Dalam penelitian ini, terdiri dari dua struktur persamaan, yaitu struktur persamaan pertama untuk variabel endogen *organizational citizenship behavior* (X4), dan struktur persamaan kedua untuk variabel endogen kepuasan kerja (X3). Untuk struktur persamaan pertama dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.5: Gambar Persamaan Struktur Model 1**



Model persamaan struktural pertama berdasarkan gambar di atas dapat dituliskan sebagai berikut:

$$X_4 = p_{41}X_1 + p_{42}X_2 + p_{43}X_3 + e_4$$

Hasil perhitungan masing-masing koefisien jalur berdasarkan persamaan struktural tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

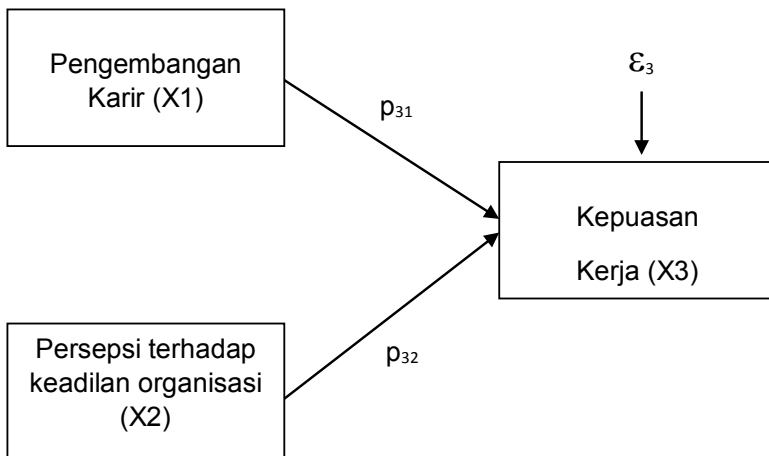
**Tabel 4.12: Persamaan Struktur Model 1<sup>82</sup>**

No	Jalur	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel		Keputusan
				$\alpha= 0,05$	$\alpha=0,01$	
1	$p_{41}$	0,298	2,909	1,645	2,326	Tolak $H_o$
2	$p_{42}$	0,286	2,885	1,645	2,326	Tolak $H_o$
3	$p_{43}$	0,213	3,092	1,645	2,326	Tolak $H_o$

Persamaan strukturalnya adalah:  $X_4 = 0,298X_1 + 0,286X_2 + 0,213X_3 + 0,698$

Untuk struktur persamaan kedua dapat digambarkan sebagai berikut:

<sup>82</sup> Lihat Lampiran 7, h. 294.



**Gambar 4.6: Gambar Persamaan Struktural Model 2**

Model persamaan struktural kedua berdasarkan gambar di atas dapat dituliskan sebagai berikut:

$$X_3 = p_{31}X_1 + p_{32}X_2 + e_3$$

Adapun hasil perhitungan masing-masing koefisien jalur berdasarkan persamaan struktural tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.13: Persamaan Struktural Model 2<sup>83</sup>**

No	Jalur	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel		Keputusan
				$\alpha= 0,05$	$\alpha=0,01$	
1	$p_{31}$	0,439	4,087	1,645	2,326	Tolak $H_0$
2	$p_{32}$	0,227	2,113	1,645	2,326	Tolak $H_0$

<sup>83</sup> Lihat Lampiran 7, h. 295.

Persamaan strukturalnya adalah:  $X_3 = 0,439X_1 + 0,227X_2 + 0,767$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur pada masing-masing struktur di atas dapat dijelaskan secara lebih rinci untuk membahas masing-masing hipotesis penelitian.

#### A. Pengaruh Langsung Pengembangan karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji hipotesis pengaruh langsung pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.14: Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Pengembangan karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*<sup>84</sup>**

Ukuran Sampel (n)	Koefisien Jalur ( $\beta_{41}$ )	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
178	0,298	2,909**	1,645	2,326

Keterangan: \*\* koefisien jalur signifikan ( $p < 0,01$ )

Dari hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan bantuan program SPSS didapatkan koefisien jalur pengaruh langsung pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* ( $\beta_{41}$ ) = 0,298. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,909, sedangkan nilai t-tabel untuk

<sup>84</sup> Lihat Lampiran 7, Perhitungan Koefisien Jalur, h. 294.

dk = 176 pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,326. Nilai t-hitung > t-tabel, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka koefisien jalur signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru.

## B. Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk menguji pengaruh langsung persepsi tentang keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15: Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*<sup>85</sup>**

Ukuran Sampel (n)	Koefisien Jalur ( $\beta_{42}$ )	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha= 0,05$	$\alpha=0,01$
178	0,286	2,885**	1,645	2,326

Keterangan: \*\* Koefisien jalur signifikan ( $p < 0,01$ )

Hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur positif pengaruh persepsi tentang keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* ( $\beta_{42}$ ) sebesar 0,286. Nilai

<sup>85</sup> Lihat Lampiran 7, Perhitungan Koefisien Jalur, h. 294.

t-hitung yang diperoleh sebesar 2,885, sedangkan nilai t-tabel untuk  $dk = 176$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,326. Nilai t-hitung  $>$  t-tabel, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka koefisien jalur signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru.

### C. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk menguji hipotesis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.16: Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*<sup>86</sup>**

Ukuran Sampel (n)	Koefisien Jalur ( $\beta_{43}$ )	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
178	0,213	3,092**	1,645	2,326

Keterangan: \*\* Koefisien jalur sangat signifikan ( $p < 0,01$ )

<sup>86</sup> Lampiran 7, Perhitungan Koefisien Jalur, p. 294.

Hasil perhitungan koefisien jalur untuk pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* ( $\beta_{43}$ ) diperoleh koefisien sebesar 0,213. Nilai t-hitung yang diperoleh adalah 3,092 dan nilai t-tabel untuk dk = 176 pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,326. Nilai t-hitung > t-tabel menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka koefisien jalur signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### D. Pengaruh Langsung Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.17: Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja<sup>87</sup>**

Ukuran Sampel (n)	Koefisien Jalur ( $\beta_{31}$ )	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
178	0,439	4,087**	1,645	2,326

Keterangan: \*\* Koefisien jalur sangat signifikan ( $p < 0,01$ )

<sup>87</sup> Lihat Lampiran 7, Perhitungan Koefisien Jalur, h. 295.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan bantuan program SPSS didapatkan koefisien jalur pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja ( $\beta_{31}$ ) = 0,439. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 4,087, dan nilai t-tabel untuk dk = 176 pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,326. Nilai t-hitung > t-tabel, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka koefisien jalur signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru.

#### E. Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berikut ini adalah rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan t-hitung untuk pengaruh langsung persepsi tentang keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja

**Tabel 4.18: Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja<sup>88</sup>**

Ukuran Sampel (n)	Koefisien Jalur ( $\beta_{32}$ )	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
178	0,227	2,113**	1,645	2,326

Keterangan: \* Koefisien jalur sangat signifikan ( $p < 0,01$ )

<sup>88</sup> Lampiran 7, Perhitungan Koefisien Jalur, p. 295.

Dari hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh persepsi tentang keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja ( $\beta_{32}$ ) didapatkan nilai sebesar 0,227. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,113, sedangkan nilai t-tabel untuk  $dk= 176$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,645. Nilai t-hitung  $>$  t-tabel, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka koefisien jalur signifikan. Ini berarti bahwa persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru.



# **BAB X**

## **IMPLEMENTASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA ARAS LOKAL**

Setelah di atas diuraikan pengujian hipotesis, maka selanjutnya diberikan pembahasan yaitu dengan mengaitkan antara temuan dengan teori-teori yang relevan.

### **A. 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 sbagaimana 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.<sup>89</sup> Hasil penelitian tersebut juga diperkuat dengan hasil penelitian Sutton yang menunjukkan bahwa karir seseorang memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.<sup>90</sup> Dengan demikian temuan yang didapatkan dari hasil penelitian ini semakin memperkuat temuan sebelumnya

---

<sup>89</sup> A. K. Singh dan A. P. Singh, "Career stage and organizational citizenship behaviour among indian managers" *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July 2010, Vol.36, No.2, hh. 268-275.

<sup>90</sup> M. J. Sutton, "Organizational Citizenship Behavior: A Career Development Strategy" (Dissertation, University of South Florida, 2005), h. 49.

tentang adanya pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **B. 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. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa salah satu bentuk keadilan organisasi, yaitu keadilan interaksional, memiliki hubungan positif dengan OCB.<sup>91</sup> Penelitian Yilmaz dan Tasdan juga menemukan bahwa keadilan organisasi terkait dengan perilaku ekstra

---

<sup>91</sup> Y. Cohen-Charash dan P. E. Spector, "The role of justice in organizations: a meta-analysis" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, 2001, hh. 278-321.

peran (OCB).<sup>92</sup> Dengan demikian, penelitian ini semakin mempertegas fakta empiris bahwa persepsi tentang keadilan organisasi mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

### **C. 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,

---

<sup>92</sup> K. Yılmaz dan M. Tasdan, "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools" *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 1, 2009, hh. 108-126.

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. Temuannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior*, selain juga faktor keadilan dan kepemimpinan.<sup>93</sup> Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **D. 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

---

<sup>93</sup> M. Schnake, D. Cohran dan M. Dumler, "Encouraging organizational citizenship: the effect of job satisfaction, perceived equity and leadership" *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7, 1995, h. 9.



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.<sup>94</sup> Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini semakin menguatkan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

#### **E. 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

---

<sup>94</sup> S. Kim, "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 no. 4, 2002, hh. 276-294.

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 yang temuannya menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja karyawan tergantung pada keadilan organisasi yang diterapkan oleh manajer.<sup>95</sup> Temuan tersebut juga didukung oleh penelitian Fatt, Khin dan Heng yang melakukan penelitian di Malaysia yang bekerja pada perusahaan kecil dan menengah. Hasil

---

<sup>95</sup> H. A. Al-Zu'bi, "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction" *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12; December 2010, h. 102.

penelitiannya menunjukkan bahwa semakin baik persepsi terhadap keadilan prosedural dan keadilan distributif, maka akan meningkatkan kepuasan kerja.<sup>96</sup>

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.

---

<sup>96</sup> C. K. Fatt, E. W. S. Khin dan T. N. Heng, "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, 2010, h. 56.

## BAB XI

### PENUTUP

**Pertama**, pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Gorontalo. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang berlangsung secara memadai di sekolah dapat mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior* guru.

**Kedua**, persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Gorontalo. Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi yang positif tentang keadilan organisasi sekolah mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior* guru.

**Ketiga**, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Gorontalo. Artinya, kepuasan kerja guru yang tinggi memberikan dampak terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior* guru.

**Keempat**, pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Menengah Atas

di Kabupaten Gorontalo. Artinya, pengembangan karir yang baik di sekolah mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru.

**Kelima**, persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Gorontalo. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi yang positif tentang keadilan organisasi sekolah mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, bahwa *organizational citizenship behavior* guru dapat ditingkatkan melalui upaya peningkatan pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu penelitian ini memberikan implikasi sebagai berikut:

**Pertama**, 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 mewedahi harapan para guru dalam pengembangan karir.

**Kedua**, untuk meningkatkan OCB dapat dilakukan dengan memperbaiki persepsi tentang keadilan organisasi. Perbaikan persepsi tentang keadilan organisasi melalui : (1) keadilan distributif hal ini berkaitan dengan pengalokasian hasil berupa gaji, beban kerja, promosi dan hukuman yang adil. Pemberian gaji kepada guru disesuaikan dengan beban kerja dan produktifitasnya serta kompotensinya, tidak semata-mata didasarkan pada pangkat maupun golongan. Selain itu keadilan distributif perlu memberikan kesempatan yang sama untuk dipromosikan atau menerima penghargaan maupun mendapat hukuman yang adil, (2) keadilan prosudural, terkait dengan proses pengambilan keputusan yang dibuat dengan standar yang jelas, proses yang digunakan konsisten dan pekerja dalam hal ini guru memiliki hak untuk member komplein terhadap keputusan yang dibuat, (3) keadilan interaksional adalah terkait dengan perlakuan adil yang didapat individu dari orang lain terutama atasan. Olehnya kepala sekolah berinteraksi dengan guru dalam bentuk sopan santun, kejujuran, martabat dan hormat kepada para guru sehingga mereka diberlakukan secara adil dalam hal berinteraksi.

**Ketiga**, untuk meningkatkan OCB dapat dilakukan dengan memberikan kontribusi maksimal dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui, organisasi sekolah



perlu meningkatkan kepuasan kerja guru yang mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi. Hal yang perlu dilakukan antara lain : (1) usaha memperbaiki aspek pekerjaan itu sendiri, yaitu memberikan otonomi secara lebih luas kepada guru untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya. Langkah ini untuk memberikan ruang yang cukup bagi guru dalam mengeksplorasi kemampuannya, sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan hasil yang memuaskan. Selain itu, perbaikan terhadap aspek pekerjaan juga dapat didukung dengan memberikan umpan balik yang cukup kepada guru atas pelaksanaan-pelaksanaan tugas guru. (2) Perbaikan promosi karir guru perlu dilakukan mulai dari tahap awal sampai akhir, yaitu mulai dari pemberian informasi, pembinaan, penentuan kriteria, sampai dengan tahapan evaluasi. Semua itu perlu diselenggarakan secara bersih agar dapat memberikan kepastian, menjamin kesamaan hak, dan memenuhi rasa keadilan bagi guru. (3) Perbaikan aspek pengawasan dapat diusahakan dengan menjalankan prinsip-prinsip pengawasan yang efektif, seperti ketepatan waktu, memberikan bantuan, komunikatif, sikap positif, kejujuran, dan fleksibel. Oleh karena itu, pengawasan dilaksanakan tepat waktunya, sehingga guru memperoleh bimbingan dan memuaskan ketika memerlukan bantuan. Pengawas harus komunikatif agar dapat

menyampaikan pesan-pesan secara efektif kepada guru dan perlu menunjukkan sikap-sikap positif serta kejujuran agar dipercaya dan dijadikan teladan oleh guru. Fleksibilitas juga perlu dikembangkan agar tidak menciptakan suasana yang tegang, formal, dan kaku yang justru membuat pengawasan tidak efektif. (4) Perbaikan terhadap aspek kemitraan dapat dilakukan dengan mengembangkan hubungan interpersonal yang sehat dan kondusif sehingga iklim kerjasama antar guru dapat berlangsung baik. Untuk mewujudkan hal itu, maka kepala sekolah antara lain perlu memiliki manajemen konflik yang efektif agar dapat mengatasi berbagai konflik yang terjadi di sekolah secara memuaskan. Tanpa adanya manajemen konflik yang baik, maka konflik yang terjadi di sekolah akan terus berkembang, sehingga semakin merusak hubungan antar guru dan pada akhirnya kerjasama tidak dapat dilakukan. (5) Perbaikan kondisi kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki aspek-aspek non fisik dan fisik. Untuk aspek-aspek fisik usahanya dapat dilakukan bersamaan dengan aspek mitra kerja, yaitu dengan mengusahakan hubungan baik antar anggota sekolah. Sementara untuk aspek fisik dapat diusahakan dengan memenuhi berbagai fasilitas yang dibutuhkan oleh guru dalam proses penyelesaian pekerjaan. Fasilitas yang dibutuhkan seperti ruangan yang nyaman, media pembelajaran, teknologi informasi, perpustakaan yang memenuhi standar, dan ketersediaan laboratorium

yang memadai. (6) Pemberian tantangan terhadap guru dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti mengikutsertakan dalam berbagai kompetisi sesuai bidang yang menjadi kompetensi guru. Tantangan lainnya dapat dilakukan dengan cara mendelegasikan tugas-tugas manajerial kepala sekolah kepada guru. Pendelegasian tugas ini untuk mendorong guru agar mau belajar hal-hal baru sehingga dapat memperkaya wawasan dan pengetahuannya. (7) Guru belajar memahami tentang keberadaan sekolah baik terkait dengan kebijakan, keorganisasian sekolah, pengembangan karirnya, termasuk insentif dan fasilitas yang disiapkan oleh sekolah. Dengan pemahaman ini guru memahami hal-hal yang dapat dilakukan dan dimaksimalkan untuk berkinerja yang baik termasuk melaksanakan extra perannya baik di sekolah maupun luar sekolah. Gurupun memahami keterbatasan-keterbatasan sekolah dalam menyediakan berbagai aspek kepuasan kerja, sehingga guru dapat lebih realistis dalam memandang harapan, kebutuhan dan kepentingan individual di tengah-tengah keterbatasan sekolah.

**Keempat**, untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perbaikan pengembangan karir. Guru puas didalam bekerja bila karirnya diperhatikan. Olehkarena itu berikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru melalui: (1) peningkatkan kualifikasi, kompetensi maupun karirnya, (2) pemberian kesempatan untuk berkreasi dan berinteraksi

sehingga potensi diri berkembang untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja mutu pendidikan, dan (3) interaksi sesama guru maupun interaksi dengan masyarakat perlu ditumbuhkan terus agar tercipta situasi yang dinamis kompotisi yang sehat sehingga guru terdorong dan puas berkarir, dan (4) pemberian penghargaan yang lebih bagi guru yang mempunyai prestasi dalam hal ini pemberian kenaikan pangkat otomatis atau kenaikan jabatan yang memadai sesuai prestasinya.

**Kelima**, untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki persepsi tentang keadilan organisasi. Guru akan puas dalam berkerja bila diberlakukan secara adil dalam organisasi dalam hal ini tentunya sekolah. Perbaikan persepsi tentang keadilan organisasi melalui: (1) sekolah memahami kebutuhan guru dan memberikan perlakuan yang adil dalam pemenuhannya, (2) setiap keputusan sekolah terutama kepada guru ada kejelasan standard dan disampaikan secara transparan sehingga guru memahaminya bahwa keputusan ini sudah dilakukan secara adil, (3) guru diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan aspirasinya terkait dengan keputusan dan kebijakan yang diambil sehingga keputusan itu dapat teruji.

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian di atas, maka rekomendasi yang diberikan adalah:

**Pertama**, untuk meningkatkan produktivitas guru yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan maka pihak terkait dengan otoritas pendidikan seperti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pemerintah Daerah dan Sekolah diharapkan memasukkan OCB dalam penilaian kinerja guru, karena dengan demikian guru tidak hanya dilihat sebagai sosok berperan dalam proses belajar mengajar tetapi peran ekstranya baik peran interaksi internal maupun interaksi eksternal pada masyarakat akan berpengaruh pada produktifitas dan efektifitas sekolah.

**Kedua**, OCB dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perbaikan pengembangan karir, olehnya perlu pengaturan kembali kriteria dan prosudur pengembangan karir guru baik pada jabatan fungsional maupun jabatan struktural, selain itu perlu disiapkan penyelia serta bimbingan yang berkelanjutan kepada guru, adanya pusat informasi karir dan penghargaan kepada guru di sekolah, penghargaan kepada guru yang berprestasi baik pada penghargaan pada jenjang karir fungsional maupun jabatan struktural.

**Ketiga**, OCB dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perbaikan persepsi keadilan organisasi berupa keadilan distributif, keadilan prosudure maupun keadilan interaksional. Untuk itu hal yang dilakukan terutama oleh kepala sekolah membuat keputusan yang adil baik terkait dengan kebutuhan guru, promosi maupun hukuman. Selain

itu keputusan yang ada dapat dikomplain atau dipertanyakan guru, oleh karena itu dibutuhkan media komunikasi seperti rapat rutin maupun kotak aspirasi.

**Keempat**, OCB dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja dimakanai sebagai kondisi perasaan menyenangkan akibat penilain kerja atau pengalaman kerja. Untuk itu hal yang dilakukan kepala sekolah adalah menciptakan kondisi pekerjaan yang menyenangkan, tercipta interaksi dan komunikasi yang sehat, dan lingkungan kerja yang bersih dan indah. Olehnya sekolah tidak sekedar tempat kerja, tetapi menjadi tempat berinteraksi (social) bahkan menjadi tempat ibadah (religi).

**Kelima**, guru sebagai pendidik dan pengajar, harus memahami tugas dan fungsinya sebagai guru, selain itu memahami berbagai kebijakan pendidikan maupun kebijakan sekolah, juga memahami lingkungan internal maupun eksternal sekolah. Untuk itu guru harus mempunyai rencana kerja dan karir, selalu memahami perkembangan informasi, terbuka dan berperan ekstra demi pengembangan diri, sekolah, anak didik maupun masyarakat. Selain itu guru terbuka menyampaikan aspirasi olehnya dibutuhkan organisasi profesi guru yang handal seperti PGRI.

**Keenam**, penelitian tentang OCB masih terbatas di Indonesia maka ini dapat dilanjutkan untuk objek lain dan variable lain yang mempengaruhi OCB seperti iklim organisasi,

kepemimpinan, kompetensi, komitmen organisasional, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. *Industrial/Organizational Psychology: an Applied Approach*. Belmont, CA: Thomson Learning, Inc., 2007.
- Alotaibi, A. G. "Antecedents of OCB: A study of public personnel in Kuwait." *Public Personnel Management*. Vol. 30, No. 3, 2001.
- Al-Zu'bi, H. A. "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction." *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12; December 2010.
- Amstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2003.
- Atkinson, R. C. dan E.R. Hilgard. *Pengantar Psikologi* diterjemahkan oleh Nurjanah Taufik dan Rukmini Barhana. Jakarta: Erlangga, 1991.
- Azwar, S. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Bernardin, J. H. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Byars, L. L. dan Leslie W. Rue. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Company, 2008.



- Byrne, B. M. *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts Applications, and Programing*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1998.
- Campling, J. *et al. Management: 2<sup>nd</sup> Asia Pacific Edition*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2006.
- Cohen-Charash, Y. dan P. E. Spector. "The role of justice in organizations: a meta-analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, 2001.
- Cropanzano, R., D. E. Bowen dan S.W. Gilliland. "The management of Organizational Justice." *Academy of Management Perspectives*. November: 34-48, 2007.
- Debors, E. P. *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Citizenship Karyawan*. tidak dipublikasikan, 2003.
- Dessler, G. *Fundamental of Human Resource Management: Content, Competencies, and Applications*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhaklindo, 1997.
- DuBrin, A. J. *Fundamentals of Organizational Behavior*. Mason: Thomson South-Western, 2007.
- Dunnett, J. & D. H. Flint. "Part-time workers and organizational justice." *The Business Review Cambridge*, 39-43, 2006.

- Elovainio, M. *et. al.*, “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, 2005.
- Fatt, C. K. E. W. S. Khin dan T. N. Heng. “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, 2010.
- Flippo, E. B. *Personnel Management*. Kogakusha: McGraw-Hill, 1990.
- Foote, D. A. dan T. L. Tang, “Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?” *Management Decision*, Vol. 46 No. 6, 933-947.
- Furnham, A. *The Psychology of Behaviour at Work*. New York: Psychology Press, 2006.
- George, J. M. dan G. R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2006.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich dan J. H. Donnelly, Jr. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997.

- Gordon, J. R. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* Forth Edition. New York: Allyn & Bacon, 1993.
- Greenberg, J. dan R. A. Baron. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson, 2003.
- Hadi, S. *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, 2002.
- Ivancevic, J., M. R. Konopaske, dan M. T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Company, 2005.
- Ivancevich, J. M. *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010.
- Jewell, L. N. *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. California: Cole Publishing Company, 1998.
- Kerlinger, F. dan H. B. Lee. *Foundations of Behavioral Research*. Furth Worth: Harcourt College Publisher, 2000.
- Kerlinger, F. N. dan E. J. Pendhazur. *Multiple Regression Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc, 1999.
- Kim, S. "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 no. 4, 2002.
- LePine, J. A. *et.al.* "Contextual performance and teamwork: Implications for staffing." In G. R. Ferris (Ed.), *Research in*

- Personnel and Human Resource Management*. New York: Elsevier, 53-90, 2002.
- Luthans, F. *Organizational Behavior* 11<sup>th</sup> edition. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- Malthis, R. L. dan J. H. Jackson. *Human Resources Management*. Ohio: South-Western, 2004.
- McKenna, E. *Business and Psychology: Organizational Behavior*. New York: Psychology Press, 2006.
- McMillan, J. H. dan S. Schumacher. *Research in Education*. New Jersey: Pearson, 2006.
- McShane, S. L. dan M. A. Von Glinow. *Organizational Behavior: Essentials*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Mondy, R. W. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, 2010.
- Muchinsky, P. M. *Psychology Applied to Work*. Belmont CA: Wadsworth Thomson Learning, 2000.
- Mueller, R. O. *Basic Principles of Structural Equation Modelling*. New York: Springer-Verlag New York, Inc., 1996.
- Mullins, L. J. *Management and Organizational Behavior*. Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2002.
- Munandar, A. S. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press, 2001.

- Nelson, D. L. dan J. C. Quick. *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*. Ohio: South-Western, 2006.
- Newstrom, J. W. *Organization Behavior: Human Behavior at Work* 12<sup>th</sup> edition. Boston: McGraw Hill, 2007.
- Noe, R. A. *et.al. Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Rego, A. dan M. P. Cunha. "Organizational justice and citizenship behaviors: a study in a feminine, high power distance culture." *Working Papers in Management*, Lisabon, 2006.
- Rivai, V. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada 2004.
- Robbins S. P. dan T. A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- Robbins, S.P. *Essentials of Organizational Behavior*. London: Prentice Hall, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Perilaku Organisasi* Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2006.
- Schermerhorn, J. R. Jr. *Management*. New York: John Wiley and Sons Ltd., 1996.
- Schnake, M., D. Cohran dan M. Dumler. "Encouraging organizational citizenship: the effect of job satisfaction,

- perceived equity and leadership.” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7, 1995.
- Schultz, D. dan S. E. Schultz. *Psychology & Work Today*. New Jersey: Pearson Education Inc., 2006.
- Shafritz, J. M., E.W. Rissell dan C. P. Borick, *Introducing Public Administration*. New York: Pearson Edu, 2007.
- Singh, A. K. dan A. P. Singh. Career stage and organizational citizenship behaviour among indian managers, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July 2010.
- Spector, P. E. *Job Satisfaction*. California: SAGE Publishing., 1997.
- Soedijarto. *Pendidikan Nasional sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara-Bangsa (Sebuah Usaha Memahami Makna UUD 1945)*. Jakarta: Center for Information and National Policy Studies (CINAPS), 2000.
- Sutton, M. J. “Organizational Citizenship Behavior: A Career Development Strategy.” Dissertation, University of South Florida, 2005.
- Tschannen-Moran, M. “Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust.” *Journal of Educational Administration*. Chapter 6, 1-36, 2003.
- Wagner, J.A. dan J.R. Hollenbeck. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

Weller, L.D. Jr. "The equity factor: a vital part of the quality equation." *Quality Assurance in Education*. 3(4): 44-50, 1995.

Werther, W. B. dan K. Davis. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.,1996.

Yilmaz, K. dan M. Tasdan. "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools." *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 1, 2009.

\