

BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORI, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Penyusunan Kerangka Teori

1. Perilaku Anggota Organisasi

Perilaku anggota organisasi merupakan sikap individu yang mendalam dan melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Perilaku anggota organisasi atau disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki *OCB* tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun *OCB* lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan.

Schermerhorn dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* menyatakan, "*organizational citizenship behaviors are the extras people do to go the extra mile in their work.*"¹ Menurut Schermerhorn, *OCB* adalah orang yang bekerja dengan ekstra dalam melakukan pekerjaan mereka.

Sementara itu Organ dalam bukunya *Organizational Chitizenship Behavior* mendefinisikan, "*OCB is Individual behavior that is*

¹ John R. Schermerhorn *et al*, *Organizational Behavior* (USA: John Wiley & Sons, 2010), h.74

*discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.*² OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif dan efisien organisasi. Pegawai yang memiliki OCB lebih kepada kesadaran ataupun kerelaan pribadi untuk berperilaku sosial dan bekerja melebihi apa yang diharapkan terhadap sesama pegawai maupun terhadap perusahaan.

Menurut George dan Jones:

*Organizational Citizenship Behavior is behavior above and beyond the call of duty— that is, behavior not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness.*³

OCB merupakan perilaku di atas dan melampaui panggilan tugas, perilaku tidak diwajibkan pada anggota organisasi tapi tetap diperlukan untuk kelangsungan dan efektivitas organisasi.

Selanjutnya Deww zang menyatakan, “*organizational citizenship behaviour is a term that encompasses anything positive and constructive that employees do, of their own volition, which supports co-workers and benefits the company.*”⁴ OCB merupakan istilah yang

² Denis W. Organ et al, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (California: Sage Publication, 2006), h. 3

³ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and managing Organizational Behavior* (USA: Pearson, 2012), h. 87

⁴ Deww zang, *Organizational Citizenship Behavior*

(<http://www.psych.auckland.ac.nz/webdav/site/psych/shared/about/our->

mencakup sesuatu yang positif dan membangun yang pegawai lakukan, atas kemauan sendiri, yang mendukung rekan kerja dan bermanfaat bagi perusahaan.

*OCB influence OCBs through job attitudes (e.g., job satisfaction); or that some of the leader behaviors (e.g., contingent reward behavior or non contingent punishment behavior) influence OCBs through job attitudes (e.g., employee's perceptions of fairness).*⁵ OCB dipengaruhi oleh sikap kerja (misalnya, kepuasan kerja dan persepsi keadilan pegawai), selain itu OCB dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan.

Dikutip dari buku *Organizational Behavior* karangan Fred Luthans menjelaskan lima dimensi OCBs menurut Organ *OCBs can take many forms, but the major ones could be summarized as:*

- 1) *Altruism (e.g., helping out when a coworker is not feeling well),*
- 2) *Conscientiousness (e.g., staying late to finish a project),*
- 3) *Civic virtue (e.g., volunteering for a community program to represent the firm),*
- 4) *Sportsmanship (e.g., sharing failure of a team project that would have been successful by following the member's advice), and*
- 5) *Courtesy (e.g., being understanding and empathetic even when provoked).*⁶

Menolong (*altruism*) merupakan perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi

people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf), h. 1
(diakses pada tanggal 21 juli 2013)

⁵ Philip M. Podsakoff et al, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, Journal Vol 26, No.3, 2000 h.532

yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Misalnya bersedia membantu mengerjakan laporan milik rekan kerja yang pada hari ini tidak dapat masuk kerja karena sakit atau bersedia menggantikan tugas rekan kerja untuk sementara pada jam istirahat.

Ketelitian (*conscientiousness*) mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, menunjukkan ketelitian dan perilaku ini ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.

Moral kemasyarakatan (*civic virtue*) merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. Seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi.

Sikap sportif (*sportsmanship*) merupakan perilaku yang jujur dan memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam dimensi ini akan

⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 150

meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Kebaikan (*courtesy*) merupakan perilaku yang bersikap sopan dan menghormati sesama serta menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah - masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Sementara itu, Podsakoff mengemukakan beberapa indikator OCB yang dirangkum sebagai berikut:

- 1) *Helping Behavior*, merupakan tindakan membantu sesama, atau menghindari peristiwa yang berhubungan dengan permasalahan pekerjaan.
- 2) *Sportsmanship*, merupakan keinginan bertoleransi terhadap kesulitan yang tak dihindarkan serta gangguan-gangguan dalam pekerjaan tanpa mengeluh.
- 3) *Organizational Loyalty*, melakukan promosi organisasi kepada orang di luar perusahaan, melindungi serta mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal, serta tetap berkomitmen kepada organisasi meskipun dalam kondisi yang merugikan sekalipun.
- 4) *Organizational Compliance*, merupakan internalisasi dan penerimaan aturan-aturan, regulasi serta prosedur, meskipun tidak ada yang mengawasi.
- 5) *Individual Initiative*, merupakan perilaku sukarela atas kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan tugas seorang maupun kelangsungan kinerja organisasi dengan ekstra antusiasme dan usaha untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang.
- 6) *Civic Virtue*, merupakan keinginan untuk berpartisipasi secara aktif di dalam organisasi

7) *Self Development* , merupakan perilaku sukarela pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka.⁷

OCB merupakan perilaku positif pegawai yang bersedia dengan keinginan sendiri untuk melakukan kegiatan prososial, sekalipun itu di luar deskripsi pekerjaannya dan di luar sistem penghargaan yang diatur oleh perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, tentu OCB memiliki banyak kontribusi baik bagi hubungan antar pegawai dan bagi efektivitas organisasi. Podsakoff merangkum beberapa alasan mengapa OCBs dapat mempengaruhi efektivitas organisasi:

- 1) *OCBs may enhance coworker productivity*
- 2) *OCBs may enhance managerial productivity*
- 3) *OCBs may free resources up for more productive purposes*
- 4) *OCBs may reduce the need to devote scarce resources to purely maintenance functions*
- 5) *OCBs may serve as an effective means of coordinating activities between team members and across work groups*
- 6) *OCBs may enhance the organization's ability to attract and retain the best people by making it a more attractive place to work*
- 7) *OCBs may enhance the stability of organizational performance*
- 8) *OCBs may enhance an organization's ability to adapt to environmental changes*⁸

Beberapa kontribusi OCB bagi perusahaan, yaitu berupa OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja yang lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan

⁷ Podsakoff, Opcit., h. 516

⁸Ibid., hh. 544-545

produktivitas rekan tersebut. Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

OCB dapat meningkatkan produktivitas pimpinan, pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu pimpinan mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

OCB dapat menghemat sumber daya untuk keperluan yang lebih produktif. Jika pegawai saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga

waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

OCB dapat berfungsi sebagai sarana yang efektif untuk kegiatan koordinasi antara anggota tim dan seluruh kelompok kerja. Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue*, dengan suka rela dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan unit kerjanya, serta membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok.

OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik dengan membuatnya menjadi tempat yang lebih menarik untuk bekerja. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Menampilkan perilaku *sportmanship*, misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas, dengan cara mengurangi variabilitas dari kinerja unit kerja. Pegawai yang

conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting yang harus diketahui oleh organisasi.

OCB sangatlah berpengaruh untuk efektifitas organisasi pegawai tata usaha dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Karena kinerja yang diharapkan dari pegawai tata usaha ialah kinerja yang optimal yang dapat meningkatkan mutu pelayanan sekolah. Tugas pokok dan fungsi ketatausahaan berpedoman pada Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 192 Tahun 2009 tentang penetapan SMAN sebagai unit pelaksana teknis dinas pendidikan Provinsi DKI Jakarta bagian ke-empat pasal 8 yaitu⁹:

- 1) Tata Usaha merupakan Satuan Pelaksana Administrasi SMAN
- 2) Tata Usaha dipimpin oleh seorang Kepala Tenaga Administrasi Sekolah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah
- 3) Kepala Tenaga Administrasi Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) adalah Jabatan Struktural Eselon V.a
- 4) Tenaga Administrasi Sekolah mempunyai tugas :
 - a. menghimpun bahan dan menyusun program kerja dan pengembangan SMAN;
 - b. melaksanakan pengelolaan kepegawaian SMAN;
 - c. melaksanakan pengelolaan keuangan dan barang SMAN;

⁹ PERGUB Provinsi DKI Jakarta nomor 192 tahun 2009

- d. melaksanakan kegiatan surat-menyurat dan kearsipan SMAN;
- e. melaksanakan pemeliharaan dan perawatan prasarana dan sarana kerja SMAN;
- f. melaksanakan publikasi kegiatan, upacara dan pengaturan acara SMAN;
- g. menjaga keamanan, ketertiban, keindahan dan kebersihan kantor SMAN;
- h. melaksanakan pengelolaan ruang rapat SMAN;
- i. menghimpun bahan dan mengkoordinasikan penyusunan laporan SMAN;
- j. menyiapkan bahan laporan SMAN yang terkait dengan tugas Tenaga Administrasi Sekolah; dan
- k. melaporkan dan bertanggung jawabkan pelaksanaan tugas Tenaga Administrasi Sekolah.

Berdasarkan konsep yang telah disampaikan oleh para ahli, maka dapat disintesis *OCB* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, tidak diperintah secara formal serta tidak berkaitan langsung dengan *system reward* yang artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan pegawai tidak mengharapkan imbalan.

2. Keadilan Organisasi

Keadilan adalah hal yang penting dalam sebuah organisasi. Pegawai memiliki peranan yang strategis di dalam organisasi, karena mereka adalah penggerak utama dalam suatu proses kegiatan serta menentukan kelancaran aktifitas di dalam organisasi. Di dalam organisasi sekolah, keadilan organisasi dilakukan oleh anggota organisasi sekolah yang salah satunya adalah pegawai tata usaha

sekolah. Keadilan organisasi merupakan persepsi dimana pegawai merasa diperlakukan secara adil dalam bekerja.

Menurut Russell Cropanzano dalam artikelnya yang berjudul *The Management of Organizational Justice* menyatakan:

*Organizational justice has the potential to create powerful benefits for organizations and employees alike. These include greater trust and commitment, improved job performance, more helpful citizenship behaviors, improved customer satisfaction, and diminished conflict.*¹⁰

Keadilan organisasi memiliki potensi untuk menciptakan manfaat yang kuat untuk organisasi maupun pegawai. Hal ini meliputi kepercayaan yang lebih besar dan komitmen, meningkatkan kinerja, lebih membantu perilaku anggota, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan berkurangnya konflik.

*“The term organizational justice refers to the extent to which employees perceive workplace procedures, interaction and outcomes to be fair in nature.”*¹¹ Istilah keadilan organisasi merujuk pada sejauh mana pegawai memahami prosedur tempat kerja, interaksi dan hasil untuk bersikap adil secara alami.

“Organizational justice as the study of fairness perception at work is useful in that it captures the eclectic nature of justice as a research

¹⁰ Russell Cropanzano et al, *The Management of Organizational Justice* (<https://sharepoint.cahnrs.wsu.edu/extadmin/bookshelf/Documents/The%20Management%20of%20Organizational%20Justice.pdf>), h.34 (diakses pada tanggal 21 juli 2013)

¹¹ Susanna Baldwin, *Organizational Justice* (UK: Institute For Employment Studies, 2006), h.1

area".¹² Keadilan organisasional sebagai studi tentang persepsi keadilan di tempat kerja berguna dalam hal menangkap sifat yang beragam keadilan sebagai daerah penelitian.

Menurut George dan Jones dalam bukunya yang berjudul *Understanding and managing Organizational Behavior* menyatakan:

*Organizational justice theory is concerned with employees' perceptions of overall fairness in their organizations. Four forms of organizational justice are distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice. Perceptions of organizational justice can have widespread ramifications for employee motivation, attitudes, and behaviors.*¹³

Teori keadilan organisasional berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap keadilan secara keseluruhan dalam organisasi mereka. Empat bentuk keadilan organisasional adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi. Persepsi keadilan organisasi dapat memiliki konsekuensi luas untuk motivasi pegawai, sikap, dan perilaku.

*"Distributive justice is the form of organizational justice that focuses on people's beliefs that they have received fair amounts of valued work-related outcomes (e.g., pay, recognition, etc.)."*¹⁴ Keadilan distributif adalah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan orang bahwa mereka telah menerima jumlah adil yang

¹² Russell Cropanzano, *Justice in the Workplace: From Theory To Practice, Volume 2* (USA: Lawrence Erlbaum, 2001) h.4

¹³ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Op.cit.*, h.175

¹⁴ Greenberg, *Organizational Justice, Ethics, and Corporate Social Responsibility* (http://www.prenhall.com/behindthebook/0131542842/pdf/Greenberg_Feature5_Whats_New_To_This_Edition.pdf) h. 44 (diakses pada tanggal 21 juli 2013)

terkait dengan hasil pekerjaan senilai (misalnya, membayar, penghargaan, dan lain-lain).

Keadilan distributif adalah keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan di seluruh organisasi. Sebagai contoh pegawai membuat pertimbangan mengenai keadilan dari jumlah gaji mereka.¹⁵

Keadilan prosedural adalah pertimbangan yang dibuat oleh pegawai mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dilokasikan.¹⁶

“Procedural justice refers to people’s perceptions of the fairness of the procedures used to determine the outcomes they receive.”¹⁷

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi masyarakat tentang keadilan dari prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil yang mereka terima.

Menurut Cropanzano dalam artikelnya yang berjudul *the management of organizational justice* mengatakan:

Interactional justice may be the simplest of the three components. It refers to how one person treats another. A person is interactionally just if he or she appropriately shares information

¹⁵ John M. Ivancevich et al, *Organizational Behavior and Management: Seventh edition*, (Perilaku dan Manajemen Organisasi: edisi ketujuh) cetakan VII, versi bahasa Indonesia a.b Gina Gania (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2006), h. 161

¹⁶ *ibid*

¹⁷ Greenberg, *Op.cit.*, h. 45

*and avoids rude or cruel remarks. In other words, there are two aspects of interactional justice. The first part, sometimes called informational justice refers to whether one is truthful and provides adequate justifications when things go badly. Second part, sometimes called interpersonal justice, refers to the respect and dignity with which one treats another.*¹⁸

Keadilan interaksional merupakan yang paling sederhana dari ketiga komponen. Hal ini mengacu bagaimana seseorang diperlakukan sama dengan yang lainnya. Seseorang disebut interaksional jika tepat berbagi informasi dan menghindari pernyataan kejam atau kasar. Dengan kata lain ada dua aspek dalam keadilan interaksional. Pertama disebut keadilan informasi yang mengacu pada apakah seseorang jujur dan memberikan pembenaran yang memadai ketika sesuatu berjalan dengan buruk. Kedua dapat disebut keadilan interpersonal, yang mengacu pada memperlakukan dengan hormat dan bermartabat satu dengan yang lainnya.

Selanjutnya menurut Greenberg:

Interpersonal justice is people's perceptions of the fairness of the manner in which they are treated by others (typically, authority figures).¹⁹ Informational justice is people's perceptions of the fairness of the information used as the basis for making a decision".²⁰

Keadilan interpersonal merupakan persepsi orang mengenai keadilan cara di mana mereka diperlakukan oleh orang lain (biasanya, sosok yang berkuasa). Keadilan informasi adalah persepsi orang

¹⁸ Russell Cropanzano et al, Op.cit., hh.38-39

¹⁹ Greenberg, Op.cit., h. 46

²⁰ ibid

mengenai keadilan dari informasi yang digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan.

Berikut merupakan beberapa rangkuman komponen dari keadilan organisasi:

<p>1) <i>Distributive Justice: Appropriateness of outcomes</i></p> <p>a. <i>Equity: Rewarding employees based on their contributions.</i></p> <p>b. <i>Equality: Providing each employee roughly the same compensation.</i></p> <p>c. <i>Need: Providing a benefit based on one's personal requirements.</i></p>
<p>2) <i>Procedural Justice: Appropriateness of the allocation process.</i></p> <p>a. <i>Consistency: All employees are treated the same.</i></p> <p>b. <i>Lack of Bias: No person or group is singled out for discrimination or illtreatment.</i></p> <p>c. <i>Accuracy: Decisions are based on accurate information.</i></p> <p>d. <i>Representation of All Concerned: Appropriate stakeholders have input into a decision.</i></p> <p>e. <i>Correction: There is an appeals process or other mechanism for fixing mistakes.</i></p> <p>f. <i>Ethics: Norms of professional conduct are not violated.</i></p>
<p>3) <i>Interactional Justice: Appropriateness of the treatment one receives from authority figures.</i></p> <p>a. <i>Interpersonal Justice: Treating an employee with dignity, courtesy, and respect.</i></p> <p>b. <i>Informational Justice: Sharing relevant information with employees.</i></p>

Sumber: Berdasarkan dalam artikel Russell Cropanzano, et al²¹

Komponen keadilan organisasi yaitu pertama, keadilan distributif yang meliputi ekuitas yaitu menghargai pegawai berdasarkan kontribusi mereka; kesetaraan yaitu memberikan setiap pegawai dengan kompensasi yang sama; keperluan yaitu memberikan manfaat berdasarkan kebutuhan pribadi seseorang.

Kedua, keadilan prosedural yang meliputi konsistensi yaitu semua pegawai diperlakukan sama; tidak adanya Bias, tidak ada

²¹ Russell Cropanzano et al, Op.cit., h.36

orang atau kelompok yang dipilih untuk diskriminasi atau perlakuan yang tidak sewajarnya; ketepatan yaitu keputusan berdasarkan informasi yang akurat; perwakilan dari semua yang bersangkutan, stakeholder yang tepat memberikan masukan sebuah keputusan; dapat diperbaiki atau koreksi yaitu terdapat proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan; norma etik profesi tidak dilanggar.

Ketiga, keadilan interaksional yaitu ketepatan satu perlakuan yang diterima dari sosok penguasa. Keadilan interaksional terdiri dari keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Keadilan interpersonal yaitu memperlakukan pegawai dengan bermartabat, sopan dan perhatian. Keadilan informasi yaitu berbagi informasi yang relevan dengan pegawai.

Pegawai yang merasa mendapat perlakuan adil, sudah selayaknya memberikan timbal balik dalam bentuk sikap dan perilaku organisasi positif yang mendukung tujuan organisasi. Dengan memberikan perlakuan yang adil pada pegawai, perusahaan akan memperoleh dampak positif yang mendukung efektivitas perusahaan, berikut merupakan dampak positif dari keadilan organisasi:

- 1) *Justice Builds Trust and Commitmen*
- 2) *Justice Improves Job Performance*
- 3) *Justice Fosters Employee Organizational Citizenship Behaviors*
- 4) *Justice Builds Customer Satisfaction and Loyalty.*²²

²²Ibid., hh. 39-50

Keadilan dapat membangun kepercayaan dan komitmen, keadilan meningkatkan prestasi kerja, keadilan memupuk sikap OCB pada pegawai, dan keadilan membangun kepuasan pelanggan dan loyalitas.

Dari hasil kajian konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli maka dapat disintesis keadilan organisasi adalah suatu tindakan yang diterima oleh setiap pegawai sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan dan dapat dikatakan adil apabila pegawai mendapatkan hak - hak mereka sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan.

3. Hubungan Keadilan Organisasi dengan Perilaku Anggota Organisasi

Dilihat dari teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli maka terdapat teori penghubung antar keduanya.

Importantly, meta-analytic results have demonstrated that employee perceptions of distributive justice are related to desirable outcomes such as job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, turnover, and performance.²³

Hasil meta-analisis telah menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan distributif berhubungan dengan hasil yang diinginkan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku anggota organisasi, omset, dan kinerja

Menurut Baldwin:

Justice promotes positive attitudes of job satisfaction, commitment and trust, in turn breeding healthy and constructive professional and interpersonal behavior. In particular, perception of procedural justice have been associated with what is termed organizational citizenship behaviors.²⁴

Keadilan meningkatkan sikap positif dari kepuasan kerja, komitmen dan kepercayaan, selanjutnya pemuliaan perilaku profesional dan interpersonal yang sehat dan konstruktif. Secara khusus, persepsi keadilan prosedural telah dikaitkan dengan yang disebut perilaku anggota organisasi.

when employees perceive high levels of procedural justice with the organization's resource and allocation decision, they are more likely to : be committed to the organization, be intrinsically motivated, stay with the organization, engage in organizational citizenship behaviors, trust their supervisors, apply great effort to their work and perform their job well²⁵

Ketika pegawai merasakan tingginya keadilan prosedural dalam organisasi, mereka lebih cenderung untuk: berkomitmen untuk organisasi, termotivasi secara intrinsik, tinggal dengan organisasi, memiliki perilaku ekstra peran (OCB), percaya kepada atasannya, menerapkan kerja keras untuk pekerjaan mereka dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Maka dalam hal ini keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku yang ditampilkan oleh pegawai dalam pekerjaannya.

Selanjutnya Chegini menyatakan:

²³ Fred Luthan, Op.cit., h.182

²⁴ Susanna Baldwin, Op.cit., h. 4

²⁵ James L.Gibson et all, *Organization:Behavior, Structure,Processes*,(New York: McGraw-Hill, 2012), h. 149

There is a meaningful relationship between organizational justice dimensions. So, it is necessary to distribute and allocate resources and rewards justly in order to establish an organizational citizenship behavior in a way that staff can believe in justice observation. So it is better to make policies justly and to communicate with individuals carefully. Observance of politeness, position and respect cause staff feel good. Thus, the more the level of inter individual justice, the more the organizational citizenship behavior.²⁶

Ada hubungan yang bermakna antara dimensi keadilan organisasi. Jadi, perlu untuk mendistribusikan dan mengalokasikan sumber daya dan manfaat secara adil dalam rangka untuk membentuk perilaku anggota organisasi sedemikian rupa sehingga staf dapat percaya pada pengamatan keadilan. Jadi lebih baik untuk membuat kebijakan secara adil dan berkomunikasi dengan individu dengan cermat. Memperhatikan kesopanan, kedudukan dan rasa hormat menyebabkan staf merasa nyaman. Dengan demikian, semakin banyak tingkat keadilan antar individu, semakin banyak *OCB*.

Jadi, dapat disintesis bahwa keadilan yang dirasakan pegawai dapat menentukan seberapa jauh pegawai berkontribusi pada suatu organisasi dengan *OCB* yang dilakukan pegawai terhadap organisasi. Sehingga keadilan organisasi merupakan hal terpenting dalam membangun perilaku ekstra atau *OCB* pada pegawai.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

²⁶ Chegini M, *The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior*, (American Journal of Economics and Business Administration 1 (2), 2009), h.176

“A recent study moved to the level of overall justice climate (procedural, informational, and interpersonal) and found related to various work outcomes (commitment, satisfaction, and citizenship behavior)”²⁷ Sebuah studi baru-baru ini pindah ke tingkat keadilan iklim keseluruhan (prosedural, informasi, dan interpersonal) dan menemukan terkait dengan berbagai hasil kerja (perilaku komitmen, kepuasan, dan perilaku anggota).

A number of studies have found a strong relationship between justice and OCBs. It seem that procedural justice affects employee by influencing their perceived organizational support, which in turn prompts them to reciprocate with OCBs, going beyond the formal job requirements.²⁸

Sejumlah studi telah menemukan hubungan yang kuat antara keadilan dan OCB. Tampak bahwa keadilan prosedural mempengaruhi pegawai dengan mempengaruhi dukungan organisasi mereka dirasakan, yang selanjutnya mendorong mereka untuk membalas dengan OCB melampaui persyaratan pekerjaan formal.

C. Kerangka Berpikir

Dalam sebuah organisasi perilaku pegawai sangatlah menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Sekolah merupakan sebuah organisasi yang di dalamnya terdapat struktur organisasi yang meliputi kepala sekolah, wakil kepala, dewan guru, staf, komite sekolah, dan siswa-siswi. Staf atau pegawai tata usaha sekolah merupakan salah

²⁷ Hui Liao and Deborah E. Rupp, *The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework*, (USA: Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No.2, 2005) , h. 242

²⁸ Fred Luthan, Loc.cit., h. 150

satu bagian dari struktur organisasi sekolah yang menggerakkan sistem manajemen di sekolah. Sekolah sangatlah mengharapkan kinerja yang baik dari pegawai agar tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Pegawai yang mempunyai kinerja yang baik, ia mempunyai perilaku yang senantiasa ditonjolkan di dalam organisasi saat ini tidak hanya perilaku yang sesuai peranannya saja (*in role*) akan tetapi diharapkan dapat lebih memunculkan perilaku *extra role* yang disebut dengan *OCB* Sehingga kerjasama tim sebagai nilai penting di dalam sebuah organisasi dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Jika pegawai tata usaha sekolah dalam organisasi memiliki *OCB*, maka usaha untuk mengendalikan pegawai menurun, karena pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Hal tersebut sangatlah berdampak baik bagi keefektifan organisasi.

OCB yang tinggi menampilkan perilaku pegawai mau menolong rekan kerja saat mengalami kesulitan; perilaku yang bersifat sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pokoknya; memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan; selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan menghindari konflik interpersonal; mempunyai inisiatif dalam mengerjakan tugas; mempunyai keinginan berpartisipasi aktif dalam organisasi; melindungi dan mempertahankan organisasi dari

ancaman eksternal serta tetap berkomitmen kepada organisasi meskipun dalam kondisi yang merugikan sekalipun.

Sedangkan pegawai yang mempunyai kinerja yang buruk, ia tidak mempunyai kontribusi dan hanya mengerjakan tugas pokok sesuai kehendaknya. Hal tersebut dapat merugikan organisasi dan kurang berjalannya kerjasama tim yang baik. Sehingga dapat menghambat tujuan organisasi dan tujuan organisasi tidak berjalan dengan efektif.

Organizational citizenship behavior yang rendah menampilkan perilaku pegawai yang tidak peduli saat rekan kerja mengalami kesulitan; tidak adanya perilaku yang bersifat suka rela; tidak adanya toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dan mengajukan keberatan; tidak menjaga hubungan baik dan menimbulkan konflik; tidak adanya inisiatif dalam mengerjakan tugas; tidak berpartisipasi dalam organisasi; mengabaikan organisasi dari ancaman eksternal dan tidak mempunyai komitmen pada organisasi.

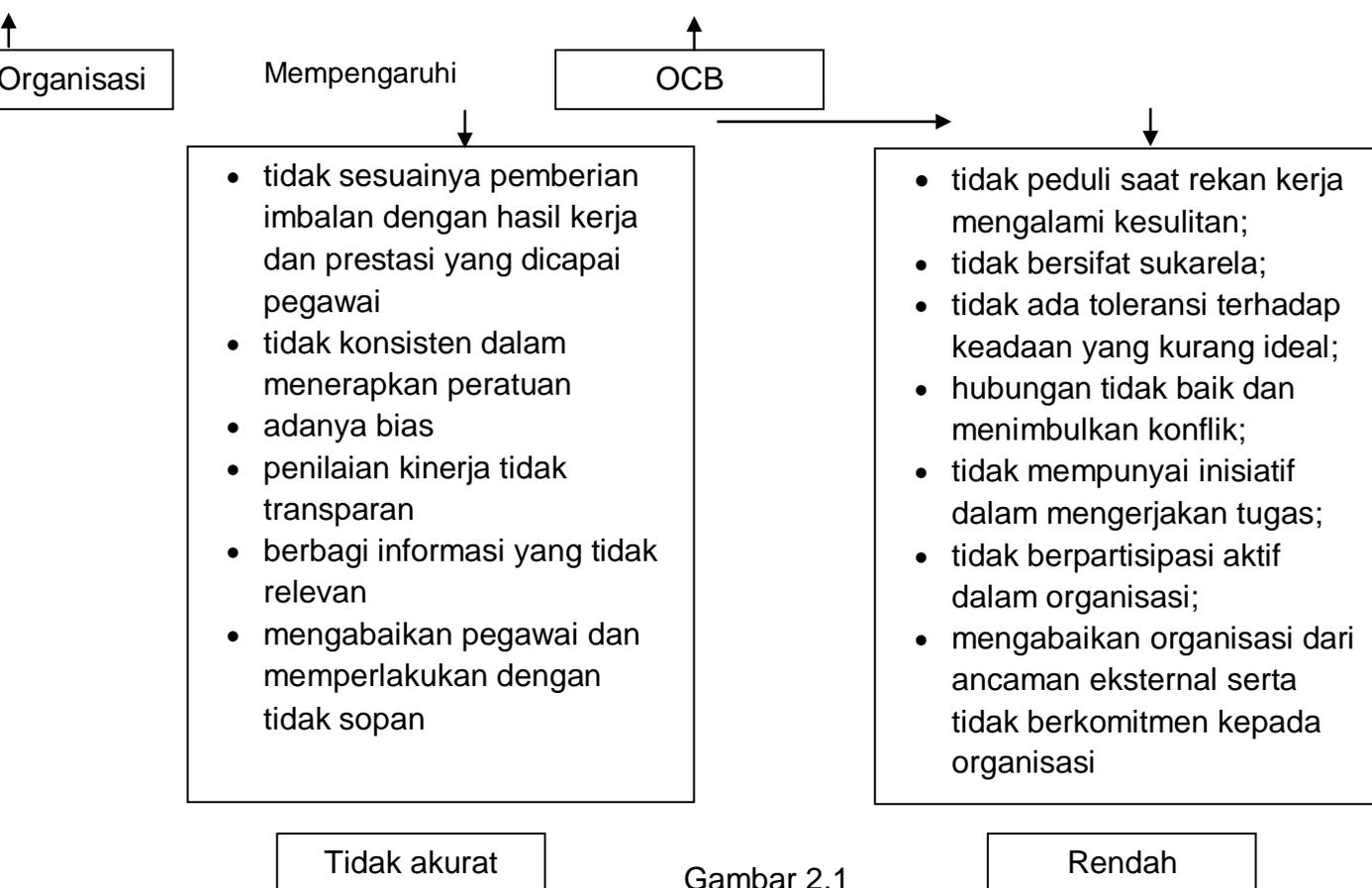
Keadilan organisasi merupakan hal penting dalam suatu organisasi. Dikarenakan dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Sekolah perlu memberikan perhatian yang besar pada persepsi pegawai mengenai keadilan organisasi. Hal ini akan memberikan dampak yang besar bagi organisasi, apabila pegawai merasa telah diperlakukan adil, maka ia akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasi yang tinggi, selanjutnya akan menunjukkan perilaku positif dan meningkatkan kinerja mereka untuk organisasi.

Keadilan organisasi yang akurat akan memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja dan prestasi kerja yang dicapai pegawai; konsisten dalam menerapkan peraturan; tidak adanya bias; sistem penilaian kinerja yang transparan; berbagi informasi yang relevan dengan pegawai; memperlakukan pegawai dengan perhatian dan sopan .

Sementara itu, pegawai yang merasa tidak diperlakukan dengan adil cenderung akan merasa curiga dan tidak nyaman terhadap perusahaan, sehingga akan menurunkan semangat kerjanya. Keadilan organisasi yang tidak akurat akan mengakibatkan tidak sesuainya pemberian imbalan dengan hasil kerja dan prestasi yang dicapai pegawai; tidak konsisten dalam menerapkan peraturan; adanya bias; sistem penilaian kinerja tidak transparan; berbagi informasi yang tidak relevan; mengabaikan pegawai dan memperlakukan dengan tidak sopan.

- memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja dan prestasi kerja yang dicapai pegawai
- konsisten dalam menerapkan peraturan
- tidak adanya bias
- pe transparan
- berbagi informasi yang relevan
- memperlakukan pegawai dengan perhatian dan sopan

- menolong rekan kerja saat mengalami kesulitan;
- bersifat sukarela;
- toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal;
- menjaga hubungan baik dan menghindari konflik;
- men am mengerjakan tugas;
- berpartisipasi aktif dalam organisasi;
- melindungi dan mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal serta tetap berkomitmen kepada organisasi



Gambar 2.1
Bagan Kerangka Berfikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pendapat yang sudah dijabarkan diatas dan dikerangka berpikir, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut; “terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi dengan perilaku anggota organisasi pegawai tata usaha SMA Negeri kota Jakarta Utara.”