

Journal of Economics and Business Aseanomics

Journal homepage <http://academicjournal.yarsi.ac.id/jeba>

Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi (Study Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan)

Rizky Pradana Lutfiyanto¹, Nurul Huda², Hulmansyah³
^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen, Universitas YARSI, Jakarta
² Corresponding Author

Article

Information

History of article:

Received:05-11-2020

Accepted:22-12-2020

Keywords:

career development,
leadership style
organizational behavior,
citizenship, performance of
teachers

JEL Classification: M50

Abstract

The purpose of this research is analyzing factors affect the performance education gap in vocational school occurring in jakarta regional. Data processing respondents were with the structural equation modeling (SEM) using all the tools of statistical product and service solution (SPSS) linear and that structural (LISREL). The data using the spread of the respondents in as many as 222 teacher vocational schools in jakarta. The information can be taken by direct observation several schools. The result showed that career development significant impact on citizenship as the organizational behavior $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($4,26 > 1,96$). Significant impact on career development performance of teachers because the value of $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,88 > 1,96$). A style of leadership significant impact on citizenship as the organizational behavior $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. A style of leadership significant impact on the performance of teachers because $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,58 > 1,96$). Citizenship organizational behavior influences on teacher performance as the $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($4,53 > 1,96$). Citizenship and organizational behavior as variable mediation can perform the role well by adding on the influence the every variable.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis faktor yang mempengaruhi terjadinya GAP kinerja pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan yang terjadi pada regional DKI Jakarta. Pengolahan data responden dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan alat bantu aplikasi *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) dan *Linear Structural Relationship* (LISREL). Perolehan data menggunakan penyebaran kuesioner sebanyak 222 responden pada guru SMK di Jakarta. Pemenuhan informasi juga dilakukan dengan pengamatan langsung beberapa sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($4,26 > 1,96$). Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,88 > 1,96$). Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($5,36 > 1,96$). Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,58 > 1,96$). *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja guru karena nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($4,53 > 1,96$). Sementara *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi dapat menjalankan perannya dengan baik dengan menambah pada pengaruh total setiap variabel.

✉ Nurul Huda

Universitas Yarsi, Jl. R. Suprpto, Cempaka Putih, Jakarta Pusat
Nurul.huda@yarsi.ac.id

1. PENDAHULUAN

Peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan memerlukan peran besar seorang guru. Guru merupakan ujung tombak dari berjalannya sistem pendidikan. Menurut Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pada pasal 1 menyatakan Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Guru memiliki peranan yang sangat vital dalam menentukan *output* dari kualitas hasil pendidikan. Guru memiliki peran dalam menentukan proses pendidikan yang dijalankan yang menjadi inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Data UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) Report 2016*, Pendidikan Indonesia menempati peringkat 10 dari 14 negara berkembang. Sedangkan komponen paling penting dalam pendidikan yaitu guru menempati urutan ke 14 dari 14 negara berkembang di dunia. Hal ini tidak sejalan dengan perkembangan jumlah guru berpendidikan S1 atau lebih pada tiap tahunnya. Menurut data 5 tahunan yang diterbitkan kemendikbud, peningkatan dari 1.476.444 menjadi 3.004.265 orang atau meningkat 15,27% pertahun pada jenjang S1. Sementara mengalami penurunan dari 1.681.811 menjadi 744.732 atau menurun 15,04% tingkat guru yang berijazah kurang dari S1. Namun Hal ini juga masih cukup tinggi. Seharusnya dengan peningkatan standar guru ini dapat mengantarkan Indonesia pada posisi yang lebih baik. Berdasarkan data diatas, seharusnya kinerja guru harus baik, karena dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dalam hal apapun harus didukung oleh guru yang berkualitas dan profesional. Data yang di keluarkan UNESCO menunjukkan masih banyak tugas yang harus diperbaiki oleh bangsa ini dalam memperbaiki pendidikan di Indonesia. Sebagai negara yang terus menciptakan tenaga didik seharusnya indonesia tidak menduduki peringkat akhir.

Pada tahun 2015 adalah tahun di mana pemerintah sedang intens menyelenggarakan Uji Kompetensi Guru (UKG) baik UKG Kemendikbud maupun Kemenag. Penyelenggaraan UKG ini untuk menilai kemampuan dalam melakukan kewajiban mengajar, selain itu untuk mengukur kompetensi dasar tentang bidang studi (*subject Matter*) dan pedagogik dalam konten guru. Salah satu tujuan dari UKG adalah terkait dengan adanya sertifikasi guru yang berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan guru namun yang tidak berbanding lurus dengan tingkat kinerja guru. Berdasarkan data yang dikeluarkan Kemendikbud 2019 pada Website Neraca Pendidikan Daerah (NPD) khususnya pada provinsi DKI Jakarta mengalami penurunan walaupun tidak begitu signifikan.

Baik buruknya kinerja guru juga terdiri dari beberapa faktor yang tak bisa dipungkiri. Salah satu faktor tersebut adalah pengembangan karir, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan

organizational citizenship behavior (OCB). Organisasi yang baik harus memperhatikan pengembangan karir yang ada pada organisasi tersebut. Orang yang memiliki kompetensi lebih wajib mendapatkan pengembangan karir yang sesuai. Pengembangan karir sebagai suatu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas kinerja dari organisasi. Dengan adanya pengembangan karir maka pelaksanaan pekerjaan akan semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam tujuan mewujudkan tujuan tenaga didik. Menurut Durbin (2015) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai – pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Berdasarkan survei yang dilakukan John Madigan dalam Dessler (2010) menemukan bahwa dari karyawan yang telah meninggalkan organisasi, sembilan puluh persen orang tersebut berhenti atas kemauan sendiri mengungkapkan kurangnya pengembangan karir dan profesional dan dukungan dari manajer atau pimpinan mereka. Menurut Rivai dan Sagala (2010) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan dalam rangka mencapai karir yang di inginkan. Karir adalah pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Maka berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan pengembangan karir merupakan suatu proses untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan. Dalam konteks guru maka pengembangan karir dimaksudkan sebagai pengembangan kompetensi guru untuk meningkatkan karir dalam mengajar untuk menciptakan tenaga didik yang berkualitas dan akan menghasilkan *output* yang dapat bersaing.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang dapat menjadi contoh untuk bawahannya. Dalam hal pendidikan pemimpin dalam sekolah merupakan kepala sekolah. Seorang pemimpin harus memiliki keahlian dalam memimpin, mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi orang lain. Pemimpin adalah amanah yang harus dijalankan dan dipertanggungjawabkan. Seorang pemimpin dalam organisasi menentukan himbauan serta tujuan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Menurut (Sutikno, 2014, Rivai, 2013) kepemimpinan ialah proses dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan mampu mengarahkan orang yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Menurut Sukarso (2010) Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas – tugas manajerial. Menurut Gray (2015) kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama – sama sehingga mereka memahami dan mau untuk melakukannya. Dari beberapa pendapat maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan

merupakan tingkah laku pemimpin yang menyangkut kemampuan dalam memimpin suatu organisasi dan mengarahkan serta mempengaruhi bawahannya untuk dapat mencapai tujuan yang telah dicanangkan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut (Griffin, 2014, Luthan, 2011) merupakan prilaku dari seorang individu yang memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan yang secara agregat akan meningkatkan efektivitas dari suatu organisasi. Pendapat lain Mayasari (2010) prilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya prilaku sebatas peraturan perusahaan dan prilaku *in role* sesuai dengan *jobs description* melainkan juga prilaku *extra role*. Dari beberapa pendapat ahli maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan prilaku ekstra yang dilakukan karyawan secara tulus diluar dari *jobs* yang seharusnya dilakukan yang akan meningkatkan efektivitas dari suatu organisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi mengenai pengembangan karir guru dan gaya kepemimpinan yang dihubungkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang akan menghasilkan *output* berupa kinerja guru. Walaupun sudah ada beberapa referensi yang melakukan hal yang sama namun di perusahaan yang bersifat mencari keuntungan. Namun Pengembangan karir, gaya kepemimpinan, *Organizational Citizenship Behavior* pada kinerja guru khususnya pada Sekolah Menengah Kejuruan. Latar belakang diatas dapat menjadi dasar penulis untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* dimana tenaga didik bekerja di yayasan swasta dan dipemerintahan.

Tujuan penelitian ini adalah : (1) Menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan. (2) Menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja guru pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan. (3) Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan. (4) Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan. (5) Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Guru pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan.

2. KAJIAN TEORITIK DAN HIPOTESIS

Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012) terdapat lima indikator dalam pengembangan karir karyawan yaitu :

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil dalam berkarir sangat penting dalam perkembangan karir seorang karyawan. Tidak keberpihakan kepada salah satu karyawan dan berperilaku secara adil pada setiap karyawan dengan melihat hasil serta attitude seorang karyawan. Perlakuan adil hanya

akan terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan – pertimbangan yang objektif, rasional, terbuka dan dapat diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mengharapkan keterlibatan langsung dari atasan langsung mereka dalam perencanaan perkembangan karir. Bentuk kepedulian atasan adalah dengan cara memberi *feedback* atau umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing – masing sehingga masing – masing pegawai mengetahui potensi yang harus diatasi. Umpan balik yang diberikan akan menjadi bahan penting untuk pegawai dalam menentukan langkah awal yang harus dilakukan agar kemungkinan untuk dipromosikan semakin besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan untuk memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangatlah penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses tersebut tidak ada atau sifatnya sangatlah terbatas maka para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi tersebut.

4. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat dalam menumbuhkan minat para pekerja untuk mengembangkan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangatlah individualistik. Pekerja akan memperhitungkan beberapa faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Tak hanya itu pendidikan dan pelatihan, jumlah tanggungan dan beberapa faktor lainnya dapat mempengaruhi besar minat seseorang dalam perkembangan karirnya.

5. Tingkat kepuasan

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap orang menginginkan setiap kemajuan terutama dalam berkarir. Walaupun ukuran keberhasilan setiap individu sudah pasti berbeda yang merupakan akibat dari tingkat kepuasan karyawan. Karyawan akan merasa puas pada dirinya apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga yang berhasil dicapai. Karyawan akan merasa puas saat mereka merasakan jabatan yang dicapai merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang sia – sia.

Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Sedarmayanti (2011) ada empat dimensi teori gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard yaitu

1. Gaya mengarahkan (*Telling*)

Pada gaya ini ditujukan dengan tinggi pengarahan dari pemimpin namun rendah dukungan dari bawahan. Pada gaya ini sangat menekankan pada komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahannya dan memberikan arahan yang jelas dan detail. Selain itu pemimpin memberikan solusi harus seperti apa dan bagaimana menyikapi setiap pekerjaan.

2. Gaya Menjajakan (*Selling*)

Pada gaya ini tujuan dengan tingginya pengarahan dari pemimpin serta tingginya dukungan dari bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan pendapat serta pemimpin memberi motivasi untuk karyawan. Dalam gaya ini dukungan ditingkatkan namun pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Gaya Partisipatif (*Participating*)

Pada gaya ini ditujukan pada tingginya dukungan namun rendahnya pengarahan kepada bawahannya. Posisi kontrol dalam pemecahan suatu masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin meminta masukan kepada bawahan dan pemimpin ikutserta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

4. Gaya Memberikan Wewenang (*Delegating*)

Pada gaya ini ditujukan ada rendahnya dukungan dan rendahnya pengarahan. Pemimpin mendiskusikan masalah yang ada dan mencari keputusan terbaik yang kemudian didelegasikan kepada bawahan. Pemimpin memberikan tanggung jawab lebih kepada bawahan untuk mengambil keputusan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Budiharjo (2011) terdapat lima indikator penilaian *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan :

1. *Altruism* (Prilaku Membantu Rekan Kerja)

Membantu pegawai lain tanpa ada paksaan pada tugas – tugas yang berkaitan dengan operasional organisasi atau perusahaan. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk bekerja. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta. Pada aspek ini memberikan pertolongan yang bukan menjadi tanggung jawab dari tugas utama.

2. *Courtesy* (Menghargai Orang Lain)

Meringankan problem – problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi oranglain. Membantu karyawan lain dalam mencari solusi dari setiap problem yang

dihadapi. Pada aspek ini menjaga hubungan baik dengan karyawan lain dan cenderung memperlihatkan perilaku perduli kepada orang lain.

3. *Sportsmanship* (Mentolerir Keadaan Yang Kurang Ideal)

Berisi tentang pantangan – pantangan yang akan membuat rusak organisasi. Bertoleransi dan tidak mengeluh serta tidak membesar – besarkan permasalahan diluar proporsinya. Pada aspek ini mendukung adanya iklim kerja yang positif dalam pekerjaan karena adanya perilaku lebih sopan dan kerjasama dengan karyawan lain.

4. *Civic Virtue* (Partisipasi Sukarela Untuk Kemajuan Organisasi)

Menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi – fungsi organisasi baik secara professional maupun social alamiah. Mendedikasikan dirinya pada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi. Mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi dan kemajuan perusahaan.

5. *Conscientiousness* (Bekerja Melebihi Standart)

Berisikan kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. Perilaku yang menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan dibandingkan dengan harapan perusahaan. Pada aspek ini bersifat sukarela dan tidak mengharapkan *reward* yang akan diterima.

Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2010) terdapat enam kategori yang menjadi ukuran tingkat kinerja karyawan secara individual yaitu :

1. *Quality* (Kualitas)

Merupakan tingkat dimana hasil kinerja dari karyawan yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti ketepatan, ketelitian dan dapat diterima dari suatu aktivitas.

2. *Productivity* (Produktivitas)

Merupakan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan harus efektif dan efisien. Tolak ukurnya adalah semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan maka semakin baik kinerja dari karyawan tersebut sehingga yang dapat dilihat adalah kuantitasnya.

3. *Job Knowledge* (Pengetahuan Akan Tugas)

Merupakan tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan atau tingkat informasi yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan setiap tugasnya.

4. *Reliability* (Kehandalan)

Merupakan tingkat dimana seorang karyawan dapat dipercaya selama menyelesaikan setiap pekerjaan .

5. *Avaiilability* (Ketersediaan)

Merupakan tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan.

6. *Independence* (Kebebasan)

Merupakan tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa bantuan atau bimbingan dari pengawasnya.

Penelitian Terdahulu

No	Judul / Penulis/ Tahun	Variabel	Hasil Penelitian	Posisi Penelitian
1	Pengaruh Pengembangan Karir dan Keadilan Kompensasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada PT. Charoen Pokphand Indonesia / Antonisu Tri Kusumo / 2015	Variabel bebas pada penelitian ini adalah pengembangan karir dan keadilan kompensasi. Variabel terikat pada penelitian ini adalah <i>organizational citizenship behavior</i> . Motivasi sebagai variabel mediasi.	Berdasarkan hasil yang diperoleh, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan PT. Charoen Pokphand Semarang cukup puas dengan pengembangan karir yang berjalan di perusahaan. Meskipun hal ini tidak berpengaruh terhadap OCB para karyawannya. Hal ini tidak didukung oleh hipotesis yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap OCB. Variable keadilan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Motivasi kerja berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	Metode analisis SEM
2	Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal LPG. / Abda Alif / 2015	Variabel bebas pada penelitian ini adalah motivasi kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja. Variabel terikat pada penelitian ini adalah <i>organizational citizenship behavior</i> Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) karyawan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) karyawan.	Metode analisis menggunakan SEM dan alat AMOS 18.00

3	Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara/ Renaldy Massie, Bernhard Tewal dan Greis Sendow/ 2015	Variabel bebas pada penelitian ini adalah perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai	Perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai secara simultan dan secara parsial variable pengembangan karir tidak memiliki pengaruh sedangkan variabel perencanaan karir dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.	Menggunakan regresi berganda
4	Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru/ Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani / 2015	Variabel bebas pada penelitian ini adalah kompetensi, komitmen dan pengembangan karir sedangkan variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja pegawai	Secara parsial factor pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. secara simultan variabel kompetensi, komitmen dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.	Menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan regresi berganda dan alat SPSS versi 17.0
5	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang/ Yoga Putrana , Azis Fathoni, Moh Mukeri Warso / 2016	Variabel bebas pada penelitian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi, Variabel mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan	Kepuasan kerja dan perilaku OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) $\beta = 0,738$	Menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan regresi berganda dan alat SPSS
6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja / Iyas Yohanesa Israel Supit / 2016.	Variabel bebas pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Variabel terikat pada penelitian ini adalah komitmen dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Kepuasan kerja menjadi variabel mediasi.	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB Kepuasan kerja signifikan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB	Lokasi penelitian dilakukan di bidang pelayan kesehatan lebih tepatnya rumah sakit
7	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas ART Gallery/ Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi dan I Wayan Mudiarta Utama / 2016	Variabel bebas pada penelitian ini adalah pengembangan karir sedangkan variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja pegawai. Variabel motivasi sebagai variabel mediasi.	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi variable motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik	Teknik analisis jalur dan analisis sobel

			akan meningkatkan kinerja karyawan.	
8	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kaho Indahcitra Garment Jakarta / Agus Jamaludin / 2017	Variabel bebas pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan	Hipotesis diterima dan terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta	Menggunakan metode liner berganda
9	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara / Iis Kartini / 2017	Variabel bebas pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Variabel terikat pada penelitian ini adalah <i>organizational citizenship behavior</i>	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebesar 24,4%	Metode analisis menggunakan regresi linear berganda.
10	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja karyawan (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu) / Yumna Dalian Putri dan Hamidah Nayati Utami/ 2017	Variabel bebas pada penelitian ini adalah <i>organizational citizenship behavior</i> . Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan	Hasil penelitian dan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variable variabel OCB yakni Altruism (X1), Conscientiousness (X2), Sportsmanship (X3), Courtesy (X4), Civic Virtue (X5) sebagai variable independen secara simultan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada Uji t salah satu variable bebas yaitu Courtesy (X4) secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan metode regresi linear berganda.
11	Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPKNL Manado / Debrike Shiskia Mudeng, Altje Tumbel dan Rita Taroreh / 2017	Variabel bebas pada penelitian ini adalah perubahan organisasi dan pengembangan karir. Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan	Perubahan organisasi dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelalng (KPKNL) Manado. Perubahan organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelalng (PKNL) Manado. Pengembangan karir berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelalng (KPKNL) Manado	Menggunakan metode analisis linear berganda
12	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan / Endah Rahayu Lestari dan	Variabel bebas pada penelitian ini adalah <i>organizational citizenship behavior</i> . Variabel terikat pada penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan	Menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling</i> dan menggunakan alat PLS.

	Nur Kholifatul Fithriyah Gaby / 2018	ini adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan	meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (<i>partly mediation</i>) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan	
13	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta / Abdul Haeba Ramli dan Rizki Yudhistira / 2018	Variabel bebas pada penelitian ini adalah pengembangan karir. Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan. Komitmen organisasi menjadi variabel mediasi.	Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh <i>t</i> -value nya sebesar 3,828 adalah lebih besar dibanding <i>t</i> tabel sebesar 1,96. Pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan adalah positif dan signifikan karena nilai <i>t</i> -value-nya sebesar 7,461 adalah lebih besar dibanding <i>t</i> -tabel sebesar 1,96. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasi adalah positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai <i>t</i> -statistiknya sebesar 2,712 yang lebih besar dari <i>t</i> tabel sebesar 1,96	Menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)
14	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : Politik Organisasi Sebagai Variable Mediating Studi Pada Kantor Cabang Bank BTN Semarang. / Diana Marlina Verawati / 2018	Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah <i>organizational citizenship behavior</i> . Politik organisasi sebagai variabel mediasi.	Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap OCB, menunjukkan pada lebih tingginya pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan yaitu diperoleh 0.32 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0.136 Artinya gaya kepemimpinan mampu meningkatkan OCB secara langsung meski mampu dimediasi oleh politik organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung kepuasan kerja terhadap OCB, menunjukkan pada lebih tingginya pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja yaitu diperoleh 0.45, sedangkan secara langsung diperoleh sebesar 0.33 Artinya kepuasan kerja tidak mampu meningkatkan OCB secara langsung jika dimediasi oleh politik organisasi	Metode analisis SEM dan alat yang digunakan AMOS 16.00
15	Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan	Variabel bebas pada penelitian ini adalah	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja	Metode analisis menggunakan

	Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai Badan Pusat Statistika Provinsi Aceh dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening / Yusa, Jullimursyidah dan Sullaida / 2018	motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen Organisasi. Variabel terikat pada penelitian ini adalah <i>organizational citizenship behavior</i> . Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Aceh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Aceh. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Aceh. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Aceh. Dalam penelitian ini ditemukan variable kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap OCB, akan tetapi tidak memediasi hubungan motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB	SEM dan alat pengoperasian menggunakan AMOS.
16	Pengaruh <i>Oganizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang / Fairico Putra Ramadhan, Heru Susilo, Edlyn Khurotul Aini/ 2018	Variabel bebas pada penelitian ini adalah <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Good Corporate Governance</i> sedangkan variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial	Menggunakan regresi linear berganda
17	Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening/ Ni Luh Putu Krishna Udayani dan Ni Nyoman Sunariani/ 2018	Variabel bebas yaitu Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan <i>Job Insecurity</i> . Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Variabel Komitmen Organisasional sebagai mediasi.	Hasil penelitian menunjukan pengaruh variabel laten pengembangan karir (X2) terhadap variabel laten OCB (Y2) adalah positif signifikan dengan nilai 0,196 yang artinya makin baik pengembangan karir maka makin baik pula OCB	Menggunakan Alat bantu AMOS

Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan belum didasarkan pada fakta - fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2010). Berdasarkan teori diatas maka hipotesis pada penelitian, sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan Abda Alif (2015), Tewal dan Sendo (2015), Dewi dan Utama (2016), penelitian lain yang dilakukan oleh Yusa dkk (2018), Ramli dan Yudhistira (2018). Berdasarkan hasil penilitan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Sekolah Menengah Kejuruan

Penelitian Dewi dan I Wayan (2016), Debrika dkk (2017), Abdul dan Rizki (2018) dan Udayani dan Suriyani (2018), berdasarkan hasil penilitan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja guru pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan

Penelitian (2016), Kartini (2017), verawati (2018) dan Supit 2016, berdasarkan hasil penilitan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan

Penelitian Supit (2016), Jamaluddin (2017), Kartini (2017) dan verawati (2018), berdasarkan hasil penilitan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan

Yoga dkk (2016) Endah dan Khoifatul (2018) , Ramadhan, Susilo, Aini (2018) dan Lestari, Gabi (2018), berdasarkan hasil penilitan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Guru pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan

Penelitian yang dilakukan oleh Venty (2015) menunjukkan bahwa OCB dapat berpengaruh positif dalam memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada perusahaan

H6 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian yang dilakukan oleh Laila dkk (2017) Menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat berpengaruh dalam memediasi gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan.

H7: GAGAYA KEPEMIMPINAN BERPENGARUH TERHADAP KINERJA GURU MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

3. DATA DAN METODA

Variabel dan Definisi Variabel

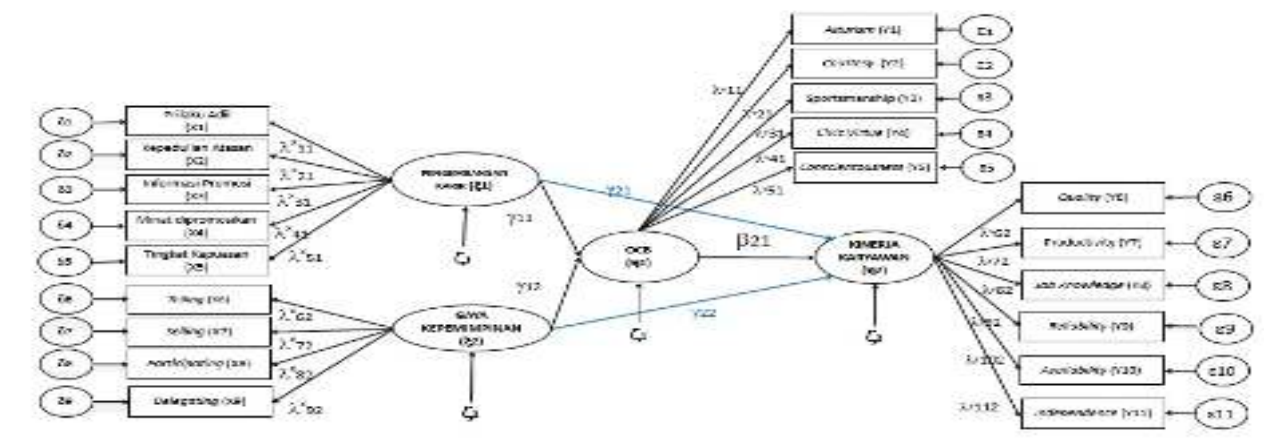
Penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yang digunakan yakni terdiri atas pengembangan karir dan gaya kepemimpinan sebagai variabel eksogen, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan sebagai variabel endogen.

Jenis Data

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data primer. Pengumpulan data pada pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner. Data yang didapat akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data. Penelitian ini terdiri atas empat variabel yaitu pengembangan karir, gaya kepemimpinan, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab setiap pertanyaan – pertanyaan peneliti dalam rangka untuk mengungkap suatu fenomena tertentu. Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca, diartikan dan diinterpretasikan. Metode yang di pilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan dalam model dan pengajuan hipotesis karena SEM merupakan sekumpulan teknik – teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relative rumit secara simultan. Ferdinand (2014) menyatakan beberapa alasan penggunaan SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk mengkonfirmasi undimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah konstruk, konsep atau faktor. Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas atas faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Berdasarkan kajian teori yang ada, analisis model persamaan struktural antar konstruk beserta indikatornya dapat dilihat dibawah ini



Gambar 1

Analisis Model Persamaan Struktural

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Analisis Validitas dan Reliabilitas Model

Berdasarkan hasil *output* LISREL 8.80 di atas dapat dilihat bahwa persamaan pengukuran untuk koefisien Eksogen masing-masing indikator variable Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan memiliki *t-value* ≥ 1.96 yang berarti bahwa indikator-indikator Eksogen semuanya valid dan signifikan secara statistik dengan tingkat signifikansi sebesar 5% dan tidak perlu ada pembuangan indikator.

Menurut Hair et al (2018), syarat reliabilitas yang baik adalah jika memiliki nilai *Construct Reliability* ≥ 0.70 . Dari perhitungan pada tabel 4.6 diatas, dapat dilihat bahwa nilai dari *construct reliability* secara keseluruhan pada variabel eksogen yaitu Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan adalah 0.945 dan 0.907 yang lebih dari 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas model pengukuran ini baik dan konstruk Eksogen pada Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan didukung oleh data yang diperoleh.

Nilai dari *construct reliability* secara keseluruhan pada Endogen (OCB dan Kinerja guru) adalah 0.901 dan 0.928 yang lebih dari 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas model pengukuran ini baik dan konstruk Endogen (OCB dan Kinerja guru) didukung oleh data yang diperoleh.

Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* yang terdapat dalam program Lisrel dimana metode ini menunjukkan secara bersama-sama model yang terdiri dari variabel

independen dan variabel dependen. Setelah lolos dalam pengujian validitas dan reliabilitas dengan model CFA maka tahap selanjutnya yang harus dilewati adalah dengan menganalisis kecocokan data dengan model secara keseluruhan atau dalam Lisrel disebut *Goodness of Fit (GOF)*.

Tabel 1
Goodness of Fit *Structural Equation Model (SEM)*

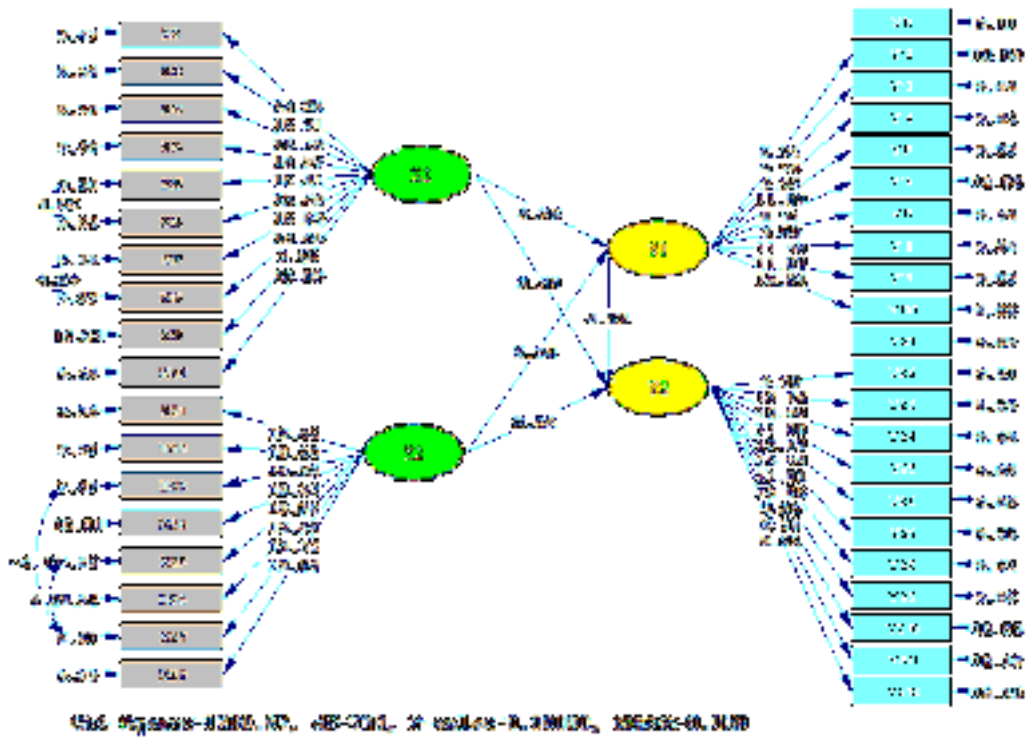
Ukuan GOF	Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
RMSEA	RMSEA < 0,08	0.08	<i>Good Fit</i>
NNFI	> 0,90	0.98	<i>Good Fit</i>
NFI	> 0,90	0.95	<i>Good Fit</i>
CFI	> 0,90	0.98	<i>Good Fit</i>
IFI	> 0,90	0.98	<i>Good Fit</i>
RFI	> 90	0,95	<i>Good Fit</i>
GFI	> 0,90	0.80	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Kuesioner penelitian, data diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas berikut ini ialah penjelasan dari berbagai item:

1. Nilai RMSEA, yaitu sebesar 0,08 yang menunjukkan kecocokan model baik, model dikatakan baik (*good fit*) jika nilai RMSEA < 0,08.
2. Nilai NNFI adalah sebesar 0,98 menunjukkan bahwa kecocokan model baik, karena memenuhi kriteria yaitu NNFI > 0,90
3. Nilai NFI adalah sebesar 0,95 menunjukkan bahwa kecocokan model baik, karena memenuhi kriteria yaitu NFI > 0,90
4. Hasil *output fit indicates* menunjukkan nilai CFI sebesar 0,98 yang menunjukkan kecocokan model baik karena nilai CFI memenuhi kriteria, yaitu CFI > 0,90.
5. Nilai IFI adalah sebesar 0.98 yang menunjukkan bahwa kecocokan model baik, karena memenuhi kriteria IFI > 0,90.
6. Nilai RFI adalah sebesar 0,95 yang menunjukkan bahwa kecocokan model baik, karena memenuhi kriteria RFI > 0,90.
7. Nilai GFI adalah sebesar 0,80 masuk kedalam *marginal fit* yang artinya nilainya masih dibawah 0,90 tetapi masih pada rentang 0,80 – 0,90.

Pada Tabel 1 di atas kita bisa melihat nilai GFI sebesar 0.80 yang masuk ke dalam kategori *marginal fit* yang artinya nilai nya masih dibawah 0,9 tetapi masih pada rentang 0,80 – 0,90. akan tetapi Nilai RMSEA, NNFI, NFI, CFI, IFI dan RFI semuanya masuk ke dalam kategori *good fit*. Jadi dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model sudah sangat baik atau dapat dinyatakan fit.



Gambar 2 Model Struktural (t-values)

Dari persamaan kausal di atas, *t-value* yang besar nilai absolutnya > 1.96 memiliki arti bahwa koefisien lintasan tersebut adalah signifikan (Wijanto, 2008).

Tabel 2

Analisis Structural form equation

Pernyataan	Loading Factor	t-hitung
<i>Pengembangan Karir</i> berpengaruh terhadap OCB	0,33	4.26
<i>Gaya Kepemimpinan</i> berpengaruh terhadap OCB	0,43	5,36
<i>Pengembangan Karir</i> berpengaruh terhadap Kinerja Guru	0,22	2,88
<i>Gaya Kepemimpinan</i> berpengaruh terhadap Kinerja Guru	0,21	2,58
OCB berpengaruh terhadap Kinerja Guru	0,39	4.53

Sumber: Kuesioner penelitian, data diolah (2020)

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa terdapat 5 koefisien lintasan yang signifikan dan tidak ada koefisien lintasan yang tidak signifikan. Interpretasi dari koefisien lintasan yang tersebut akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pada penelitian ini terdapat 5 (lima) hipotesis pada pengaruh langsung. Analisis pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi 5%, sehingga menghasilkan *critical t-value* sebesar ± 1.96 . Hipotesis diterima apabila *t-value* yang didapat ≥ 1.96 , sedangkan hipotesis tidak didukung apabila *t-value* yang didapat < 1.96 . berikut ini adalah tabel dari pengujian hipotesis untuk menjawab keseluruhan pertanyaan penelitian:

Tabel 3
Pengujian Hipotesis Model Penelitian H1-H5

Hipotesis	Pernyataan	T-Hitung	T-Tabel	Keterangan
H ₁	Pengembangan Karir berpengaruh terhadap OCB	4.26	1,96	Significant
H ₂	Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Guru	2,88		Significant
H ₃	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB	5,36		Significant
H ₄	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru	2,58		Significant
H ₅	OCB berpengaruh terhadap Kinerja Guru	4.53		Significant

Berdasarkan tabel 3 di atas yang berisi kesimpulan hasil hipotesis model penelitian, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1) H1: Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 4.26. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 1 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap OCB secara signifikan dalam taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hipotesis 1 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Pengembangan Karir yang dirasakan Guru, maka OCB nya akan semakin baik pula.

2) H2: Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 2.88. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 2 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru secara signifikan dalam taraf signifikansi 5%. Dengan demikian,

hipotesis 2 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Pengembangan Karir yang dirasakan Guru maka Kienerjanya akan semakin baik pula.

3) H3: Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 5,36. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 3 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variable Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB secara signifikan dalam taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hipotesis 3 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan yang dirasakan Guru maka OCB akan semakin baik pula.

4) H4: Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 2,58. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 4 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru secara signifikan dalam taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hipotesis 4 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan yang dirasakan Guru maka Kinerja Gurunya akan semakin baik pula.

5) H5: OCB memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 4.53. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 5 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru secara signifikan dalam taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hipotesis 5 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi OCB yang dirasakan Guru maka Kinerja Gurunya akan semakin baik pula.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Untuk menguji hipotesis H₆ dan H₇ dapat dilihat melalui tabel pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung adalah pengaruh yang terjadi antara 2 buah variabel ketika sebuah panah menghubungkan keduanya. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang terjadi diantara 2 variabel tidak ada panah langsung antara kedua variabel tersebut melainkan melalui satu atau lebih variabel lain sesuai lintasan yang ada.

Untuk melihat pengaruh langsung atau tidak langsung atas variabel Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru dan *Organizational Citizenship Behaviour* dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.12

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung serta Pengaruh Total

Variabel Laten	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
OCB ← Pengembangan karir	0,33	-	0,33
Kinerja guru ← Pengembangan karir	0,43	-	0,43
OCB ← Gaya Kepemimpinan	0,22	-	0,22
Kinerja guru ← gaya kepemimpinan	0,21	-	0,21
Kinerja Guru ← OCB	0,39	-	0,39
Kinerja guru ← OCB ← Pengembangan karir	0,43	0,33 x 0,39 = 0,13	0,13 + 0,43 = 0,56
Kinerja guru ← OCB ← gaya kepemimpinan	0,21	0,22 x 0,39 = 0,09	0,21 + 0,09 = 0,3

Sumber: Kuesioner penelitian, data diolah (2020)

Pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa pengaruh total lebih besar dibandingkan pengaruh langsung pada semua variabel yakni pengembangan karir, gaya kepemimpinan terhadap variabel OCB dan kinerja guru. Hal ini berarti variabel OCB mampu memperkuat variabel pengembangan karir dan gaya kepemimpinan. Sehingga disimpulkan bahwa melalui variabel OCB bisa memediasi variabel pengembangan karir, gaya kepemimpinan dalam pengaruh terhadap kinerja guru.

4. DISKUSI PENELITIAN

Peneliti telah melakukan pengujian mengenai hubungan langsung antara variabel dengan menggunakan pengukuran metode SEM dengan alat bantu program SPSS dan software LISREL. Peneliti akan menguraikan pembahasan hasil penelitian berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. H1: Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* dengan tingkat signifikansi 5% berupa *t-value* sebesar 4.26. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 1 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap OCB secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 1 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Pengembangan Karir yang dirasakan oleh Guru, maka OCB nya akan semakin baik pula.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Abda Alif (2015) menunjukkan pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship*

behavior (OCB) karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Yusa dkk (2018) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Aceh. Penelitian terbaru Krishna dan Nyoman (2018) menunjukkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh variabel laten pengembangan karir (X2) terhadap variabel laten OCB (Y2) adalah positif signifikan dengan nilai 0,196 yang artinya makin baik pengembangan karir maka makin baik pula OCB.

Pengembangan karir pada guru sangat dibutuhkan melihat apa yang terjadi pada saat ini. Pengembangan karir yang baik dapat memicu guru untuk meningkatkan kepekaan untuk membentuk sikap OCB diantara setiap guru untuk meningkatkan produktivitas kerja. Jika dilihat pada Gambar 4.3 profil rentang usia guru sebesar 67 responden (30,18%) berusia 20-30 tahun. Pada usia ini guru sangat aktif untuk mencapai puncak karirnya sehingga guru akan terus terpacu untuk mencapainya. Maka dari itu perlu adanya pengembangan karir yang baik, jelas dan terbuka. Dengan pengembangan karir yang jelas sudah pasti guru akan meningkatkan kontribusi yang lebih diluar jobdesk yang sudah ditentukan demi mencapai tujuan karirnya. Hal ini akan menjadi nilai tambah dari setiap guru. Jika setiap guru dapat memberikan hal lebih seperti contoh pada hasil UKG saja seharusnya guru SMK bisa lebih baik dari hasil UKG guru SMA atau minimal menyamai pencapaian guru SMA karena guru SMK memiliki basic lebih antara teori dan praktik. Jika dilihat berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Kemendikbud khususnya pada Uji Kompetensi Guru (UKG) di Provinsi DKI Jakarta cenderung stagnan bahkan menurun selama periode 2015 – 2019. Tidak hanya itu bahkan pada tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dibawah standar rata – rata yaitu 60,06 dari standar rata – rata 62,58. Padahal UKG sendiri bertujuan untuk mendapatkan sertifikasi yang berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan guru namun yang tidak berbanding lurus dengan tingkat kinerja guru. Dengan pengembangan karir yang baik akan secara tidak langsung menanamkan sifat OCB untuk mencapai karir yang diinginkan.

2. H2 : Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 2.88. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 2 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 2 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Pengembangan Karir yang dirasakan Guru maka Kinerja Gurunya akan semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan Gainer (2013), menunjukkan motivasi kerja, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian lain Dewi dan I Wayan (2016) hasil analisis ditemukan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Debrika dkk (2017) menunjukkan pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Manado. Penelitian terbaru dari Abdul dan Rizki (2018) Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasi adalah positif dan signifikan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pengembangan karir jika berjalan dengan baik akan menghasilkan kinerja yang baik untuk sekolah. Pengembangan karir yang dilakukan sekolah seperti adanya workshop, diklat dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Sehingga dengan begitu akan mendapatkan perhatian tersendiri untuk guru. Pengembangan karir pada Sekolah Menengah Kejuruan di Jakarta akan meningkatkan kualitas sumber daya dan kinerja dalam hal ini ialah guru. Apabila pelaksanaannya dapat terwujud dengan baik maka akan berdampak pada kualitas peningkatan mutu pendidikan. Sehingga lulusan yang dihasilkan pada Sekolah Menengah Kejuruan di Jakarta dapat berkembang dan bersaing.

Fenomena saat ini menurut data 5 tahunan yang diterbitkan kemendikbud, peningkatan dari 1.476.444 menjadi 3.004.265 orang atau meningkat 15,27% pertahun pada jenjang S1. Sementara mengalami penurunan dari 1.681.811 menjadi 744.732 atau menurun 15,04% tingkat guru yang berijazah kurang dari S1. Seharusnya dengan peningkatan standar guru ini dapat mengantarkan Indonesia pada posisi yang lebih baik khususnya di DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan pada Gambar 4.4 tingkat pendidikan Guru Sekolah Menengah Kejuruan sebanyak 217 responden (97,75%) berpendidikan perguruan tinggi sisanya sebanyak 5 responden (2,25%) berpendidikan SMA. Hal ini sejalan dengan data kemendikbud sehingga seharusnya jika 217 responden ini menghasilkan kinerja kerja yang baik seharusnya mampu meningkatkan hasil evaluasi nilai Uji Kompetensi Guru (UKG) atau minimal mengalami peningkatan pertahun dari setiap UKG agar menghasilkan output murid yang dapat bersaing. Selain itu jika dilihat berdasarkan data saat ini SMK memiliki kekurangan guru terutama guru SMK swasta sebesar 8379 dan SMK negeri sebesar 518 orang. Hal ini menunjukkan masih banyak peluang untuk dapat mencapai suatu jabatan di SMK karena sekolah sendiri masih kekurangan tenaga didik untuk dapat memaksimalkan pembelajaran. Dengan tercukupinya tenaga didik maka guru akan fokus pada muridnya dan akan memberikan suatu usaha yang

ekstra dan akan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Jika kekurangan tenaga didik maka kinerja guru tidak akan maksimal karena focus guru akan terpecah. Karena tidak sedikit dalam sekolah satu guru mengajar tiga sampai empat bahkan lebih mata pelajaran.

3. H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil output berupa t-value sebesar 5.36 Hasil t-value yang ditunjukkan oleh hipotesis 3 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 3 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan yang dirasakan Guru maka OCB nya akan semakin baik pula.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung (2014) gaya kepemimpinan terbukti secara empiris berpengaruh terhadap OCB pegawai pada BAUK di Universitas Negeri Jakarta. Gaya kepemimpinan BAUK UNJ cenderung kedalam gaya *telling*. Penelitian lain oleh Tri Astuty dan Anang (2014) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian terbaru dari Iyas (2016) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian terbaru lainnya oleh Iis Kartini (2017) menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 24,4%

Pada Sekolah Menengah Kejuruan di Jakarta gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangat vital. Dengan kepemimpinan yang dapat merangkul keseluruhan anggota guru sekolah maka bukan tidak mungkin guru akan royal dan memberikan sikap lebih untuk memberikan kinerja yang lebih demi peningkatan kualitas sekolah. Semakin sering pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi akan semakin banyak karyawan yang akan percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk rela melakukan OCB. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi sikap dari setiap guru. Dengan sikap kepemimpinan yang baik maka guru bukan tidak mungkin akan dengan ikhlas melakukan yang terbaik. Pemimpin dapat mengarahkan kemana organisasi akan berlabuh dan apa saja yang akan dihasilkan dari organisasi. Pemimpin dapat menentukan strategi yang terbaik yang akan dijalankan secara ekstra dan secara bersamaan. Pada kenyataannya sebanyak 59,46% responden sepakat bahwa atasan mengharapkan partisipasi guru dalam segala kegiatan dengan tingkat rata – rata sebesar 3,59. Fakta dilapangan sesuai dengan hasil responden. Peneliti mengamati kepala sekolah sangat aktif menghimbau dan mengarahkan setiap kegiatan baik formal maupun informal. Dikeadaan seperti ini kepala sekolah mengarahkan setiap guru untuk terus memantau anak

didiknya walaupun dalam keadaan pandemi. Dan kepala sekolah menegur jika ada guru yang terlambat dalam pengajaran online. Hal ini cukup baik dalam menumbuhkan sifat OCB kepada guru. Namun terkadang dalam pelaksanaan kegiatan diluar sekolah masih perlu adanya penegasan akan tugas agar guru mengikuti penuh arahan kepala sekolah.

4. H4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 2,58. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 4 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 4 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan yang dirasakan Guru maka Kinerja Gurunya akan semakin baik pula.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sari (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,397. Penelitian lain oleh Ariesa dan Sigit (2012) menunjukkan motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian lain menurut Brayn (2014) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan fenomena saat ini data yang dikeluarkan oleh kemendikbut posisi *output* kelulusan Sekolah Menengah Kejuruan lebih tinggi dari standar rata - rata nasional namun lebih rendah dibandingkan dengan tingkat kelulusan Sekolah Menengah Atas. SMK sebesar 51,41% dan tingkat rata – rata nasional sebesar 46,72% namun pada jenjang yang sama tertinggal jauh dengan tingkat SMA sebesar 67,99%. Hal ini seharusnya bisa menjadi perhatian khusus mengingat pada tingkat jenjang yang sama terjadi Gap yang cukup jauh. Bahkan seharusnya *output* dari SMK harus lebih baik karena murid diajarkan baik teori maupun praktik. Gaya kepemimpinan disini harus sangat berperan aktif untuk meningkatkan kinerja guru sehingga dapat mengoptimalkan kemampuan yang ada agar dapat menghasilkan *output* yang dapat bersaing dijenjang yang sama. Pada penelitian ini kepala sekolah sudah sangat aktif dalam meningkatkan kinerja guru, salah satunya dengan cara memberikan pelatihan baik di dalam maupun di luar sekolah. Kepala sekolah memfasilitasi penuh kegiatan tersebut demi berkembangnya guru. Selain itu kepala sekolah juga mengarahkan *point – point* yang harus dicapai pada setiap guru dalam setiap rapat guru. Selain itu kepala sekolah juga memfasilitasi sebagian guru yang memungkinkan sebagai assesor. Namun alangkah baiknya jika kepala sekolah turut turun langsung mengawasi atau mengevaluasi secara langsung kinerja dari guru tersebut.

Berkomunikasi dengan menjalin hubungan yang baik dengan guru. Sharing tentang visi apa yang akan dicapai pada tahun ajaran baru. Hal tersebut dapat meningkatkan rasa aktif kepada guru agar mencapai kinerja yang maksimal.

5. H5 : OCB berpengaruh positif terhadap kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dari model struktural, diperoleh hasil *output* berupa *t-value* sebesar 4.53. Hasil *t-value* yang ditunjukkan oleh hipotesis 5 adalah lebih besar dari 1.96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis 5 dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi OCB yang dirasakan Guru maka Kinerja Gurunya akan semakin baik pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Linda Kartini (2013), Yumna dan Hamidah (2017) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terbaru dari Yoga dkk (2016) Kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) $\beta = 0,738$. Penelitian lain oleh Endah dan Nur Khoifatul (2018) menunjukkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

OCB sangat berkaitan dengan kinerja guru. Ini merupakan hal yang sangat penting untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi. Tujuan SMK ialah menciptakan luasan yang aktif dan dapat bersaing. Tujuan tersebut akan tercapai jika semangat yang terus mengalir ada pada setiap guru. Perilaku OCB yang terus dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya outputnya pun akan baik. Output yang dihasilkan bukan saja hanya kuantitas namun kualitas perlu jadi perhatian. Selain itu kinerja guru yang baik dilihat dari perilaku guru tersebut, kecakapan, pengalaman dan ketepatan dalam menyelesaikan pengajaran. Guru yang berperilaku OCB secara tidak langsung dapat berpengaruh pada pencapaian organisasi maka dari itu perlu adanya dorongan kontribusi yang lebih terhadap perilaku OCB pada guru. Berdasarkan responden sebesar 68,02% dengan senang hati membantu rekan kerja. Ini sejalan dengan keadaan dilapangan setiap guru tidak ragu dalam membantu rekan kerjanya, seperti contoh guru akuntansi yang tidak masuk digantikan dengan guru akuntansi lain yang ada atau satu guru menghandle dua kelas untuk membackup guru yang tidak masuk. Contoh lain dalam pengisian nilai online yang tidak semua guru bisa dikarenakan usia yang berbeda namun para guru saling membantu satu sama lain. Walaupun guru tersebut berbeda status namun tidak ada kesenjangan diantara mereka. Maka dapat disimpulkan sifat OCB sudah tertanam didiri guru.

6. H₆ : Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui OCB

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja guru melalui mediasi variabel *Organizational Citizenship Behaviour* terlihat dalam Tabel 4.12. Pada tabel ini didapatkan hasil bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan, baik pengaruh langsung terhadap kinerja guru maupun melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. ini terlihat dari hasil direct effect masing-masing variabel terhadap dan lebih kuat melalui indirect effect (melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour*), sehingga mendapatkan total effect dengan nilai lebih besar dari pengaruh langsung. Maka hipotesis H₆ diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Penelitian yang dilakukan oleh Venty (2015) dan Gainer (2013) menunjukkan bahwa OCB dapat berpengaruh positif dalam memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada perusahaan

Pengembangan karir sendiri sudah cukup baik pada guru SMK. Sehingga menumbuhkan sifat OCB pada diri guru tersebut untuk bekerja lebih keras dan lebih tulus untuk menghasilkan kinerja yang lebih untuk sekolah. Dengan sifat OCB yang dimiliki oleh setiap guru maka sudah pasti kinerja guru akan meningkat dan outputnya akan lebih baik. Dengan begitu tujuan sekolah secara tidak langsung akan mudah tercapai dan apa yang sudah ditargetkan pada rapat kerja awal tahun sudah pasti akan tercapai dengan segera.

7. H₇ : Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui OCB

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behaviour* terlihat dalam Tabel 4.12. Pada tabel ini didapatkan hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan, baik pengaruh langsung terhadap kinerja guru maupun melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. ini terlihat dari hasil direct effect masing-masing variabel terhadap dan lebih kuat melalui indirect effect (melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour*), sehingga mendapatkan total effect dengan nilai lebih besar dari pengaruh langsung. Maka hipotesis H₇ diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

Penelitian yang dilakukan oleh Laila dkk (2017) dan Sari (2012) Menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* dapat berpengaruh dalam memediasi gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan.

Pada penelitian ini kepala sekolah sudah sangat berperan aktif dalam meningkatkan kinerja guru dengan berbagai cara untuk menumbuhkan sifat OCB. Berbagai pelatihan sudah dicoba untuk memaksimalkan kinerja guru. Pelatihan dapat memacu tumbuhnya sikap OCB pada

guru, Selain itu perlu adanya pengarahan yang jelas. Dengan pengarahan yang baik dan terarah maka kinerja guru akan lebih baik.

5. SIMPULAN

Hasil daripada penelitian adalah variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada guru Sekolah Menengah Kejuruan. Variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru baik pada guru Sekolah Menengah Kejuruan. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada guru Sekolah Menengah Kejuruan. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru pada guru Sekolah Menengah Kejuruan. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru pada guru Sekolah Menengah Kejuruan

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, fokus penelitian terbatas pada Sekolah Menengah Kejuruan di DKI Jakarta. Hal ini akan berbeda jika diteliti pada berbagai sekolah lain misalnya Sekolah Menengah Atas atau Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu. Selain itu yang dapat diperhatikan adalah penyebaran kuesioner tepat sasaran dengan *hardcopy* tidak hanya menggunakan online. Karena dari deskripsi usia mayoritas Guru di Jakarta berdasarkan penelitian ini berada diusia diatas 40 tahun yang mempersulit edukasi pengisian kuesioner online. Jika hal ini dapat diatasi bukan tidak mungkin penelitian selanjutnya akan lebih baik dan bisa diaplikasikan demi kualitas pendidikan yang lebih baik

REFERENSI

- Alif, Abda. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal LPG. *Jurnal MIX*, Vol VI, No.2, Juni 2015, Hal 291–309
- Baskoro, Sigit Wahyu., dan Susanty, Aries. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *J@TI Undip*, Vol VII, No 2, Mei 2012
- Budiharjo, Andreas. 2011. *Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Dewi, Ni Luh Putu & Utama, I Wayan M. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas ART Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Volume 5 No.9, 2016:5494-5523.
- Dessler, Gary. 2010 . *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi kesepuluh)*. Jakarta Barat: PT Indeks.
- Dewi, Sari Permata. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB Group)*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Griffin, Ricky and Moorhead, Gregory. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition*. USA: South Western.
- Iis Kartini. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis*.
- Jamaludin, Agus. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kaho Indahcitra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 3 No. 3 (Mar 2017) 161-169
- Kusumo, Tri Antonius. 2015. Pengaruh Pengembangan Karir dan Keadilan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada PT. Charoen Pokphand Indonesia. *Masters thesis*, Diponegoro University
- Lestari, Endah Rahayu & G. Nur Kholifatul Fithriyah. 2018. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Volume 7 Nomor 2: 116-123 (2018)
- Linda K, Ticoalu. 2013. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA* 783 Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 782-790
- Luthans, Fred 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Company.
- Mayasari, Desi. dkk.,. 2010. Peran Penambahan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Gaya Kepemimpinan Transaksional dalam Memprediksi Kinerja, Organizational Citizenship Behaviour, dan Sikap Bawahan terhadap Atasan Studi Empiris pada Perusahaan Peternakan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* (Online) 14 (1): 25-37.
- Massie, Renaldy, dkk. 2015. Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara. Volume 15 No.05 Tahun 2015, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiens*.
- Mudeng, Debrike Shiskia, Tumbel, Altje & Taroreh, Rita. 2017. Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPKNL Manado. *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 September 2017, Hal.2859-2867
- Putri, Yumna Dalian & Utami, Hamidah Nayati. 2017. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja karyawan (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 46 No.1 Mei 2017
- Putrana, Yoga, Fathoni Azis & Warso, Moh Mukeri. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016
- Rahmatun, Tri Astuti & Kistyanto, Anang. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen* | Volume 2 Nomor 1 Januari 2014.
- Ramadhan, Fairico Purta, Susilo, Heru & Aini, Edlyn Khurotul. 2018. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 55 No. 2 Februari 2018

- Ramli, Abdul Haeba & Yudhistira, Rizky. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, pp : 811-816.
- Rivai, Veithzal, Sagala dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi 2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal dan H. Mansyur. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi 3. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: PT. Reflika Aditama.
- Sukarso. 2010. *Teori Kepemimpinan* Edisi Pertama. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Sutikno, Sobry. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Lombol : Holistica.
- Shaputra, Angga Rahyu & Hendriani, Susi. 2015. Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. Vol VII No 1 Januari 2015 *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*
- Siagian. Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tampi, Bryan Johannes. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado). *Journal "Acta Diurna"* Volume III. No.4. Tahun 2014
- Trang, Dewi Sandy. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal JEMBA*, Vol.1, No.3, September, Hal. 208-216.
- Udiyani, Ni Luh Putu Krishna & Sunariani, Ni Nyoman. 2018. Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Job Insecurity Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Volume 15, No. 2, April 2018
- Verawati, Diana Marlina. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior : Politik Organisasi Sebagai Variable Mediating Studi Pada Kantor Cabang Bank BTN Semarang. Riset Ekonomi Manajemen, *Jurnal Untidar*.
- Waspodo, Agung. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta , 2014
- Yusa, Jullimursyidah dan Sullaida. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Badan Pusat Statistika Provinsi Aceh dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND)*