

## **Pengaruh Keadilan Prosedural dan *Perceived Organizational Support (Pos)* terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Natar Lampung Selatan**

**Iffa Dian Santika, Binti Khoiriyah**  
Universitas Nahdlatul Ulama Lampung  
Email: [iffasantika152@gmail.com](mailto:iffasantika152@gmail.com), [khoiriyahmaliki@gmail.com](mailto:khoiriyahmaliki@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh langsung antara (1) keadilan prosedural terhadap kinerja, (2) kinerja PO Sonjob, dan (3) keadilan prosedural pada POS. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan korelasional. Dalam penelitian ini dipilih 81 karyawan sebagai sampel penelitian berdasarkan teknik acak (simple random sampling). Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner. Penelitian ini dilakukan di MIN Natar Lampung Selatan terhadap pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat dijelaskan sebagai berikut temuan penelitian: (1) terdapat pengaruh langsung positif keadilan prosedural terhadap prestasi kerja, (2) terdapat pengaruh langsung yang positif dari keadilan prosedural terhadap prestasi kerja. pengaruh langsung positif POS terhadap prestasi kerja, dan (3) ada pengaruh langsung positif antara keadilan prosedural dan POS

**Kata kunci:** *prestasi kerja, keadilan prosedural, dukungan organisasi yang dirasakan*

### **Abstract**

This study aims is to explain the direct effect between (1) procedural justice on job performance, (2) PO Sonjob performance, and (3) procedural justice on POS. The method used in this research is a survey method with a correlation approach. In this study 81 employees were selected as research sample based on random techniques (simple random sampling). Data were obtained by spreading questionnaire. This study was conducted in MIN at Natar, Lampung Selatan on hypothesis testing that has been done, it can be explained as the following research findings: (1) there is a positive direct effect of procedural justice on job performance, (2) there is a positive direct effect of POS on job performance, and (3) there is a positive direct effect between procedural justice and POS

**Keywords:** job performance, procedural justice, perceived organizational support

### **PENDAHULUAN**

Tidak bisa dipungkiri, upaya peningkatan kinerja guru di lingkungan Madrasah Ibtidaiyah (MI) saat ini masih menemui berbagai kendala. Di antara kendala tersebut adalah belum adanya penerapan analisis pekerjaan maupun uraian tugas yang jelas. Kendala ini tentu saja menimbulkan berbagai implikasi manajerial seperti tidak jelasnya prosedur pengembangan karir dan mutasi.

Belum jelasnya prosedur analisis pekerjaan dan uraian tugas sebagaimana yang dijelaskan di muka berimplikasi pada terjadinya ketidaksesuaian penempatan guru honor, dimana terdapat banyak guru honor di sana yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidang kompetensinya. Kondisi ini tentu pada akhirnya menurunkan tingkat kinerja guru, karena guru yang tidak ditempatkan berdasarkan kompetensinya tidak mungkin dapat mengerti, memahami, apalagi melaksanakan secara sempurna tugas-tugas yang seharusnya ia pegang dan ia kerjakan. Akibatnya, para guru honor merasa pekerjaannya tidak bermakna apa-apa bagi kehidupan kerjanya, sehingga sering kali mereka datang terlambat atau bahkan pulang ke rumah ketika pimpinan sedang tidak berada di tempat.

Beberapa fakta yang dipaparkan diatas mengindikasikan bahwa kinerja guru honor masih rendah. Padahal peristiwa perubahan organisasi, utamanya keberhasilan dari sebuah proses pembelajaran sangat membutuhkan kinerja yang prima dari segenap guru. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru honor, masalah penelitian dibatasi hanya pada pengaruh keadilan prosedural dan POS terhadap kinerja guru honor di MIN Natar Lampung Selatan.

### **Kinerja**

Menurut Jex (2002:88) "*job performance is a deceptively simple term. At the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work*". Secara sederhana, kinerja adalah seluruh perilaku guru yang ditunjukkan ketika bekerja. Dalam pandangan Colquitt, LePine dan Wesson (2013:33) "*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*". Kinerja secara formal didefinisikan oleh mereka sebagai nilai dari berbagai perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Griffin dan Moorhead (2014:78) memilih menggunakan term *performance behaviors* untuk menjelaskan kinerja. Mereka mendefinisikan "*performance behaviors are the total set of work-related behaviors that the organization expects the individual to display*". Perilaku kinerja merupakan keseluruhan dari perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang organisasi berharap setiap individu menunjukkan perilaku tersebut. Seperti pendapat sebelumnya, pendapat ini menekankan kinerja sebagai perilaku yang ditunjukkan dalam hal hubungannya dengan pekerjaan.

Selanjutnya penjelasan konsep kinerja juga dikemukakan Gibson et. al (2012:374) dimana mereka memaparkan kinerja sebagai "*the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness*". Kinerja tak lain merupakan hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektif lainnya. Lebih lanjut Gibson et. al (2012:374) juga berpendapat "*job performance includes a number of outcomes: 1) objective outcomes; 2) personal behavior outcomes; 3) intrinsic and extrinsic outcomes; 4) job satisfaction outcomes*". Pendapat ini secara relative merupakan pendapat yang komprehensif, dimana mereka menjelaskan ruang lingkup kinerja dari perspektif berbagai hasilnya. Melengkapi pendapat tersebut, George dan Jones (2012:158) menyatakan "*performance is an evaluation of the results of a person's behavior: It involves determining how well or poorly a person has accomplished a task or done a job*". Kinerja adalah sebuah evaluasi atas hasil dari perilaku individu yang melibatkan penentuan tentang seberapa baik atau buruk individu tersebut dalam menyelesaikan atau menuntaskan sebuah pekerjaan. Adapun Williams (2009:473) berpendapat "*job performance is how well someone performs the requirements of the job*".

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang ketika bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator: 1) pelaksanaan kerja; 2) pengembangan pengetahuan dan keterampilan kerja; 3) kerjasama dalam bekerja; 4) penyelesaian tugas; dan 5) hasil kerja.

### **Keadilan Prosedural**

Menurut Folger dan Greenberg (1985:143) "*procedural justice as the perceived fairness of the procedures used in making decisions*". Keadilan prosedural merupakan persepsi mengenai kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi dalam membuat keputusan. Luthans (2011:172), dalam redaksi yang hampir sama juga menyatakan "*procedural justice is concerned with the fairness of the procedure used to make a decision*". Keadilan prosedural, menurutnya, terkait dengan kelayakan prosedural yang digunakan untuk membuat keputusan. Hellriegel dan Slocum (2009:46) dalam bukunya juga mengungkapkan hal yang senada ketika menjelaskan definisi keadilan prosedural, "*procedural justice refers to the perceived fairness of the rules, guidelines, and processes for making decisions*". Bagi mereka, keadilan prosedural merupakan persepsi tentang kepatutan/ kewajaran peraturan, panduan, dan proses dalam membuat keputusan.

Tidak hanya dalam proses pembuatan atau pengambilan keputusan, lebih jauh, keadilan prosedural sudah semestinya mewujudkan dan pula dirasakan oleh anggota organisasi dalam penerapan keputusan tersebut, baik dalam bentuknya yang berupa peraturan, kebijakan, pembagian hasil dan yang lainnya. Schermerhorn (2011:56) menjelaskan hal tersebut dalam definisinya, "*procedural justice is concerned that policies and rules are fairly applied to all individuals*". Keadilan prosedural sesungguhnya terkait dengan bagaimana kebijakan dan peraturan diterapkan secara setara terhadap seluruh individu. Adapun menurut George dan Jones (2012:171), "*procedural justice is concerned with the perceived fairness of the procedures used to make decisions about the distribution of outcomes*". Keadilan prosedural terkait dengan kepatutan yang dirasakan berkenaan dengan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan tentang pemerataan hasil.

Keadilan prosedural adalah kepatutan yang dipersepsikan dari sebuah proses yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan penyaluran penghargaan. Lebih jauh Robbins dan Coulter (2012:442) menjelaskan tentang implikasi konsep keadilan prosedural terhadap manajer dimana menurut mereka, "*they should consider openly sharing information on how allocation decisions are made, follow consistent and unbiased procedures, and engage in similar practices to increase the perception of procedural justice*". Para manajer harus mempertimbangkan untuk berbagi informasi secara terbuka tentang bagaimana keputusan alokasi dibuat dengan mengikuti prosedur secara konsisten, dan tanpa bias.

Dari penjelasan di atas dapat disintesis keadilan prosedural adalah nilai kepatutan yang dirasakan oleh anggota organisasi mengenai prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh organisasi dalam mengalokasikan hasil dengan indikator: (1) kesetaraan perlakuan; (2) kejelasan prosedur; (3) konsistensi; (4) keterlibatan bawahan; (5) keterbukaan informasi.

## POS

George dan Jones (2012:267) menjelaskan bahwa "*organizational support is the extent to which an organization cares about the well-being of its members, listens to their complaints, tries to help them when they have a problem, and treats them fairly*". Dukungan organisasi adalah bentuk kepedulian terhadap kesejahteraan para anggotanya yang ditunjukkan dengan mendengar keluhannya, mencoba untuk membantu mereka ketika ada masalah dan memperlakukan mereka secara layak. Konsep POS ini juga dijelaskan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002:698) sebagai "*employees's general belief that their work organization values their contribution and cares about their well-being*". POS mencerminkan derajat yang mana para guru meyakini bahwa organisasinya menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Menurut Eisenberger (2004:207) dalam tulisannya yang lain, "*POS is assumed to be a global belief that employees form concerning their valuation by the organization*". POS diasumsikan sebagai sebuah keyakinan umum para guru tentang perhatian dan penilaian yang diberikan oleh organisasi.

Selanjutnya menurut Menguatkan pendapat di atas, Robbins dan Judge (2013:76) menjelaskan hal senada yakni "*perceived organizational support (POS) is the degree to which employees believe the organization values their contribution and cares about their well-being*". Adapun Krishnan dan Mary (2012:2), "*perceived organizational support (POS) is an employee belief that the organization cares for and values his or her contribution to the success of the organization*". POS adalah keyakinan guru bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi mereka bagi keberhasilan organisasi. Pembentukan keyakinan umum tentang dukungan organisasi sebagaimana yang dimaksud pendapat di atas sesungguhnya dapat dilakukan dengan organisasi memberi berbagai perlakuan yang baik terhadap karyawannya. Pemikiran ini didasari oleh pendapat Rhoades dan Eisenberger (2002:699) yang kemudian menjelaskan setidaknya empat bentuk perlakuan baik tersebut, yakni: "*fairness, supervisor support, organizational rewards and job conditions*".

Bertitik tolak pada berbagai pengertian di atas, maka dapat disintesis POS adalah keyakinan yang dirasakan oleh para anggota bahwa organisasinya memberi berbagai

perlakuan positif kepadanya dalam bekerja dengan indikator: (1) kepedulian terhadap karyawan; (2) dukungan atasan; (3) penghargaan; (4) kondisi pekerjaan.

## METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung; (1) kepedulian organisasi terhadap kinerja, (2) POS terhadap kinerja, dan (3) keadilan organisasi terhadap POS. Penelitian menggunakan metode survey dengan pendekatan teknik analisis jalur. Penelitian ini dilakukan pada guru MI di Natar, Lampung Selatan. Populasi terjangkau penelitian ini sejumlah 102 guru. Sampel penelitian sebanyak 81 orang. Analisa data untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis jalur, yaitu teknik yang diterapkan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Sebelum dilaksanakan analisis jalur, uji signifikan regresi dan uji linearitas regresi sebagai prasyarat uji statistik dilakukan pengujian penormalan data dari masing-masing variabel penelitian dengan Uji-Liliefors, Statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel dengan menggunakan tehnik analisis jalur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif keadilan prosedural terhadap kinerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,465 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,350. Ini memberikan makna keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Luthans (2011:172), "*procedural justice was found to be a better predictor of job performance than was distributive justice and procedural justice seems to be particularly important to successfully implementing organizational changes*". Keadilan prosedural menurutnya merupakan prediktor yang lebih baik dibandingkan dengan keadilan distributif dan sekaligus sangat menentukan keberhasilan perubahan organisasi. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Colquitt et al (2001:473) yang menyatakan, "*procedural justice was more capable of predicting performance than distributive justice*". Keadilan prosedural secara lebih prediktif dapat mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan atau timbulnya kinerja. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang juga mendukung hasil penelitian ini antara lain ditunjukkan oleh penelitian Brashear (2010:1), "*previous studies suggested that perceptions of procedural justice can enhance salesperson job satisfaction and performance*". Kajian terdahulu memang menunjukkan bahwa keadilan prosedural dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja petugas penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cohen, Charash, dan Spector (2001:285) juga menghasilkan temuan yang serupa dimana dinyatakan bahwa, "*procedural justice, then, may affect performance through its effects on attitudes*". Keadilan prosedural ditemukan dapat mempengaruhi kinerja melalui pengaruhnya terhadap sikap. Setiap kebijakan, keputusan, dan peraturan yang disusun dan dilaksanakan secara adil akan dirasakan para guru sebagai bentuk dorongan psikologis untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Ketika guru diperlakukan secara adil, mereka akan menunjukkan perilaku positif yang akan memberi berbagai kontribusi yang pula positif terhadap sekolah. Guru yang merasakan bahwa setiap aspirasi yang dimiliki olehnya ternyata benar-benar diserap oleh pimpinan dan sekolah dengan sendirinya akan merasa bahwa gagasan dan idenya itu benar-benar diperhatikan secara adil. Inilah awal mula bagi keterlibatan aktif dan kontribusi positif guru terhadap kemajuan sekolah, yang berarti juga penanda bahwa guru dengan sepenuh hati akan berupaya menunjukkan kinerjanya yang terbaik.

Sebaliknya, ketika pimpinan dan sekolah memperlakukan guru secara tidak adil, hanya memperhatikan aspirasi guru secara sepihak dan cenderung mengabaikan hak-hak mereka maka guru akan terdorong untuk lebih berperilaku resisten terhadap upaya pencapaian tujuan sekolah dan secara naluriah akan menolak menunjukkan kinerja terbaiknya, bahkan cenderung akan menunjukkan berbagai perilaku negatif yang malah



menghalangi pencapaian tujuan bersama. Berdasarkan uraian di atas jelaslah terbukti bahwa keadilan prosedural berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

### **Pengaruh POS terhadap Kinerja**

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif POS terhadap kinerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,460 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,342. Ini memberikan makna POS berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Luthans et.al (2008:234) yang mengatakan, "*specifically, employees who perceive the climate in their organizations to be more supportive may be more likely to experience higher levels of PsyCap which in turn positively impacts their performance*". Secara spesifik, para guru yang mempersepsikan bahwa iklim organisasinya benar-benar mendukung biasanya akan mengalami peningkatan modal psikologisnya yang pada gilirannya secara positif akan berdampak pada kinerjanya. Selanjutnya, sejalan dengan pemikiran di atas, Nancy dan Robbins (2003:86) menjelaskan bahwa, "*an employee who believes the employer is supportive tends to perform better and feel a much stronger commitment to the organization*". Menurut mereka, seorang guru yang meyakini bahwa organisasi yang mempekerjakannya mendukungnya dalam bekerja akan cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih baik. Berbagai hasil penelitian terdahulu tentang masalah ini juga menunjukkan hasil yang serupa. Misalnya saja Ahmad et.al (2014:131) menyatakan, "*the results showed that perceived organizational support influenced positively psychological empowerment, organizational learning, and job performance*". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa POS secara empiris terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

Berbagai hasil kajian teoretik dan empiris di atas menunjukkan bahwa POS begitu menentukan dan mempengaruhi sikap dan perilaku guru. Persepsi guru bahwa sekolah memperhatikan dan peduli terhadap kesejahteraannya secara niscaya akan mendorong ia menunjukkan kinerja terbaiknya. Dengan demikian, terbuktilah sudah bahwa POS berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap POS**

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif keadilan prosedural terhadap POS dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,336 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,336. Ini memberikan makna keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap POS.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Shore dan Shore (1995:156) menyatakan bahwa, "*distributive and procedural justice of decisions should influence POS*". Baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural, menurut mereka sama-sama dapat mempengaruhi POS. Loi, Hang-Yue, dan Foley (2006:101) pun berpendapat sama dimana menurut mereka, "*the results showed that both procedural and distributive justice contributed to the development of POS*". Baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif dapat berkontribusi bagi pengembangan POS. Adapun Luthans (2011:149) mengatakan bahwa, "*it seems that procedural justice affects employees by influencing their perceived organizational support*". Menurutnya, keadilan prosedural dapat berdampak terhadap para guru dengan mempengaruhi POS mereka.

Ketika seorang guru mempersepsikan bahwa organisasi bersikap adil terhadap dirinya maka ketika itu pula timbul persepsi bahwa organisasi mendukungnya dalam bekerja. Persepsi guru bahwa sekolah berlaku adil dalam pengambilan keputusan sekolah terutama yang berkaitan dengan hak-haknya dengan sendirinya akan mengakibatkan timbulnya persepsi bahwa sekolah tempatnya bekerja mendukung ia dalam pekerjaannya. Dengan demikian dapat dibuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh langsung positif terhadap POS.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dikemukakan diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut: (1) Keadilan prosedural berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya keadilan prosedural yang baik mengakibatkan peningkatan kinerja guru; (2) POS berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Artinya peningkatan POS yang diyakini guru mengakibatkan peningkatan kinerja guru; (3) Keadilan prosedural berpengaruh langsung positif terhadap POS. Artinya, keadilan prosedural yang baik mengakibatkan peningkatan POS yang diyakini guru.

Berdasarkan kesimpulan penelitian dapat dirumuskan beberapa saran: (1) Direktur hendaknya memberi arahan yang jelas mengenai garis-garis kebijakan dalam menyusun mekanisme pengambilan keputusan bagi pada manajer yang berada di bawahnya. (2) Bagi Kepala Bagian dan Sub-Bagian Administrasi di MI, agar dapat meningkatkan kinerja para gurunya melalui upaya perbaikan atas mekanisme pengambilan keputusan maupun kesejahteraan gurunya. (3) Bagi guru di MI Natar, agar senantiasa menunjukkan dedikasinya terhadap dunia pendidikan tinggi dengan terus meningkatkan kinerjanya demi mewujudkan dan menyediakan layanan prima bagi setiap stakeholdernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anre, Rea. *Organization Behavior: An Introduction to Your Live in Organizational*. United States Person International Edition, 2008.
- Bruno Dyck dan Mitchell J. Neuber. *Principles of Managemen*. South-western, cengage learning, 2009
- Colquitt, LePine dan Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*. London: Mc-Graw Hill International Edition, 2011.
- Ivancevich M. John, Robert Konopaske and Michael T. Metteson. *Organizational Behavior and Management*, eight Edition. New York: Mc Graw Hill Companies, 2008.
- Jennifer M. George, Gareth R. Jones. *Organizational Behavior, Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth edition, Prentice Hall, E-book, 2012.
- Jones, Gareth R. dan Jennifer M. Gorge. *Contemporary Management Third edition*. London: MC Graw Hill Irwin, 2006.
- Kinicki, Angelo, Brian K. Williams. *Management a practical Introduction*. New York: Mc Graw Hill, 2011.
- Kreiner Robert, Angelo Kinicki. *Organizational Behavior, Ninth Edition*. (New York, Mc Graw-Hill, 2010.
- Keren Matison Hess, dan Christine Hess Orthmann. *Managemen & Supervision*. Australia Delmar, Cengage Learning, 2012.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Pactice for The Real World* (New York: Mc Graw Hill, 2010.
- O. Jeff Haris dan Sandra J. Hartman. *Organizational Behavior*. New York: The Haworth Press, Inc, 2002.
- Richard L. Daft. *New Era Of Management*, Ninth Edition. International Edition. South-Western, Cange Learning, 2010.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. *Management*. New York: Pearson. 2012.
- Scermerhorn, Jhon R., *Introduction to Management 10 th edition*. United states: Jhon Willey and Son, 2010.
- Weddel Devine dan Jones George. *Contemporary Management*. Australia: McGraw-Hill, 2009.