

## PENGUATAN KEADILAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DALAM UPAYA PENINGKATAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR GURU SMK

Agustina Isworo Prihandini <sup>a\*)</sup>, Dian Wulandari <sup>b)</sup>, Rita Retnowati <sup>b)</sup>

<sup>a)</sup> SMA Negeri 1 Gunung Putri, Bogor, Indonesia

<sup>b)</sup> Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

<sup>\*)</sup> Corresponding Author: [agustina.isworo.prihandini@gmail.com](mailto:agustina.isworo.prihandini@gmail.com)

riwayat artikel : diterima: 06 Mei 2023; direvisi: 16 Mei 2023; disetujui: 06 Juni 2023

**Abstrak.** Tujuan penelitian untuk mengetahui secara empirik Penguatan Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dalam Upaya Peningkatan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Guru SMK Swasta di Kecamatan Citeureup Kabupaten Bogor. Jumlah sampel penelitian sebanyak 166 guru yang diambil secara acak dengan menggunakan teknik proporsional random sampling dari 283 guru dari populasi. Metode deskriptif korelasional digunakan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan: 1) Terhadap hubungan positif dan signifikan antara Keadilan Organisasi (X1) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y) ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y1}$  sebesar 0.56 dan Keadilan Organisasi memberikan kontribusi 31% terhadap Organizational Citizenship Behaviour guru. 2) Terhadap hubungan positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja (X2) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y) ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y2}$  sebesar 0.812 dan Kepuasan Kerja memberikan kontribusi 66% terhadap Organizational Citizenship Behaviour guru. 3) Terdapat hubungan positif antara Keadilan Organisasi (X1) dengan Kepuasan Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y) ditunjukkan dengan koefisien korelasi 0.82 yang secara bersama-sama memberikan kontribusi 68% terhadap Organizational Citizenship Behaviour. Berdasarkan temuan tersebut OCB guru dapat ditingkatkan melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Dari analisis SITOREM terhadap 16 indikator yang diteliti, diperoleh hasil yaitu terdapat 4 indikator yang dipertahankan/dikembangkan pada indikator gaji, kesempatan mengembangkan diri, sikap atasan, dan penilaian kinerja. Sedangkan ada 12 indikator yang menjadi prioritas untuk diperbaiki.

**Kata Kunci:** keadilan organisasi; kepuasan kerja, OCB

### THE STRENGTHENING OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION IN AN EFFORT TO INCREASE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF VOCATIONAL SCHOOL TEACHERS

**Abstract.** The purpose of this study is to empirically determine the Strengthening of Organizational Justice and Job Satisfaction in an Effort to Increase Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Private Vocational School Teachers in Citeureup District, Bogor Regency. The total research sample was 166 teachers who were randomly drawn using proportional random sampling techniques from 283 teachers from the population. The correlational descriptive method was used in this study using a quantitative approach. This study resulted in three conclusions: 1) The positive and significant relationship between Organizational Justice (X1) and Organizational Citizenship Behaviour (Y) is shown by a correlation coefficient of  $r_{y1}$  of 0.56 and Organizational Justice contributes 31% to the teacher's Organizational Citizenship Behaviour. 2) The positive and significant relationship between Job Satisfaction (X2) and Organizational Citizenship Behaviour (Y) is shown by a  $r_{y2}$  correlation coefficient of 0.812 and Job Satisfaction contributes 66% to the teacher's Organizational Citizenship Behaviour. 3) There is a positive relationship between Organizational Justice (X1) and Job Satisfaction (X2) together with Organizational Citizenship Behaviour (Y) which is shown by a correlation coefficient of 0.82 which together contributes 68% to Organizational Citizenship Behaviour. Based on these findings, teacher OCB can be improved through organizational Justice and job satisfaction. From SITOREM's analysis of the 16 indicators studied, the results were obtained that there were 4 indicators that were maintained/developed, namely salary indicators, opportunities for self-development, superior attitudes, and performance appraisals. While there are 12 indicators that are priorities to improve.

**Keywords:** organizational justice; job satisfaction, OCB

## I. PENDAHULUAN

Harapan peserta didik atau orangtua peserta didik mengikuti pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) utamanya adalah dapat segera bekerja setelah dinyatakan lulus, namun demikian asa tersebut belum sepenuhnya dapat terpenuhi. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan tingkat pengangguran terbuka (TPT) SMK tahun 2022 yaitu sebesar 8.35% per- Februari. Angka ini sebenarnya telah menunjukkan penurunan di tahun sebelumnya Februari 2021 sebesar 0.57%. Hal ini tentu menjadi perhatian besar para pengambil kebijakan sektor pendidikan. Meskipun program ini diprioritaskan pada SMK Berpusat Keunggulan, namun hakikatnya seluruh SMK di Indonesia bersiap dan secara bertahap melaksanakan kebijakan-kebijakan program tersebut. Diperlukan guru yang sukarela menunjukkan kemauan tinggi untuk meningkatkan diri agar dapat menyesuaikan dengan dinamika perubahan SMK sesuai tuntutan pengguna layanan pendidikan SMK. Dibutuhkan guru yang bukan hanya sekedar melaksanakan tugas formal sebagaimana tertera dalam deskripsi kerja, melainkan bersedia melakukan hal-hal ekstra yang membantunya lebih efektif melaksanakan tugas dan peran sekaligus mendukung tercapainya tujuan sekolah (Suchyadi & Nurjanah, 2022).

Menurut Ketut Sudarma (2015) menyatakan bahwa OCB adalah perilaku anggota yang melakukan upaya lebih diluar dari tanggung jawabnya seperti membantu rekan kerja dan lain-lain. Dimensi OCB adalah: Altruisme, Conscientiousnes, Sportsmanship, Courtesy, dan Civic virtue. Menurut Sudharma (2016) fondasi kepribadian OCB ini mencerminkan kecenderungan anggota yang memiliki sifat kooperatif, membantu rekan kerja, peduli dan teliti. OCB memiliki dimensi: a. Altruism, mementingkan kepentingan orang lain, kesediaan untuk sukarela membantu rekan kerja yang sedang kesulitan, b. Conscientiousness, kesungguhan bekerja melampaui tugas pokok, kesediaan bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan, c. Civic virtue, mengedepankan kepentingan bersama, sukarela berpartisipasi dalam program kemasyarakatan sebagai perwakilan organisasi, d. Sportsmanship, toleransi yang tinggi terhadap kondisi tidak ideal organisasi, berbagi kisah kegagalan proyek kelompok yang dapat menjadi kesuksesan dengan cara mengikuti saran anggota, e. Courtesy, adalah sifat sopan, taat atau rasa memiliki terhadap organisasi, memahami dan berempati pada saat ada provokasi. (Colquitt et al., 2012) mendefinisikan OCB sebagai aktivitas anggota yang secara sukarela tidak mengharapkan imbalan atau penghargaan tetapi telah berkontribusi pada organisasi dengan meningkatkan kualitas secara keseluruhan pada tempat anggota bekerja. Pengertian OCB menurut Griffin, (2016) adalah perilaku kontribusi positif anggota terhadap organisasi. Anggota menunjukkan kinerja yang melebihi tupoksiran (tugas pokok, fungsi dan peranan), dia akan senang hati untuk melakukan tugas tambahan dari atasan dan membantu anggota baru untuk memahami berkomitmen dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disintesis bahwa OCB adalah suatu sikap atau perilaku individu yang dilakukan secara sukarela melebihi tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagaimana yang tertera pada deskripsi kerjanya tanpa mengharap imbalan dari organisasi yang mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Indikatornya yaitu: a. Altruism, mementingkan kepentingan orang lain, kesediaan untuk sukarela membantu rekan kerja yang sedang kesulitan, b. Conscientiousness, kesungguhan bekerja melampaui tugas pokok, kesediaan bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan, c. Civic virtue, mengedepankan kepentingan bersama, sukarela berpartisipasi dalam program kemasyarakatan sebagai perwakilan organisasi, d. Sportsmanship, toleransi yang tinggi terhadap kondisi tidak ideal organisasi, berbagi kisah kegagalan proyek kelompok yang dapat menjadi kesuksesan dengan cara mengikuti saran anggota, e. Courtesy, adalah sifat taat, sopan atau rasa memiliki terhadap organisasi (integritas), memahami dan berempati pada saat ada provokasi.

Menurut Mansoor et al. (2020) keadilan organisasi adalah suatu perasaan yang dirasakan anggota tentang bagaimana mereka diperlakukan. Dalam hal ini esensi dari hubungan individu dengan pimpinan terbagi atas dimensi-dimensi: a. keadilan distributif, berkaitan dengan penerapan aturan mengenai alokasi sumber daya, apakah dialokasikan secara adil. Aturan ini berkaitan dengan equity, yaitu apakah hasil yang diterima mencerminkan masukan masing-masing penerima, equality, yaitu apakah hasil yang diterima sama di semua penerima, dan kebutuhan, apakah hasil yang diterima mencerminkan kebutuhan relatif penerima; b. keadilan prosedural, yakni persepsi keadilan mengenai proses-proses yang dapat mengurangi kecenderungan anggota untuk bereaksi negatif terhadap pihak berwenang, atas keputusan yang dinilai tidak menguntungkan; c. keadilan interaksional (informasional dan interpersonal), berupa apa yang dirasakan berkaitan dengan respek, kepatutan, pembenaran, dan kebenaran. Pendapat mengenai keadilan organisasi dinyatakan Arabiyat (2020) bahwa anggota yang merasa bahwa atasan memperlakukan mereka dengan adil, umumnya memiliki komitmen terhadap organisasi dan produktivitas lebih tinggi, dan cenderung tidak terlibat dalam penyimpangan saat bekerja. (Deepak, 2021:84–101) menyebutkan bahwa keadilan organisasi mengkaji pemahaman tentang persepsi anggota tentang diperlakukan secara adil atau tidak, dan bagaimana pemahaman tersebut menentukan hasil organisasi bagi anggota. Dibagi menjadi 4 dimensi yaitu: a. Keadilan distributif, dipersepsikan sebagai hasil berupa manfaat dan hukuman, dan bagaimana hasil ini diberikan kepada anggota (berupa gaji, tunjangan, promosi, dan imbalan lain atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi); b. Keadilan Prosedural, mengacu pada aturan dan kebijakan yang terkait dengan alokasi hasil seperti: gaji, tunjangan, promosi dan kenaikan. Keadilan ini terbagi atas indikator-indikator: Konsistensi, Bias-Penekanan, Akurasi, Koreksi, Keterwakilan, dan Etika sebagai aturan untuk memastikan keadilan prosedural dalam organisasi; c. Keadilan Interpersonal, mengacu pada kesantunan yang ditampilkan saat memperlakukan anggota organisasi. Dimensi ini seringkali merupakan cerminan dari perilaku supervisor dan manajer; d. Keadilan Informasional, kesetaraan yang dirasakan anggota sebagai hak atas informasi. Berdasarkan tinjauan teori tentang keadilan organisasi, maka dapat disintesis bahwa Keadilan organisasi adalah penilaian anggota mengenai sejauhmana ia diperlakukan secara adil oleh organisasi tempatnya bekerja. Dimensi-dimensi keadilan organisasi adalah: a. Keadilan distributif, yaitu kewajaran alokasi sumber daya atau persepsi adil terkait dengan perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan), b. Keadilan prosedur, berkaitan dengan proses pengambilan keputusan atau persepsi adil terkait dengan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan kepada anggota, dan c. Keadilan Interpersonal, pemeliharaan hubungan personal atau persepsi adil terhadap perilaku yang diterima guru dari atasannya/kepala sekolah atau otoritas yang lebih tinggi. Berdasarkan paparan dimensi tersebut, indikator-indikator keadilan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah: a. kesempatan promosi, b. penerapan aturan, c. penilaian kinerja, d. sikap atasan, e. penghargaan kinerja, f. komunikasi dengan atasan.

Marcus (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah kapasitas anggota organisasi mengalami aspek-aspek pekerjaan sebagai bentuk kesenangan dasar untuk tingkat kepuasan kerja yang tinggi menjadi tanda bahwa ada kesesuaian antara anggota dan pekerjaan yang dipilih. Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, namun seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan sebagainya. Menurut Robbins et al., (2017) menjelaskan istilah kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif seseorang tentang suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaan mereka, sementara orang yang tidak puas menyimpan perasaan negatif. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: a. Kondisi kerja, yaitu pekerjaan yang menarik, adanya pelatihan, variasi kerja, kemandirian, dan kontrol pekerjaan. b. Gaji, yaitu

besarnya gaji. c. Promosi, yaitu kesempatan untuk maju. d. Pengawasan, yaitu pengawasan dari atasan. e. Rekan kerja, yaitu dengan siapa bekerja, saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja. (Ivancevich et al., 2013) kepuasan kerja adalah persepsi anggota tentang pekerjaannya dan sejauh mana kesesuaian antara anggota sebagai individu dan organisasi. Faktor-faktor terkait kepuasan kerja diantaranya: a) Gaji (jumlah gaji yang diterima dan keadilan yang dirasakan atas penggajian itu), b) Pekerjaan itu sendiri (sejauh mana pekerjaan dianggap menarik serta menyediakan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggungjawab), c) Kesempatan promosi (ketersediaan kesempatan untuk maju) d) Pengawasan (kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal seorang atasan), e) Rekan kerja (sejauh mana rekan kerja bersikap kompeten, suportif, dan ramah, f) Kondisi kerja (sejauh mana lingkungan kerja nyaman dan mendukung produktivitas, g) Keamanan kerja (rasa aman di tempat kerja). Sementara menurut Smith, Kendall, and Hulin dalam Boynton (2021) mendefinisikan kepuasan kerja yaitu perasaan yang dialami seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan tertentu. Lima aspek terkait kepuasan kerja adalah rekan kerja, pekerjaan, gaji, promosi, dan pengawasan.

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan korelasional dan analisis SITOREM. Penelitian ini juga dilakukan untuk melihat hubungan keadilan organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan organizational citizenship behaviour (Y). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik Proportional random sampling, yaitu jumlah sampel berimbang dengan jumlah guru yang ada pada suatu sekolah. Untuk menentukan jumlah sampel dari masing-masing sekolah dengan menggunakan rumus Taro Yamane (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru yang berada di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta di Kecamatan Citeureup Kabupaten Bogor sebanyak 166 orang guru honorer.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Normalitas

Hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y-\hat{Y}$ ) variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* atas Keadilan Organisasi (X1) di peroleh nilai Lhitung = 0.06 sedangkan nilai Ltabel = 0.07 untuk n= 166 dan taraf signifikansi = 0.05. Persyaratan normal adalah  $L_h < L_t$ , dengan demikian galat baku taksiran ( $Y-\hat{Y}$ ) variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* atas keadilan organisasi (X1) berasal dari populasi berdistribusi normal. Hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y-\hat{Y}_2$ ) variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Y) atas kepuasan kerja diperoleh nilai Lhitung= 0.04, sedangkan nilai Ltabel= 0.07 untuk n= 166 dan taraf signifikansi = 0.05. Persyaratan normal adalah  $L_h < L_t$ , dengan demikian galat baku taksiran ( $Y-\hat{Y}_2$ ) variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (Y) atas kepuasan kerja (X2) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

### Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas dilakukan dengan menggunakan Uji Barlett. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh  $X^2_{(hitung)} = 24304$  sedangkan  $X^2_{(tabel)} = 195.97$ . persyaratan data tersebut homogen bila  $X^2_{(hitung)} < X^2_{(tabel)}$ . Hal tersebut bermakna bahwa kelompok data *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* atas keadilan organisasi (X1) berasal dari populasi yang homogen. Sebagaimana pengujian homogenitas varians data sebelumnya, pengujian homogenitas dilakukan dengan Uji Barlett. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai  $X^2_{hitung} = 93.67$  sedangkan  $X^2_{tabel} = 195.97$ . Persyaratan data tersebut homogen bila  $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$ . Hal tersebut bermakna bahwa kelompok data *OCB* atas Kepuasan Kerja (X2) berasal dari populasi yang homogen.

### Pengujian Hipotesis

#### Hubungan antara Keadilan Organisasi (X1) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi, diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_1$  sebesar 0.56, sedangkan koefisien determinan  $r^2_{y1}$  sebesar 0.31 yang berarti faktor keadilan organisasi berperan memberikan kontribusi 31% terhadap OCB guru. Uji signifikansi korelasi menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 56.46$ , sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0.05 = 3.90 dan pada taraf signifikansi 0.01 = 6.79. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Syarat signifikan adalah jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Sehingga korelasi antara variabel Keadilan Organisasi (X1) dengan variabel *Organizational Citizenship Behaviour (Y)* adalah sangat signifikan ( $F_{hitung} = 56.46 > 3.90$  dan  $6.79$ , taraf signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ,  $\alpha = 0.01$ ). Dengan demikian, hipotesis nol (H0) ditolak dan hipotesis alternatif (H1) diterima. Artinya terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Keadilan Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

#### Hubungan antara Kepuasan Kerja (X2) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Berdasarkan hasil uji signifikansi, ditemukan bahwa harga  $F_{hitung}$  sebesar 414,8 sedangkan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang = 1 dan Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi, diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_2$  sebesar 0.812, sedangkan koefisien determinan  $r^2_{y1}$  sebesar 0.66 yang berarti faktor kepuasan kerja berperan memberikan kontribusi 66% terhadap OCB guru. Uji signifikansi korelasi menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 316.53$ , sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0.05 = 3.90 dan pada taraf signifikansi 0.01 = 6.79. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Syarat signifikan adalah jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Sehingga korelasi antara variabel Kepuasan Kerja (X2) dengan variabel *Organizational Citizenship Behaviour (Y)* adalah sangat signifikan ( $F_{hitung} = 316.53 > 3.90$  dan  $6.79$ , taraf signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ,  $\alpha = 0.01$ ). Dengan demikian, hipotesis nol (H0) ditolak dan hipotesis alternatif (H1) diterima. Artinya terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

### Hubungan Keadilan Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi, kekuatan hubungan antara Keadilan Organisasi (X1) dan variabel Kepuasan Kerja (X2) secara bersama-sama dengan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) adalah  $r = 0.82$ , dan nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) = 0.68. Hal ini menunjukkan bahwa faktor keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berperan memberikan kontribusi sebesar 68% terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* guru (Y).

#### Korelasi Parsial

Hasil perhitungan korelasi parsial antara (X1) dengan (Y) sebesar  $r_{y12} = 0.56$  dan  $t_{hitung} = 8.60$ . Diketahui  $t_{tabel} = 1.654$  sedangkan syarat signifikan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hal ini berarti hubungan antara variabel keadilan organisasi (X1) dengan variabel OCB (Y) adalah signifikan apabila dikontrol oleh variabel kepuasan kerja (X2) atau dengan kata lain variabel kepuasan kerja (X2) mempengaruhi hubungan antara variabel keadilan organisasi (X1) dengan variabel OCB (Y). Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan korelasi parsial dengan pengendali variabel kepuasan kerja (X2) diperoleh  $r_{y21} = 0.812$  dan  $t_{hitung} = 17.79$  diketahui  $t_{tabel} = 1.654$ . sedangkan syarat signifikan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hal ini berarti hubungan antara variabel kepuasan kerja (X2) dengan variabel OCB (Y) adalah signifikan apabila dikontrol oleh variabel keadilan organisasi (X1) atau dengan kata lain variabel kepuasan kerja (X2) mempengaruhi hubungan antara variabel keadilan organisasi (X1) dengan variabel OCB (Y).

#### Hubungan Antara Keadilan Organisasi (X1) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Hasil penelitian terhadap hubungan antara Keadilan Organisasi (X1) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Y) pada guru SMK Swasta di Kecamatan Citeureup Kabupaten Bogor dapat ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 57.38 + 0.59X_1$ . Persamaan ini memberikan arti nilai variabel dependen OCB (Y) dipengaruhi oleh variabel independen yaitu keadilan organisasi (X1). Nilai koefisien korelasi keadilan organisasi dengan OCB adalah  $r_{y1} = 0.56$  dan koefisien determinasi  $r^2_{y1} = 0.311$  yang dihasilkan, menunjukkan tingkat hubungan yang signifikan serta kontribusi yang diberikan oleh variabel keadilan organisasi adalah 31% dengan OCB guru. Berdasarkan hasil penelitian di atas secara teoretis dan didukung oleh penelitian yang relevan, terdiri atas hubungan antara keadilan organisasi (X1) dengan OCB (Y) memiliki koefisien korelasi keadilan organisasi sebesar ( $r = 0.56$ ,  $\alpha < 0,05$ ) antara keadilan organisasi dengan OCB guru. Semakin tinggi tingkat keadilan organisasi diprediksi akan semakin tinggi OCB guru. Adanya hubungan antara keadilan organisasi terhadap OCB, dengan menerapkan penilaian yang baik dalam diri terhadap keadilan organisasi maka dapat meningkatkan OCB. Dalam hal ini, upaya untuk meningkatkan OCB guru yaitu dengan memberikan prioritas terhadap indikator yang belum optimal, yaitu pada indikator penerapan aturan dan penghargaan kinerja. Keadilan organisasi merupakan penilaian seseorang terhadap sejauh mana guru diperlakukan secara adil oleh sekolah tempatnya bekerja. Guru yang memiliki penilaian yang baik terhadap kesempatan promosi, penerapan aturan, penilaian kinerja, sikap atasan, penghargaan kinerja, dan komunikasi dengan atasan di sekolah tempat ia bekerja akan memiliki nilai keadilan organisasi yang baik. Guru yang merasakan keadilan organisasi yang baik akan berdampak terhadap perilaku atau tindakan yang dilakukan secara sukarela melebihi fungsi dan tugas sebagaimana tertera dalam deskripsi kerjanya tanpa mengharap imbalan dari sekolah tempat ia bekerja dan secara suka rela akan mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Akhmad, dkk., (2016) hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung pada variabel keadilan organisasi terhadap variabel OCB sebesar 0.478. Indikator OCB berhubungan positif terhadap keadilan distributive (keadilan, persamaan, kebutuhan), procedural (konsistensi, bias/dianggap sama, keakuratan, pertimbangan karyawan, koreksi, etika), interaksional (interpersonal dan informasional) karyawan dalam menerapkan OCB di perusahaan merasa bahwa *feedback* yang diterima seimbang dengan balasan dari pekerjaannya. Karyawan menghadapi setidaknya dua sumber dalam keadilan organisasi.

#### Hubungan Antara Kepuasan Kerja (X2) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Hasil penelitian terhadap hubungan antara Kepuasan Kerja (X2) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) pada guru SMK Swasta di Kecamatan Citeureup Kabupaten Bogor dapat ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 14.98 + 0.86X_2$ . Persamaan ini memberikan arti nilai variabel dependen OCB (Y) dipengaruhi oleh variabel independen yaitu kepuasan kerja (X2). Nilai koefisien korelasi kepuasan kerja dengan OCB adalah  $r_{y2}$  sebesar 0.81 dan koefisien determinasi  $r^2_{y2}$  sebesar 0.66 yang dihasilkan, menunjukkan adanya tingkat hubungan yang signifikan serta kontribusi yang diberikan oleh variabel kepuasan kerja adalah 66%. Berdasarkan hasil penelitian di atas secara teoretis dan didukung oleh penelitian yang relevan, terdiri atas hubungan antara kepuasan kerja (X2) dengan OCB (Y) memiliki koefisien korelasi kepuasan kerja sebesar ( $r = 0.81$ ,  $\alpha < 0,05$ ) antara kepuasan kerja dengan OCB guru. Dapat diprediksi bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat OCB guru. Adanya hubungan antara kepuasan kerja dan OCB, dengan meningkatkan kepuasan kerja maka OCB guru dapat diindikasikan akan meningkat pula. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang tidak senang atau respon positif negatif seorang guru tentang dapat terpenuhi atau tidaknya aspek-aspek yang menyangkut keinginan, kebutuhan, dan ekspektasinya. Kepuasan yang dibangun oleh kepala sekolah melalui komunikasi yang baik menciptakan hubungan baik antar kepala sekolah dengan guru dan antar guru dengan rekan kerjanya (*altruism*). Kepuasan kerja juga dapat dibangun oleh kepala sekolah dengan cara pemberian finansial yang baik terhadap guru-gurunya. Ketika seseorang individu merasa nyaman dengan hubungan yang terjalin sesama rekan kerja di organisasi, maka akan mendorong perilaku tolong-menolong dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya, individu tersebut juga akan berusaha mencegah timbulnya konflik atau permasalahan diantara rekan kerjanya yang akan merugikan organisasi. Seperti yang terdapat dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, dkk., (2019) bahwasanya berdasarkan hasil uji regresi linier berganda bahwa skor kepuasan kerja terhadap OCB adalah 0.807 maka hubungan kepuasan kerja dan OCB berpengaruh positif. Kepuasan kerja dan OCB tampaknya logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja harus menjadi penentu utama dari OCB. Kepuasan karyawan tampaknya lebih mungkin untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melampaui harapan normal dalam pekerjaan mereka. Bukti menunjukkan kepuasan kerja cukup berkorelasi dengan OCB (orang yang lebih puas dengan pekerjaannya

akan lebih senang terlibat dalam kegiatan). Karena ketika karyawan berada dalam suasana yang baik, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku OCB.

*Hubungan Antara Keadilan Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) secara bersama-sama dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y)*

Nilai koefisien korelasi ganda antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja dengan OCB guru adalah  $r_{y12}=0.82$ . Hubungan ini dikatakan sangat kuat, yang berarti bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama meningkat, maka OCB guru juga meningkat. Sedangkan koefisien determinasi  $r^2_{y12}=0.68$ , menunjukkan tingkat hubungan yang signifikan. Kontribusi yang diberikan variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan OCB guru adalah 68%. Sedangkan 32% ditentukan oleh faktor lain. Berdasarkan hasil perhitungan uji korelasi parsial antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behaviour* yang dikontrol oleh variabel kepuasan kerja ( $r_{y1} = 0.31$ ), maupun antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja yang dikontrol oleh variabel *organizational citizenship behaviour* ( $r_{y2} = 0.66$ ) menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa baik keadilan organisasi maupun kepuasan kerja bukanlah satu-satunya variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behaviour*.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara keadilan organisasi dengan OCB, antara kepuasan kerja dengan OCB. antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan OCB. Berdasarkan kesimpulan tersebut, implikasi hasil penelitian adalah OCB dapat ditingkatkan melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

#### V. REFERENSI

- Akhmad sanhaji, n.d. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan*. Vol.1 No.5. 917-926.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behaviour: Does person-organization fit play a role? *Ethics and Behaviour*, 30(7), 514–532. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>
- Arabiyat, B., Balqaa, A., & Issa Al-Saleem, B. T. (2011). The Extent of Application of the Principles of the Organizational Justice and Its Relationship to the Organizational Commitment of the Faculty Members at the University of Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v1i2.1094>
- Ardi, Raka Tri Bayu., Ketut Sudarma. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. <https://doi.org/10.15294/maj.v4i2.7821>
- Arimbawa, I., & Sudharma, I. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Boynton, K. A. (2021). *Job Satisfaction of School-Based Speech-Language Pathologists*. Routledge.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. (2012). *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace* 3rd Edition. In McGraw-Hill Education; 3 edition.
- Deepak, S. (2021). *Perceptions of Organization Justice: An Empirical study of working women from Bangalore* By Stephen Deepak 1. 22(6), 84–101.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behaviour and job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*.
- Griffin, R; Moorhead, G. (2016). *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations* 12th Edition. *Cengage Learning*.
- Gunawan, A., Sunaryo, W., & Muharam, H. (2019). Peningkatan Organizational Citizenship Behaviour Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Ivancevich, John M., et al., (2014). *Organizational Behavior and Management*. 10<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Education
- Marcus, P. (2017). The Psychoanalysis of Career Choice, Job Performance and Satisfaction. *In The Psychoanalysis of Career Choice, Job Performance and Satisfaction*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Fourteenth)*. United States of Amerika.
- Suchyadi, Y., & Nurjanah. (2022). Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Oleh Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(02), 125–130. [10.33751/jmp.v10i2.6103](https://doi.org/10.33751/jmp.v10i2.6103)
- Sugiyono., (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.