



KEADILAN ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Oleh

Hardianto*¹, Hidayat², Eddy Setyanto³

^{1,2}Universitas Pasir Pengaraian; Pasir Pengaraian, Rokan Hulu, Indonesia

³STIE Tri Bhakti, Bekasi, Indonesia

e-mail: ^{1*}hardiantocally@gmail.com, ²hidayatrangkuti@gmail.com,
³eddy.setyanto@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pentingnya keadilan organisasi di lembaga pendidikan. Pencapaian visi sekolah akan lebih mudah ketika warga sekolah merasakan keadilan. Kajian tentang keadilan organisasi di lembaga pendidikan belum banyak ditemukan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kajian pustaka. Hasil penelitian menyebutkan bahwa keadilan di sekolah sangat penting karena dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, menumbuhkan OCB, kualitas layanan serta menurunkan sinisme organisasi dan stress kerja. Upaya yang dapat dilakukan untuk menciptakan rasa keadilan di sekolah adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan LMX. Upaya lainnya adalah dengan menciptakan komunikasi yang efektif dan membangun citra sekolah.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Lembaga Pendidikan, Kinerja

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan lembaga yang dirancang khusus untuk melaksanakan pendidikan. Peran sekolah sangat penting dalam mewujudkan generasi bangsa yang handal. Generasi yang handal merupakan generasi yang mampu menjawab tantangan zaman. Saat ini tantangan yang dihadapi sekolah semakin berat karena persaingan yang semakin ketat. Sekolah mesti selalu meningkatkan mutunya (Hardianto & Nofriser, 2022). Sekolah hendaknya menjadi tempat yang nyaman bagi warga sekolah dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

Guru merupakan ujung tombak dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Guru dalam bekerja hendaknya memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi tentu saja dapat meningkatkan kinerja. Guru diharapkan selalu memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja (Hardianto, 2019a). Kinerja yang maksimal akan diperoleh ketika guru merasa senang dalam melaksanakan pekerjaannya. Perasaan senang dapat dipicu oleh rasa keadilan

yang diterima oleh guru. Keadilan yang dirasakan guru dan warga sekolah lainnya disebut juga dengan keadilan organisasi.

Selain guru, tenaga kependidikan juga mesti merasakan keadilan. Tenaga kependidikan juga memegang peranan yang tidak kalah penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Tenaga kependidikan seperti pustakawan, tenaga administrasi, laboran maupun petugas kebersihan dan keamanan sekolah memegang peranan masing-masing dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas. Rasa keadilan hendaknya dirasakan oleh seluruh warga sekolah baik guru maupun tenaga kependidikan. Keadilan organisasi merupakan perasaan individu yang merasa diperlakukan sama dalam organisasi organisasi (Rubiati, Setyaningsih, & Suharyati, 2020).

Secara umum keadilan organisasi dibedakan atas keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interpersonal. Keadilan



distributif merupakan keadilan atas hasil yang diterima anggota organisasi berdasarkan hasil kerja mereka (Tyofyan, 2021). Keadilan prosedural merupakan keadilan dari cara pengambilan keputusan untuk sebuah alokasi kebutuhan organisasi (Thalib & Sahrah, 2020). Keadilan interpersonal merupakan tingkat dimana seseorang diperlakukan dengan hormat, sopan dan bermartabat bermartabat (Tompodung, 2019). Ke tiga jenis keadilan ini mesti dirasakan oleh guru dan tenaga kependidikan. Warga sekolah harus merasakan keadilan atas hasil yang diterima, adil dalam keterlibatan dalam mengambil kebijakan serta adil dalam perlakuan.

Apabila guru dan tenaga kependidikan merasakan ketidakadilan tentu saja mereka tidak akan bekerja dengan sepenuh hati. Guru yang merasakan ketidakadilan akan merasakan kemarahan dan pikiran negatif (Hüseysin Akar & Çelik, 2019). Rasa ketidakadilan yang dipendam akan menjadikan semangat kerja menurun. Saat ini penulis melihat bahwa masih terdapat beberapa permasalahan tentang ketidakadilan yang dirasakan guru dan tenaga kependidikan. Beberapa fenomena seperti ketidakadilan dalam masalah hak dan kewajiban (Syafarahman, 2021). Fenomena lainnya seperti diberitakan oleh republika yang berkaitan dengan keadilan untuk guru honor (Republika, 2021) dan (Lumbanrau, 2021).

Pada dasarnya keadilan mesti dirasakan dalam setiap aspek pekerjaan oleh warga sekolah. Keadilan tidak selalu berkaitan dengan nominal gaji yang diterima, tetapi lebih luas dari itu. Keadilan akan kesempatan pengembangan diri, keadilan akan perhatian dari kepala sekolah dan juga keadilan aktualisasi diri juga perlu diperhatikan. Dengan kata lain, tiga jenis keadilan mesti dirasakan oleh guru dan tenaga kependidikan. Rasa keadilan yang dirasakan oleh guru dan tenaga kependidikan tentu menimbulkan dorongan untuk bekerja lebih baik.

Permasalahan adanya ketidakadilan ini tentu saja tidak bisa dibiarkan terus menerus.

Sebagai lembaga penghasil generasi masa depan bangsa, guru dan tenaga kependidikan lainnya mesti merasakan keadilan. Dewasa ini belum banyak tulisan yang membahas keadilan organisasi di lembaga pendidikan. Penelitian terdahulu lebih dominan melihat pengaruh dari variabel keadilan organisasi terhadap variabel lainnya. Sementara tulisan ini membahas tentang keadilan organisasi di sekolah dengan lebih komprehensif. Berdasarkan fenomena tersebut penulis tertarik memberikan sumbangan pemikiran tentang keadilan organisasi di lembaga pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka. Metode kajian pustaka merupakan metode penelitian dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber yang akan menghasilkan data sekunder (Amiroh & Admoko, 2020). Penulis mengumpulkan data hasil penelitian yang telah dipublikasikan pada jurnal internasional dan nasional terakreditasi sinta. Kata kunci yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah “keadilan organisasi” dan “organizational justice”. Pencarian dilakukan dengan mesin pencarian google scholar dan eric.go.id. Artikel yang dikumpulkan dibatasi dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2023. Artikel juga dibatasi hanya pada keadilan organisasi di lembaga pendidikan. Artikel terkumpul sebanyak 24 artikel untuk ditelaah dan dan dikaji berdasarkan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBEHASAN

Urgensi Keadilan Organisasi di Lembaga Pendidikan

Keadilan organisasi sangat penting dirasakan oleh seluruh anggota organisasi, termasuk organisasi pendidikan atau sekolah. Keadilan yang dirasakan oleh warga sekolah (khususnya guru dan tenaga kependidikan) menjadikan mereka rela melaksanakan pekerjaan dengan sepenuh hati. Guru yang merasakan keadilan akan mengajar dengan



.....
penuh semangat. Tenaga kependidikan yang merasakan keadilan juga akan bekerja dengan penuh dedikasi.

Secara umum dalam mewujudkan visi dan misi sekolah, guru dan tenaga kependidikan hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Untuk mewujudkan kinerja yang tinggi, guru dan tenaga kependidikan mesti merasakan keadilan organisasi (Kasyadi & Virgana, 2020) dan (Guven & Guven, 2020). Kinerja ataupun prestasi kerja merupakan hasil akhir dari setiap pekerjaan. Kinerja yang tinggi akan dapat dicapai apabila rasa keadilan ada dalam diri guru dan tenaga kependidikan.

Keadilan organisasi yang dirasakan akan menjadikan kepercayaan guru dan tenaga kependidikan terhadap sekolah akan semakin meningkat. Hal ini ditandai dengan adanya pengaruh keadilan organisasi terhadap kepercayaan (Nelson, Hegtvedt, Haardörfer, & Hayward, 2019). Semakin adil yang dirasakan warga sekolah akan semakin percaya mereka terhadap sekolahnya. Begitu juga apabila dikaitkan dengan kepala sekolah, semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan warga sekolah maka semakin percaya mereka terhadap kepemimpinan kepala sekolah tersebut.

Keadilan organisasi juga mempengaruhi rasa hormat (Nelson et al., 2019). Rasa hormat warga sekolah sangat penting agar kepemimpinan kepala sekolah mampu mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan. Kepala sekolah yang memperoleh rasa hormat dari warga sekolah akan lebih mudah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Rasa hormat dari warga sekolah menjadikan tugas yang diberikan kepala sekolah akan dikerjakan dengan sepenuh hati.

Seperti kita ketahui bahwa sekolah merupakan lembaga non-profit yang berorientasi memberikan pelayanan di bidang pendidikan. Guru merupakan penggerak utama pelayanan karena langsung berhadapan dengan

siswa. Agar dalam memberikan pelayanan kepada siswa bisa optimal, guru perlu merasakan keadilan organisasi. Hal ini disebabkan karena keadilan organisasi berkontribusi positif terhadap kualitas layanan guru (Rubiati et al., 2020). Begitu juga apabila dikaitkan dengan layanan dari tenaga kependidikan, tentu saja kualitas layanan yang diberikan akan semakin baik apabila tenaga kependidikan merasakan keadilan. Keadilan yang dirasakan tenaga kependidikan menjadikan pelayanan administrasi, perpustakaan, praktik di laboratorium maupun layanan lainnya akan dirasakan semakin baik.

Dalam mewujudkan tujuan sekolah secara optimal, guru dan tenaga kependidikan mesti merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan (Hardianto, 2018). Guru dan tenaga kependidikan akan senang dengan pekerjaannya apabila merasakan keadilan organisasi (Musringudin, Dinihari, & Afriantoni, 2021); (Alanoğlu & Demirtaş, 2021); (Guven & Guven, 2020) dan (Alanoğlu & Demirtaş, 2018). Keadilan yang dirasakan akan menghilangkan rasa iri hati dari seseorang terhadap yang lainnya. Melihat hal ini tentu saja keadilan organisasi sangat penting dirasakan oleh warga sekolah agar mereka merasa puas dalam bekerja.

Pentingnya keadilan organisasi juga terlihat dari pengaruhnya terhadap munculnya perilaku *Organization Citizenship Behavior* atau OCB (Musringudin et al., 2021); (Alwi, Wiyono, Bafadal, & Imron, 2021) dan (Bozkurt, 2022). OCB merupakan perilaku seseorang yang melaksanakan pekerjaan melebihi tanggungjawabnya (Hardianto, 2019b). Guru dan tenaga kependidikan yang memiliki OCB tinggi akan melakukan segala hal agar sekolahnya menjadi lebih baik. Perilaku OCB ini tentu saja sangat penting dimiliki guru dan tenaga kependidikan. Melaksanakan pekerjaan rutin dengan baik merupakan kewajiban, tetapi melaksanakan



.....
sesuatu di luar tanggungjawabnya tentu ini merupakan sesuatu yang luar biasa. Melihat hal ini tentu saja terlihat begitu pentingnya rasa keadilan dirasakan oleh guru dan tenaga kependidikan.

Urgensi keadilan organisasi di lembaga pendidikan juga terlihat dari pengaruhnya terhadap motivasi (Güven & Güven, 2020); (Alev, 2021) dan komitmen organisasi (Musringudin et al., 2021); (Siregar, Suryana, Ahman, & Senen, 2019). Motivasi merupakan daya dorong yang ada dalam diri seseorang untuk menggerakkannya bekerja dan menampilkan sikap yang sesuai dengan potensinya (Hardianto, 2015). Sementara komitmen organisasi merupakan sikap yang berupa loyalitas seseorang untuk tetap bertahan terhadap organisasinya (Putra & Mardikaningsih, 2021). Guru dan tenaga kependidikan yang merasakan keadilan organisasi akan memiliki daya dorong yang kuat untuk bekerja dan bersikap sesuai dengan aturan sekolah. Guru dan tenaga kependidikan juga akan loyal terhadap sekolah apabila mereka merasakan keadilan organisasi. Loyalitas ini menyebabkan guru dan tenaga kependidikan tidak mudah meninggalkan sekolah (Tolukan & Akyel, 2019).

Pentingnya keadilan organisasi di lembaga pendidikan terlihat dari kualitas kehidupan kerja (Huseyin Akar & Ustuner, 2019), tingkat stress terhadap pekerjaan (Önen, 2021) dan iklim sekolah (Kemer & Polat, 2021). Guru dan tenaga kependidikan yang merasakan diperlakukan adil di sekolah akan selalu memiliki rasa kebersamaan. Rasa kebersamaan ini akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja terlihat dari terpenuhinya harapan, kebutuhan dan kesejahteraan (Huseyin Akar & Ustuner, 2019). Melihat hal ini jelas bahwa keadilan organisasi penting dirasakan guru dan tenaga

kependidikan agar kualitas kehidupan kerja mereka meningkat.

Setiap orang yang bekerja dapat saja merasakan stress dalam bekerja. Stress dalam bekerja merupakan keadaan dimana seseorang tidak mampu memenuhi harapan atau menyelesaikan masalah dalam bekerja sehingga akan terlihat gugup, marah atau lelah (Önen, 2021). Keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap stress kerja. Maksudnya adalah semakin tinggi rasa keadilan yang dirasakan oleh guru dan tenaga kependidikan di sekolah akan semakin rendah tingkat stress yang mereka rasakan. Oleh karena itu keadilan organisasi sangat penting dirasakan oleh guru dan tenaga kependidikan.

Pentingnya keadilan organisasi di lembaga pendidikan karena mempengaruhi iklim kerja. Iklim kerja merupakan suasana lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh anggota organisasi (Hardianto, 2012). Guru dan tenaga kependidikan yang merasakan keadilan di sekolah akan menjadikan suasana yang dirasakan positif. Ketika iklim kerja sudah kondusif tentu saja hasil kerja akan menjadi optimal.

Urgensi selanjutnya dari keadilan organisasi adalah dapat meningkatkan keterikatan kerja (Pranitasari, 2022) dan *locus of control* serta menurunkan sinisme organisasi (Bahadir & Levent, 2022). Keterikatan kerja merupakan kondisi seseorang yang memiliki pemikiran positif sehingga mampu mengekspresikan dirinya secara fisik, afektif dan kognitif dalam melakukan pekerjaan (Pranitasari, 2022). Pendapat ini menegaskan bahwa keadilan organisasi yang dirasakan menjadikan keterikatan guru dan tenaga kependidikan terhadap pekerjaan semakin kuat. Ketika keterikatan kerja lebih kuat, guru dan tenaga kependidikan akan melakukan berbagai upaya agar pekerjaannya menjadi lebih berhasil.

Locus of control merupakan keyakinan dalam diri seseorang bahwa semua yang terjadi



dalam dirinya merupakan akibat dari tindakannya sendiri (Pradiningtyas & Lukiastuti, 2019). Ketika guru dan tenaga kependidikan merasakan keadilan di sekolah maka *locus of control*-nya juga meningkat. Guru dan tenaga kependidikan akan memperoleh prestasi kerja memuaskan karena mereka merasakan bekerja sebagai sesuatu yang menyenangkan.

Sinisme organisasi merupakan sikap negatif seseorang terhadap organisasi yang terlihat dari kognitif afektif maupun psikomotornya (Bahadir & Levent, 2022). Sinisme organisasi dapat juga dikatakan ketidakpercayaan terhadap organisasi. Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap sinisme organisasi, maksudnya semakin rendah keadilan yang dirasakan guru dan tenaga kependidikan maka semakin tinggi sinisme organisasinya. Agar guru dan tenaga kependidikan berpandangan positif atau memiliki sinisme organisasi yang rendah, maka keadilan organisasi mesti dirasakan oleh seluruh warga sekolah.

Upaya Mewujudkan Keadilan Organisasi di Lembaga Pendidikan

Berbagai upaya dapat dilakukan untuk mewujudkan keadilan organisasi. Kepala sekolah selaku pimpinan hendaknya memiliki program yang selalu berorientasi menciptakan rasa keadilan bagi warga sekolah. Kepala sekolah memegang peranan sangat penting dalam mewujudkan tujuan sekolah (Hardianto, Aida, & Sari, 2022). Warga sekolah lainnya juga mesti bekerja dengan selalu berupaya mewujudkan suasana keadilan di sekolah. Semua pihak pada dasarnya dapat berkontribusi mewujudkan rasa keadilan di sekolah.

Kepala sekolah memegang peran penting dalam mewujudkan keadilan organisasi (Kasyadi & Virgana, 2020). Ditinjau dari gaya kepemimpinannya, maka kepala sekolah yang menerapkan gaya transformasional dapat meningkatkan rasa keadilan organisasi (Huseyin Akar & Ustuner, 2019) dan (Akdemir,

2020). Selain itu, gaya kepemimpinan Leader Member Exchange (LMX) juga mempengaruhi keadilan organisasi (Demir & Saylik, 2021) dan (Hardianto & Sari, 2021). Kepala sekolah dalam membentuk keadilan organisasi dapat melakukannya dengan memberikan kepercayaan dan dukungan kepada guru (Servet Atik, Hasan Demirtaş, & Mahmut Aksoy, 2019).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu melakukan perubahan dalam diri bawahannya untuk mencapai performa terbaik melalui kharisma, stimulus intelektual, motivasi dan perhatian (Anwar, Mulyadi, & Soleh, 2022). Sementara gaya kepemimpinan LMX merupakan gaya kepemimpinan yang bercirikan persahabatan, rasa hormat dan profesionalisme antara pemimpin dan bawahannya (Hardianto & Sari, 2021). Dalam mewujudkan keadilan organisasi dua gaya ini dapat diterapkan oleh kepala sekolah. Gaya transformasional menjadikan kepala sekolah mampu mengeluarkan semua potensi guru dan tenaga kependidikan, sementara gaya LMX memperlihatkan persahabatan dan profesionalisme dari kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan.

Dalam melaksanakan aktivitas di sekolah tentu saja membutuhkan komunikasi. Komunikasi yang terjadi dapat berupa komunikasi vertikal, horizontal maupun diagonal. Upaya mewujudkan keadilan organisasi dapat dilakukan dengan melaksanakan komunikasi yang efektif. Komunikasi mempengaruhi keadilan organisasi (Pranitasari, 2022). Kemampuan komunikasi sangat penting dimiliki kepala sekolah (Hardianto, Sari, & Hidayat, 2023). Tidak hanya kepala sekolah, pada dasarnya seluruh warga sekolah hendaknya memiliki cara komunikasi yang efektif. Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan salah pengertian yang pada akhirnya menjadikan kesalahan pahaman. Kegagalan menciptakan



komunikasi yang efektif menyebabkan tujuan sekolah tidak akan tercapai.

Upaya lain untuk mewujudkan keadilan organisasi adalah dengan menciptakan budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi mempengaruhi keadilan organisasi (Kasyadi & Virgana, 2020). Budaya organisasi merupakan perpaduan norma dan sikap anggota organisasi (Hardianto, 2019c). Budaya organisasi yang positif seperti saling membantu dan bekerjasama tentu saja akan meningkatkan rasa keadilan organisasi. Sekolah dengan budaya organisasi tinggi menjadikan seluruh warga sekolah merasakan perasaan yang sama dan mau bekerja sama serta tolong menolong. Ketika sikap sikap positif tersebut telah membudaya tentu saja rasa keadilan akan sangat terasa di sekolah.

Upaya lainnya adalah dengan membentuk kepribadian yang positif (Kasyadi & Virgana, 2020) serta membangun citra organisasi (Demir & Saylik, 2021). Kepribadian merupakan sifat seseorang yang sudah ada dalam dirinya (Kasyadi & Virgana, 2020). Pribadi-pribadi yang positif seperti suka bekerja keras, pantang menyerah dan memiliki pikiran positif tentunya akan menciptakan rasa keadilan. Ketika terjadi permasalahan di sekolah pribadi yang positif selalu mencari solusi bukan memperkeruh suasana.

Citra organisasi merupakan pemikiran seseorang terhadap organisasi (Demir & Saylik, 2021). Guru dan tenaga kependidikan yang memiliki pemikiran positif terhadap sekolah tentu akan merasakan hal yang positif di sekolah. Ketika citra sekolah dirasakan baik maka keadilan juga akan dirasakan baik. Oleh karena itu, untuk mewujudkan keadilan di sekolah perlu membangun citra sekolah yang positif.

KESIMPULAN

- 1) Keadilan organisasi di lembaga pendidikan sangat penting dirasakan oleh warga sekolah agar tujuan sekolah bisa dicapai.

- 2) Urgensi keadilan organisasi di sekolah terlihat dari pengaruhnya terhadap kinerja, kualitas layanan, kualitas hubungan kerja, kepuasan kerja, iklim sekolah, keterikatan kerja, *locus of control*, kepercayaan, rasa hormat, OCB, motivasi, dan komitmen.
- 3) Upaya yang dapat dilakukan untuk mewujudkan keadilan organisasi di sekolah adalah penerapan kepemimpinan yang kuat, penciptaan budaya organisasi yang positif, penerapan komunikasi yang efektif, membentuk kepribadian yang positif serta membangun citra sekolah.

SARAN

Keterbatasan penelitian ini tidak membedakan upaya menciptakan keadilan di lembaga pendidikan dasar, menengah dan tinggi. Selain itu juga tidak melihat keadilan organisasi yang lebih spesifik seperti keadilan distributive, prosedural dan interpersonal. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti selanjutnya dapat melaksanakan penelitian pada jenjang pendidikan tertentu dengan melihat keadilan organisasi yang lebih spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akar, Hüseyin, & Çelik, O. T. (2019). Organizational Justice and Cynicism: A Mixed Method Study At Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(1), 189–200. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i1.18296>
- [2] Akar, Hüseyin, & Ustuner, M. (2019). The Relationships Between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 5(1), 309–322.
- [3] Akdemir, Ö. A. (2020). The Relationship Between School Administrators' Transformational Leadership Behaviours and Teachers' Perceptions of Organizational Justice. *African*



- Educational Research Journal*, 8(3), 54–61.
<https://doi.org/10.30918/AERJ.8S2.20.073>
- [4] Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2021). The Effect of Bureaucratic School Structure on Teachers' Job Satisfaction: The Mediator Role of The Organizational Justice. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(2), 432–470. <https://doi.org/10.30828/real/2021.2.3>
- [5] Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2018). The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 149–170. <https://doi.org/10.14527/PEGEGOG.2019.006>
- [6] Alev, S. (2021). The Relationship Between Organizational Justice, Professional Motivation and Organizational Identification: A Study on Teachers. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(4), 127–139. <https://doi.org/10.29329/epasr.2021.383.7>
- [7] Alwi, M., Wiyono, B. B., Bafadal, I., & Imron, A. (2021). The Relationship Between Personality, Attitude, and Organizational Citizenship Behavior of Senior High School Teachers in Indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(2), 345–368. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14220a>
- [8] Amiroh, F., & Admoko, S. (2020). Tinjauan Terhadap Model-Model Pembelajaran Argumentasi Berbasis TAP Dalam Meningkatkan Keterampilan Argumentasi dan Pemahaman Konsep Fisika Dengan Metode Library Research. *Inovasi Pendidikan Fisika*, 09(02), 207–214.
- [9] Anwar, R. N., Mulyadi, M., & Soleh, A. K. (2022). Kepemimpinan Transformasional Kepala PAUD untuk Meningkatkan Mutu Pendidik. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 2852–2862. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i4.1577>
- [10] Bahadir, M., & Levent, F. (2022). The Mediating Role of Locus of Control in the Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism in School Organizations. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(2), 329–345. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1014322>
- [11] Bozkurt, B. (2022). The Relationship Between Social Justice Leadership and Organizational Citizenship Behaviours. *Participatory Educational Research*, 9(2), 88–102. <https://doi.org/10.17275/PER.22.30.9.2>
- [12] Demir, S., & Saylik, A. (2021). Organizational Image and its Relation with Leader-member Exchange and Organizational Justice in Schools. *European Journal of Educational Sciences*, 8(3), 111–122. <https://doi.org/10.19044/ejes.v8no3a111>
- [13] Guven, S., & Guven, B. (2020). Organizational Justice and Being a Woman; What Female Lecturers Say. *International Journal of Progressive Education*, 16(4), 302–311. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.268.19>
- [14] Hardianto. (2012). Kontribusi Komunikasi Interpersonal dan Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Kecamatan Rambah dan Rambah Hilir Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau. *Edu Research*, 1(1), 1–10.
- [15] Hardianto. (2015). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Ditinjau Dari Perspektif Agama Islam. *Hikmah: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 5(1), 45–62.
- [16] Hardianto. (2018). Optimalisasi Kepuasan Kerja Guru. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 190–195. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2018.v5.i2.p1>



- 90-195
- [17] Hardianto. (2019a). Meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan. *Idaarah*, III(1), 45–53.
- [18] Hardianto. (2019b). Meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan. *Idaarah*, 3(1), 45–53.
- [19] Hardianto. (2019c). Pengaruh Budaya Organisasi, Penghargaan dan Kepercayaan Terhadap Motivasi Berprestasi Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rokan Hulu. *JAMP: Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 193–203.
- [20] Hardianto, H., Aida, W., & Sari, V. P. (2022). Factors Affecting and Affected by Principal Leadership Effectiveness: A Systematic Literature Review. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1008–1020. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.202202>
- [21] Hardianto, & Nofriser. (2022). Investasi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 14(1), 50–56.
- [22] Hardianto, & Sari, V. P. (2021). Leader Member Exchange in Educational Institutions. *Al Ishlah*, 13(2), 1088–1096.
- [23] Hardianto, Sari, V. P., & Hidayat. (2023). Optimizing Teacher Self-Efficacy in Facing the New Normal: A Literature Review. *Jurnal Pendidikan*, 15(1), 15–24. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i1.2835>
- [24] Kasyadi, S., & Virgana, V. (2020). A Path Analysis of Diagnosis of Employee Job Performance: Implications of The Education Office. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(1), 70–77. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i1.16767>
- [25] Kemer, M., & Polat, S. (2021). The Relationship Between Secondary School Teachers' Perception of Organizational Justice and School Climate. *Participatory Educational Research*, 9(3), 148–165. <https://doi.org/10.17275/per.22.59.9.3>
- [26] Lumbanrau, R. E. (2021). Kasus Hervina dan Nestapa Kehidupan Guru Honorer. Retrieved April 15, 2023, from bbc.com website: <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-56094473>
- [27] Musringudin, M., Dinihari, Y., & Afriantoni, A. (2021). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of High School Principals. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 3030–3039. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.1371>
- [28] Nelson, J. L., Hegtvedt, K. A., Haardörfer, R., & Hayward, J. L. (2019). Trust and Respect at Work: Justice Antecedents and the Role of Coworker Dynamics. *Work and Occupations*, 46(3), 307–338. <https://doi.org/10.1177/0730888419835261>
- [29] Önen, Ö. (2021). The Predictors of Work-Related Stress: Organizational Justice and Fatalism. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 177–185. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2021.8.4.333>
- [30] Pradiningtyas, T. E., & Lukiastuti, F. (2019). Pengaruh Pengetahuan Keuangan dan Sikap Keuangan terhadap Locus of Control dan Perilaku Pengelolaan Keuangan Mahasiswa Ekonomi. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 6(1), 96. <https://doi.org/10.24252/minds.v6i1.9274>
- [31] Pranitasari, D. (2022). Development of Work Engagement Model Based on Organizational Culture Method. *International Journal of Instruction*, 15(2), 861–884. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15247a>



- [32] Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2021). Kompensasi dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3738>
- [33] Republika. (2021). Keadilan Untuk Guru Honorer. Retrieved April 15, 2023, from [Republika.id](https://www.republika.id) website: <https://www.republika.id/posts/20659/keadilan-untuk-guru-honorer>
- [34] Rubiati, K., Setyaningsih, S., & Suharyati, H. (2020). The Improvement of The Service Quality Through Development of Teachers Personality and Organizational Justice. *Journal of Education, Teaching, and Learning*, 5(2), 269–273.
- [35] Servet Atik, Hasan Demirtaş, & Mahmut Aksoy. (2019). The Mediating Effect of The Trust of Managers in Teachers in The Relation Between Manager Support and Organizational Justice. *Journal of Teacher Education and Educators*, 8(3), 265–280.
- [36] Siregar, Z. M. E., Suryana, Ahman, E., & Senen, S. H. (2019). Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 324–327.
- [37] Syafarahman. (2021). Hak dan Kewajiban Merasa “Diabaikan” Salah Satu Guru Tuntut Keadilan. Retrieved April 15, 2023, from klivetvindonesia.com website: <https://klivetvindonesia.com/2021/09/14/hak-dan-kewajiban-merasa-diabaikan-salah-satu-guru-pengajar-tuntut-keadilan/>
- [38] Thalib, A. G., & Sahrah, A. (2020). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Intensi Mogok Kerja Buruh Perempuan di Serikat Gabungan Solidaritas Perjuangan Buruh Kabupaten Bekasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 22(1), 61–72.
- [39] Tolukan, E., & Akyel, Y. (2019). Research on The Relationship Between Trainers’ Turnover Intention and Organizational Justice. *International Journal of Higher Education*, 8(1), 181–192. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n1p181>
- [40] Tompodung, J. A. B. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Emosi Positif Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Katalogis*, 7(1), 1–13.
- [41] Tyofyan, G. T. (2021). Proposisi Pengaruh Keadilan Distributif dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Sektor UMKM. *JCOMENT (Journal of Community Empowerment)*, 2(2), 1–7. Retrieved from <http://thejournalish.com/ojs/index.php/jce/article/view/128>



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN