

# PENETAPAN TUJUAN DAN KEADILAN ORGANISASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP EFEKTIVITAS SEKOLAH : SEBUAH KAJIAN EKSPLORASI

Subarino

Abdul Jalil Ali

Tang Keow Ngang

University Sains Malaysia, Malaysia

## Abstract

*Most of the research study and review seeks to identify the variables that influence the school effectiveness. Even though so, a little research and surveys to study the influence of goal setting and organizations justice with school effectiveness. This study describes the concept and existence of setting goals and organization justice in the school. The study also describes the impact of the existence of goal setting and organizations justice related to school effectiveness*

*Keywords: Goal Setting, Organization Justice, School Effectiveness*

## A. Pendahuluan

Modal insan adalah investasi terpenting untuk pembangunan negara dan menjadi inti kepada inovasi dan ekonomi berpenghasilan tinggi yang produktif. Keberhasilan suatu negara dipengaruhi oleh keberhasilannya dalam membangun bidang pendidikan. Sistem pendidikan, melalui sistem persekolahan, merupakan elemen yang penting bagi negara dalam upaya untuk menghasilkan sumber daya manusia yang cemerlang. Keberhasilan sebuah sekolah dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan sekolah dan komitmen guru. Pemimpin sekolah memainkan peran penting dalam pengelolaan dan penetapan tujuan sekolah (Leithwood & Reihl, 2003). Kerjasama dan solidaritas antara pemimpin sekolah dan guru dalam membangun wawasan bersama dan membangun konsensus terhadap tujuan dapat berdampak positif terhadap komitmen guru (Leithwood & Sun, 2009). Untuk memastikan perpaduan antara pemimpin sekolah dan guru selalu dalam kondisi yang

baik, satu sistem administrasi yang adil harus ada agar kepemimpinan sekolah lebih efektif serta guru lebih berkomitmen kepada organisasi dan profesinya. Penetapan tujuan dan keadilan organisasi adalah antara faktor yang penting untuk meningkatkan motivasi yang berikutnya dapat meningkatkan komitmen guru (Latham & Pinder, 2005).

Komitmen guru telah dianggap sebagai faktor penting dalam mempengaruhi efektivitas sekolah, kepuasan guru dan retensi guru (Fresko, Kfir, & Nasser, 1997; Singh & Billingsley, 1998). Kajian literatur juga telah menyatakan bahwa komitmen guru secara bertahap telah diakui sebagai faktor yang paling menentukan efektivitas sebuah sekolah (Fink, 1992; Park, 2005). Komitmen guru juga sebagai salah satu unsur penting untuk kesuksesan dan keberhasilan sekolah yang berkaitan dengan kinerja guru, kehadiran, *turn over*, sikap inovasi, sifat kolegialitas, perbaikan yang berkelanjutan dan sikap terhadap prestasi siswa (Nias, 1981; 1993, Elliott & Crosswell, 2001, Park, 2005).

## B. Teori Penetapan Tujuan

Individu berupaya menemukan, mencapai, atau mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai sesuatu tujuan. Dalam sebuah organisasi, tujuan didefinisikan sebagai kerangka kerja yang terdiri dari perilaku yang khusus dan tindakan yang sesuai dengan harapan manajer organisasi (Katz & Kahn, 1978). Yu (2011) juga menyatakan bahwa rencana dan tujuan yang spesifik membuat kebutuhan intrinsik individu sesuai dengan tujuan dan menjadikan kebutuhan intrinsik ini mendapat kekuatan motif untuk mencapai keinginan atau cita-cita. Tujuan atau dukungan ini memperoleh penyesuaian dan transfer kedalam faktor intrinsik individu. Kontrol diri adalah gambaran sistem intrinsik, selanjutnya sistem intrinsik individu berinteraksi dengan tujuan atau motivasi. Serangkaian kontrol diri adalah jembatan yang menghubungkan faktor-faktor internal dan eksternal, yang dapat menggambarkan fitur-fitur inisiatif dari motivasi individu. Oleh karena itu, penetapan tujuan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi individu.

Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa tingkat kesukaran tujuan tinggi menghasilkan kinerja yang tinggi atau tingkat kesukaran tujuan rendah menghasilkan kinerja yang rendah terhadap individu yang memiliki kinerja tinggi. Meskipun demikian tingkat kesulitan tujuan yang tinggi menghasilkan frustrasi terhadap individu yang memiliki kinerja rendah (Locke, Shaw, Snarl, & Latham, 1981). Mendorong individu untuk mencapai tujuan yang bersifat khusus dan sulit menyebabkan individu cenderung berprestasi lebih baik dibandingkan individu itu hanya dianjurkan untuk melakukannya dengan baik (Locke & Latham, 1990). Locke & Latham (2006) juga menyatakan bahwa perasaan sukses dalam tempat kerja terjadi ketika orang melihat bahwa mereka mampu tumbuh dan mem-

nuhi tantangan kerja dengan mengejar dan mencapai tujuan yang penting dan berarti. Ada empat mekanisme hubungan antara tujuan dan prestasi yaitu: tujuan yang tinggi menyebabkan usaha dan ketekunan yang tinggi; tujuan memberi arah kepada perhatian, kekuasaan, dan tindakan untuk mencapai tujuan yang sesuai; tujuan mendorong karyawan menggunakan pengetahuan yang baru; dan tujuan berkaitan dengan efikasi diri yaitu sifat kepribadian, masukan, partisipasi dalam membuat keputusan, otonomi pekerjaan dan insentif (Locke & Latham, 2006). Kesulitan tujuan dan spesifikasi tujuan adalah fitur-fitur dasar yang diidentifikasi dalam teori penetapan tujuan (Locke dan Latham, 1990).

### **Kesulitan Tujuan**

Latham dan Locke (1991) menyatakan bahwa apabila tujuan prestasi mudah diperoleh menyebabkan sedikit usaha harus dikeluarkan. Bila kesulitan tujuan bertambah, karyawan bekerja lebih keras, sehingga meningkatkan usaha. Di sisi lain, saat tujuan organisasi sangat sulit dicapai, pekerjapun merasa tidak berhasil dari usaha mereka. Akibatnya, pekerja menjadi frustrasi terhadap tujuan organisasi itu. Hubungan terbalik antara kesulitan tujuan dan perilaku pekerja ini disebabkan oleh efek kepatuhan yang mengacu pada sebuah fenomena bahwa setiap individu memiliki sifat *redirect* atau mengubah niat sebagai upaya untuk menyesuaikan kinerja kerja untuk menghadapi tuntutan dan menyesuaikan target kinerja kerja mereka sesuai dengan tujuan yang ditugaskan (Chowdhury, 1993; Fang, Evans, & Zou, 2005).

House (1977) menyatakan bahwa tujuan yang menantang meningkatkan hubungan perilaku pemimpin dengan kinerja kerja pengikut. Kenyataan ini juga didukung oleh Fang, et al (2005) yang menyatakan bahwa harapan atau tujuan yang tinggi dikomunikasikan melalui tujuan yang menantang, meningkatkan respon para pengikut untuk seorang pemimpin. Whittington, Goodwin, & Murray (2004) menyatakan bahwa kesulitan tujuan juga menyediakan tantangan. Pemimpin yang mampu menerjemahkan visi mereka menjadi kontribusi nyata yang bisa dilakukan oleh pengikut melalui proses penetapan tujuan. Selain itu, dampak yang ditimbulkan adalah karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi (Locke & Latham, 1990).

Tingkat tujuan dan prestasi juga telah dikaji hubungannya dengan perilaku peran ekstra dalam organisasi. Penelitian Wright, George, Farnsworth, & McMahan (1993) menemukan bahwa terdapat hubungan positif kesulitan tujuan dengan kinerja, tetapi terdapat hubungan negatif dengan perilaku peran ekstra dalam organisasi. Mereka juga menyatakan bahwa tujuan yang menantang menyebabkan karyawan lebih fokus pada pencapaian tugas dari lebih berperan dalam organisasi (Whittington, et.al 2004).

### **Kekhususan Tujuan**

Kekhususan tujuan didefinisikan tingkat kuantitatif dari ketelitian dengan tujuan yang ditetapkan (Locke, et.al 1981). Fang, et.al (2005) menyatakan bahwa tujuan yang tidak jelas menyebabkan karyawan malas dan prestasi kerjanya rendah. Kekhususan tujuan menyebabkan kreativitas individu meningkat karena karyawan merasa lebih otonomi (Eisenberg, 1984) dan menyediakan semua struktur belajar menyelesaikan masalah kompleks secara efisien (Vollmeyer, Burns, & Holyoak, 1996). Oleh itu, kekhususan tujuan dapat memfasilitasi karyawan mengembangkan kegiatan dan keterampilan yang efisien, meningkatkan efek pengendalian aktivitas dan meningkatkan kemampuan kontrol terhadap kinerja.

Kekhususan tujuan menyebabkan tujuan menjadi lebih jelas. Penetapan tujuan yang jelas kepada individu secara umum meningkatkan kinerja karena kekhususan tujuan berfungsi memfokuskan perhatian, mengurangi perilaku karyawan tidak efisien karena tidak tahu jenis tugas yang diharapkan, karyawan fokus pada pekerjaan dan memudahkan karyawan meningkatkan kinerja. Selanjutnya peningkatan kinerja bisa menyebabkan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Steers & Porter., 1974; Wright, 2004). Klein, whitener & Ilgen (1990) menyatakan bahwa spesifikasi tujuan mempengaruhi kinerja karena kekhususan tujuan terkait dengan penggunaan strategi yang lebih efisien. Kekhususan tujuan menyebabkan individu sulit untuk menipu diri mereka sendiri keatas kemajuan mereka (Latham, 2000). Kekhususan tujuan ini dapat menurunkan perilaku ketidakjelasan terhadap tujuan yang akan dicapai (Powell, Lovallo, & Caringal, 2006).

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa penetapan tujuan mempengaruhi perilaku anggota sebuah organisasi. Perilaku dari anggota organisasi tersebut diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan, kekal dalam organisasi, motivasi, efikasi diri dan kinerja. Rangkuman beberapa penelitian disampaikan dalam table berikut:

<b>Pengaruh Penetapan Tujuan Terhadap Anggota Organisasi</b>	<b>Sumber</b>
Kinerja, perilaku kewarganegaraan dan komitmen afektif	Whittington, Goodwin, Brian Murray (2004)
Efektivitas dan kualitas kerja tim	Hoegl and Parboteeah (2003)
Motivasi dan produktivitas organisasi	Schweitzer, Ordonez, & Douma (2004)
Komitmen, efikasi diri dan kinerja	Kaufman, Israel, & Rudd (2008)
Kepercayaan personal dan keadilan procedural	Sholihin, Pike, Mangena, & Li (2011)
Kepuasan kerja dan komitmen	Bipp & Kleingeld (2011)
Efikasi diri dan motivasi	(Wright, 2004)
Kepuasan kerja dan kinerja	Locke & Latham (2002)
Kepuasan diri dan efikasi diri	Moen, Skaalvik, & Hacker (2009)
Daya juang, strategi terhadap tugas dan kinerja	Mierlo & Kleingeld (2010)
Kinerja	Fang, Evans, & Zou (2005) & Klein, Whitener, & Ilgen, 1990
Komitmen organisasi	Yu (2011)
Kepuasan kerja, membangun tim kerja dan komitmen organisasi	Chiu, Chen, Lu, & Lee (2006)

Pada awalnya teori keadilan organisasi digunakan untuk menguji prinsip-prinsip sosial secara umum, bukan di dalam sebuah organisasi tertentu (Greenberg, 1990). Pada perkembangannya konsep keadilan sosial dikaitkan dengan variabel-variabel atau isu-isu yang berhubungan dengan fungsi organisasi (Cohen-Charash & Spector, 2001; Thompson & Heron, 2005). Teori keadilan organisasi mengacu pada tanggapan karyawan bahwa mereka diperlakukan secara seksama oleh majikan (manajer) dan organisasi dalam karir (Moorman, 1991), persepsi kesetaraan dan dampaknya terhadap perilaku karyawan dalam organisasi (Cropanzano & Greenberg, 1997) sebagai kesetaraan dalam distribusi imbalan dan penentuan hukuman (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997) dan persepsi manajer dan karyawan bahwa tidak ada siapa yang mengambil kebaikan untuk kepentingan diri sendiri dari pihak lain hasil dari keputusan yang dibuat (Yusof, 2001).

Akademisi telah mengidentifikasi empat dimensi utama keadilan yang harus diperhatikan oleh manajer organisasi yaitu keadilan distribusi, keadilan prosedur, keadilan interaksi dan keadilan sistem (Yusof, 2001). Namun demikian menurut Bobocel & Holmvall (2001), Cropanzano & Ambrose (2001) dalam Abdullah et al., (2007) hanya ada tiga konstruk keadilan organisasi yang sering digunakan dalam penelitian, yaitu keadilan distribusi, keadilan prosedur dan keadilan interaksi. Meskipun ada perbedaan di antara ketiga dimensi keadilan yang dinyatakan tetapi semua memiliki korelasi di antara satu sama lain. Bila dibandingkan dengan keadilan prosedur dan keadilan interaksional, keadilan distribusi cenderung berkorelasi erat persepsi terhadap hasil dan kurang erat berkorelasi dengan persepsi terhadap proses dalam organisasi atau seseorang pengawas (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002). Cropanzano, Prehar & Chen (2002) juga menyatakan keadilan distribusi dan keadilan procedural cenderung menjadi prediktor yang lebih baik dari tanggapan terhadap organisasi sebagai keseluruhan, manajer, dan sistem sumber daya manusia. Sedangkan keadilan procedural mengacu pada aspek formal dari proses alokasi sumber, sedangkan keadilan interaksi lebih mengacu pada aspek sosial dari proses (Folger & Bies, 1989). Selanjutnya keadilan interaksi merupakan prediktor utama persepsi karyawan terhadap manajer dan lingkungan kerja. Keadilan prosedur juga dipahami sebagai penilaian formal dari aspek proses dimana keputusan dibuat, sedangkan keadilan interaksi dipahami sebagai penilaian perlakuan interpersonal yang diterima selama bekerja (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002).

### ***Keadilan Distribusi***

Menurut Colquitt (2001), Yusof (2001) dan Abdullah et al. (2007), keadilan distribusi berarti metode distribusi sumber dan akibat dari pembagian sumber organisasi tersebut. Sumber organisasi itu berupa peran dan status, tugas, kenaikan pangkat, kekuasaan dan imbalan yang telah ditentukan

oleh organisasi meskipun terbatas secara seksama kepada surbodinatnya. Untuk memastikan ada keadilan distribusi terdapat tiga elemen utama yang harus ada yaitu ekuitas, persamaan dan kebutuhan (Deutsch, 1985; Yusof, 2001; Bobocel dan Holmcal, 2001; Abdullah et al., 2007). Ekuitas mengacu kepada distribusi imbalan atau imbalan yang cocok dengan setiap sumbangan yang diberikan oleh karyawan. Persamaan pula mengacu pada pembagian imbalan atau imbalan yang sama rata tanpa menghitung tingkat kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Selanjutnya, kebutuhan mengacu kepada pembagian imbalan atau ganjaran yang dibuat dengan memperhatikan kesejahteraan setiap karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan suatu tindakan yang telah ditetapkan.

### ***Keadilan Prosedur***

Keadilan prosedur mengacu pada keadilan prosedur yang digunakan organisasi dalam membuat sebuah keputusan (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2001). Keadilan prosedur ini membuka peluang dalam keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Konovsky, 2000). Persepsi keadilan prosedur ditentukan oleh keputusan organisasi dalam mendesain prosedur. Jika prosedur yang digunakan dipandang adil, karyawan akan membalas dengan menunjukkan kepuasan, kepercayaan, dan komitmen pada tingkat tinggi (Konovsky & Cropanzano, 1991).

Leventhal (1980) dan Greenberg & Colquitt (2005) menyatakan bahwa terdapat enam kriteria yang menentukan praktek keadilan prosedur dalam organisasi yaitu konsistensi, bebas dari bias, kebenaran informasi, kebolehbaikian, rasa diwakili dan kepekaan yang tinggi terhadap etika. Prosedur harus konsisten melintasi waktu dan dilakukan secara sama tanpa mengira siapa terutama dalam distribusi sumber. Prosedur seharusnya tidak terpengaruh oleh kepentingan pribadi dan mereka yang sehaluan, sependapat atau memiliki fitur persamaan dengan manajer atau pemimpin. Setiap prosedur dan keputusan yang telah diambil seyogyanya didasarkan pada informasi yang sah dan layak untuk dipercaya. Pedoman penentuan keabsahan bukan hanya diaplikasikan pada setiap komponen prosedur yang telah ditetapkan tetapi ia juga berkaitan dengan metode yang telah diambil dalam pengumpulan informasi mengenai pihak yang bakal menerima dampak dari keputusan organisasi. Prosedur harus memberi kesempatan karyawan menilai, memodifikasi dan menolak keputusan dengan cara memungkinkan memberi rayuan dan keluhan terhadap keputusan. Rasa diwakili mengacu kepada minat setiap pihak merasakan prosedur yang dilaksanakan adalah bagian dari milik mereka yang harus dipertahankan karena kesediaan organisasi mempertimbangkan pandangan sebelum, selama dan setelah pengambilan keputusan. Prinsip kepekaan yang tinggi terhadap etika mengacu kepada kemampuan organisasi secara konsisten merealisasikan nilai moral, norma dan standar etika sebagaimana yang telah disetujui oleh organisasi dalam pengambilan keputusan (Greenberg & Colquitt, 2005).

### **Keadilan Interaksi**

Keadilan interaksi mengacu pada kualitas layanan interpersonal yang diterima karyawan dalam sebuah organisasi (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002). Yusof (2001) menyatakan bahwa keadilan interaksi memungkinkan manajer meminimalkan masalah ketidakpuasan akibat dari pengaruh persepsi selektif, sindrom kekuasaan, stereotip dan penyalahgunaan kekuasaan. Keadilan interaksi dalam organisasi terjadi apabila manajer memperlakukan individu sesuai dengan martabatnya dan memberikan pembenaran atau penjelasan terhadap karyawan (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002). Keadilan interaksi juga harus menekankan sikap amanah manajer saat melakukan sesuatu tindakan dan dengan sikap yang tidak pilih kasih dalam sesuatu tindakan ini memungkinkan anggota dalam organisasi mendapat kebaikan dan manfaat hasil dari menjadi anggota sebuah organisasi (Abdullah et al., 2007).

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi perilaku anggota sebuah organisasi. Perilaku dari anggota organisasi tersebut diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan, kekal dalam organisasi, motivasi, efikasi diri, perilaku organisasi kewarganegaraan, altruism, pemberdayaan psikologikal dan kinerja. Rangkuman beberapa penelitian disampaikan dalam table berikut:

<b>Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Anggota Organisasi</b>	<b>Sumber</b>
Altruisme, sopan santun, sportif, kesadaran, dan berbuat kebaikan kepada sesama	Moorman (1991)
Kepuasan kerja, komitmen dan kekal dalam organisasi	Ambrose & Schminke (2009)
Kepuasan kerja, kepuasan terhadap sistem dan kepercayaan	Cropanzano, Prehar, & Chen (2002)
Pemberdayaan psikologikal, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku organisasi kewarganegaraan	Najafi, Noruzy, Azar, Nazari-Shirkouhi, & Dalvand (2011)
Kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan, perilaku organisasi kewarganegaraan, kinerja, pengeluaran dan reaksi negatif	Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng (2011)
Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kekal dalam organisasi	Hassan & Chandaran (2005)
Perilaku organisasi kewarganegaraan guru	Aslam & Sadaqat (2011)
Perundingan dan perjanjian bersama dalam perhimpunan guru dan manajemen sekolah	Poole (2007)
Kepercayaan dan altruism	Abdullah, Ngang & Ismail (2007)
Menjadi mediator antara kepemimpinan dengan kekekalan dalam organisasi	Lee, Murrmann, Murrmann, & Kim (2010)

#### **D. Perwujudan Penetapan Matalamat dan Keadilan Organisasi di Sekolah**

Sebagai sebuah organisasi, sekolah juga memiliki tujuan yang harus ditetapkan. Proses membuat keputusan mengenai tujuan sekolah adalah menjadi fokus dari manajemen sekolah. Beberapa tujuan ditetapkan oleh kepala sekolah atau mereka sering bekerja sama dengan teman wakil kepala

sekolah serta dalam kelompok-kelompok kecil dengan pihak-pihak berkepentingan di sekolah. Namun, di kebanyakan sekolah, penetapan tujuan adalah satu aktivitas yang dijalankan oleh badan-badan resmi atau kelompok tidak resmi di sekolah tersebut (Bush, 2006). Menurut Bush (2006) tujuan sekolah dipengaruhi oleh tekanan dari lingkungan luar. Banyak sekolah pemerintah yang memiliki kurikulum nasional sering meninggalkan sedikit lingkup untuk menentukan tujuan pendidikan mereka sendiri. Sekolah menentukan tujuan sendiri dengan cara menerjemahkan kurikulum pemerintah dengan faktor eksternal dalam konteks sekolah mereka. Yang menjadi masalah utama adalah sejauh mana manajer sekolah mampu untuk memodifikasi kebijakan pemerintah dan membangun pendekatan alternatif yang berdasar pada nilai-nilai dan visi sekolah mereka.

Selanjutnya, tujuan yang harus ditetapkan hendaknya memperhatikan keadilan di sekolah. Menurut Vigoda-Gadot & Angert (2007) penetapan tujuan di sekolah terkait dengan perilaku guru yaitu keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen guru. Selanjutnya Vigoda-Gadot & Angert (2007) menyatakan bahwa penetapan tujuan yang dilaksanakan di sekolah diantaranya meliputi:

- 1) administrator sekolah dan guru menetapkan tujuan prestasi kerja guru;
- 2) tujuan yang telah ditetapkan harus sesuai dengan tujuan dan kondisi sekolah;
- 3) sasaran yang didirikan untuk mengukur kemajuan dan perkembangan prestasi kerja guru;
- 4) pertemuan berkala yang diadakan untuk mengkaji perkembangan kerja guru kearah tujuan sekolah dan untuk mendapat jawaban dari guru.

Sementara itu, keadilan organisasi bukanlah sesuatu yang baru dalam teori administrasi (Greenberg, 1996; Greenberg dan Lind, 2000), tetapi keadilan organisasi adalah satu konsep yang sering diabaikan dalam konteks administrasi dan manajemen pendidikan pendidikan, meskipun keadilan organisasi di sekolah sesuatu yang sangat penting (Hoy & Tarter, 2004) . Perwujudan keadilan organisasi di sekolah yaitu tingkat keadilan yang rasakan menurut persepsi guru. Guru merasakan keadilan yang mereka terima dengan cara membandingkan perlakuan sekolah diterima oleh guru tersebut dengan perlakuan sekolah terhadap guru lain, dan membuat penghakiman mengenai tingkat keadilan di sekolah (Yavuz, 2010). Oleh itu, menurut Abdullah et al., (2007) perwujudan praktek keadilan organisasi di sekolah harus bersifat konsistensi, yaitu tidak berubah menurut perubahan waktu atau orang, tidak unsur pilih kasih, hasil kerja ke pada seseorang guru adalah berdasarkan informasi yang cukup tentang seseorang guru, disediakan ruang mendengar rayuan guru tentang hasil kerja, membedakan kemampuan dan minat guru terhadap sesuatu tugas dan mementingkan standar etika. Meskipun demikian, isu keadilan organisasi di sekolah guru terbatas pada tambahan kerja dan pemberdayaan (Poole, 2007). Masalah isu keadilan tentang gaji kurang berpengaruh terhadap guru karena sistem gaji telah disusun oleh pemerintah. Penekanan yang terlalu banyak ke pada beberapa kesuksesan kepada seseorang guru juga menyebabkan cemburu

dan sakit hati terhadap guru lain sehingga dapat mengakibatkan rasa tidak adil di sekolah (Hoy & Tartel, 2004). Partisipasi guru dalam membuat keputusan dapat meningkatkan rasa keadilan di sekolah. Kepala harus dilibatkan dalam membuat keputusan karena keahlian dan kepentingan pribadi mereka dapat mempengaruhi kualitas keputusan yang dihasilkan (Hoy dan Tarter, 2004). Guru diberikan rasa hormat dan diberikan informasi yang cukup, menyebabkan guru merasa diberi perlakuan yang adil. Memperlakukan mereka sebagai profesional dengan penuh hormat dan martabat adalah paling utama yang berikutnya dapat mendorong satu perasaan yang kuat pada keadilan organisasi (Hoy & Tartel, 2004). Oleh itu, rasa keadilan di sekolah adalah tergantung kepada perilaku pemimpin yang sesuai dengan perilaku yang seksama, sensitivitas, menghormati, konsisten, bebas dari kepentingan pribadi, jujur, dan etika. Selain itu, prinsip-prinsip memberdayakan guru-guru adalah penting. Guru berkeinginan untuk terlibat dalam membuat keputusan yang berdampak kepada mereka. Namun demikian, mereka harus siap menempatkan kepentingan sekolah diatas kepentingan mereka pribadi (*egalitarianisme*) dan merasakan bahwa pendapat-pendapat mereka dilibatkan dalam proses membuat keputusan (*representativeness*). Prinsip kerjasama ini menyebabkan meningkatkan rasa keadilan di kalangan guru-guru.

### **Dampak Penetapan Tujuan dan Keadilan Organisasi di Sekolah**

Penetapan tujuan dan keadilan organisasi memberikan dampak atau implikasi terhadap individu dan organisasi. Penetapan tujuan berpengaruh terhadap sikap atau jawaban guru terhadap pekerjaan yaitu keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen guru (Vigoda-Gadot & Angert, 2007). Vigoda-Gadot & Angert (2007) mengusulkan bahwa sikap atau jawaban terhadap pekerjaan adalah faktor penting untuk pemahaman yang lebih baik terhadap tujuan organisasi. Tanggapan atau sikap terhadap pekerjaan dapat meningkatkan prestasi kerja disebabkan oleh sikap atau jawaban terhadap pekerjaan dapat mendorong seseorang yang sebelum ini tidak memiliki tujuan yang spesifik atau jelas dapat menetapkan tujuan tertentu untuk meningkatkan prestasi, mendorong seseorang untuk meningkatkan tujuan setelah mencapai tujuan sebelumnya, memberi informasi seseorang bahwa usaha untuk pada tahap sekarang tidak dapat mencukupi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan memberi informasi kepada seseorang tentang cara-cara untuk memperbaiki metode seseorang untuk melaksanakan tugas (Latham & Yukl, 1975).

Kajian Yavus (2010) menemukan bahwa keadilan organisasi terkait dengan budaya sekolah dan berpengaruh terhadap komitmen guru. Selanjutnya Yavus (2010) menyatakan bahwa sekolah yang menerapkan keadilan sebagai budaya sekolah dapat meningkatkan komitmen guru. Kajian Abdullah et al., (2007) menemukan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan guru

dan *altruisme* guru. Guru yang mendapat keadilan di sekolah menyebabkan mereka percaya kepada pemimpin dan organisasi di tempat mereka berkhidmat. Proses keadilan dalam sekolah menunjukkan hubungan yang positif ke atas emosi guru untuk terikat dengan sekolah. Jika keadilan organisasi dapat diterapkan secara luas oleh administrator sekolah, maka guru akan terus menyumbangkan layanan mereka dengan hati yang rela dan cukup prihatin (Abdullah et al., 2007). Persepsi guru bahwa keadilan organisasi penting pada operasi organisasi yang efektif dan juga kesejahteraan mereka (Poole, 2007). Tanggapan guru bahwa sekolah tidak memberi rasa organisasi dapat mengakibatkan tingkat komitmen, kepuasan kerja dan prestasi kerja mereka rendah serta menyebabkan mereka malas membantu rekan mereka (Poole, 2007) dan mereka mungkin terlibat dalam perilaku yang menyimpang di tempat kerja (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002).

Keadilan organisasi di sekolah juga berkaitan dengan sikap amanah pemimpin sekolah dan guru. Penelitian Hoy & Tartel (2004) telah menemukan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi sikap amanah atau sebaliknya. Jika guru bersikap amanah kepada pemimpin, maka pemimpin akan bersikap adil kepada mereka. Pemimpin sekolah bersikap bertindak secara etis dan adil, maka guru akan lebih mempercayai mereka. sikap amanah, Kebajikan, keandalan, efisiensi, kejujuran, dan keterbukaan sesuai dengan dasar konsep keadilan organisasi yaitu ekuitas, kesetaraan, suara, keadilan, martabat, dan konsisten.

## E. Penutup

Tujuan yang ditetapkan di sekolah harus didasarkan rasa keadilan di sekolah. Penetapan tujuan berpengaruh terhadap sikap atau jawaban guru terhadap pekerjaan yaitu keadilan organisasi yang berikutnya dapat memberikan yang berarti bagi pencapaian dan efektivitas sekolah. Namun demikian tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah mengabaikan dasar keadilan organisasi di sekolah dapat mengakibatkan efek negatif bagi sekolah. Tujuan yang ditetapkan tanpa berbasis pada perilaku yang seksama, sensitivitas, menghormati, konsisten, bebas dari kepentingan diri, jujur, dan etika menyebabkan rendahnya tingkat komitmen, prestasi kerja, kepuasan kerja dan kerjasama antara anggota organisasi. Temuan kajian juga menunjukkan bahwa pemimpin sekolah berperan dalam penetapan tujuan dan keadilan organisasi di sekolah.

## Daftar Pustaka

- Abdullah, A.G.K, Ngang, T.K, & Ismail,A. (2007). Keadilan organisasi, kepercayaan dan altruisme. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 22, 75-92.
- Ambrose, M., Seabright, M., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Aslam, R., & Sadaqat, S. (2011). Investigating the relationship of organizational justice on organizational citizenship behavior among teaching staff of university of the punjab. *European Journal of Scientific Research*, 57(1), 53-67.
- Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). Goal-setting in practice.The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.
- Bobocel, D. R., & Holmvall, C. M. (2001). *Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate. In S. Gilliland, D. Steiner dan D. Skarlicki (ed.). Theoretical and cultural perspectives on organizational justice.* Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bush, T. (2006). Theories of educational management. *Open Educational Resource* <<http://opened.creativecommons.org/definition>>. Retrieved from
- Chiu, J. S.-K., Chen, W.-C., Lu, F. C., & Lee, S.-J. (2006). The linkage of job performance to goal setting, team building and organizational commitment in the high-tech industry in taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 130-144.
- Chowdhury, J. (1993). The motivational impact of sales quotas on effort. *Journal of Marketing Research* 30(1), 28-41.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cook, C., Hunsaker, P., & Coffey, R. (1997). *Management and ovganizational behavior.* Chicago: Irwin.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). *Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg dan R. Cropanzano (ed.). Advances in organizational justice.* Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997 ). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper., & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002a). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management* 27, 324-351.

- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002b). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227-242.
- Elliott, B., & Crosswell, L. (2001). *Commitment to teaching: Australian perspectives on the interplays of the professional and the personal in teachers' lives*. Paper presented at the the International Symposium on Teacher Commitment at the European Conference on Educational Research, Lille, France.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct : An Examination in the Performance Appraisal Context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (2), 205-222.
- Fang, E., Evans, K. R., & Zou, S. (2005). The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems–job performance relationship. *Journal of Business Research* 58, 1214-1222.
- Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum Books
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-90.
- Fresko, B., Kfir, D., & Nasser, F. (1997). Predicting teacher commitment. *Teaching and Teacher Education* 13(4), 429-438.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). *The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application*, in Cooper, C.L. and Locke, E.W. (Eds), *Industrial and Organizational Psychology*. Malden, MA: Blackwell Press.
- Hassan, A., & Chandaran, S. (2005). Quality of supervisor-subordinate relationship and work outcome: Organizational justice as mediator. *Journal of Economics and Management* 13(1).
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge Carbondale* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kaufman, E. k., Israel, G. D., & Rudd, R. D. (2008). Exploring goal setting as a tool for leadership development. *Journal of Leadership Studies*, 1(4), 51-61.
- Klein, H. J., Whitener, E. M., & Ilgen, D. R. (1990a). The Role of Goal Specificity in the Goal-Setting Process *Motivation and Emotion*, 14(3), 179-193.

- Klein, H. J., Whitener, E. M., & Ilgen, D. R. (1990b). The role of goal specificity in the goal-setting process. *Motivation and Emotion*, *Vol 14, No. 3, 1990, 14(3)*, 179-193.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, *26*, 489-512.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 698-707.
- Latham, G. (2000). Motivate employee performance through goal-setting. *Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 107-119). Oxford: Blackwell Publishing.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal-setting. *Organization Behavior Human Decision Process*, *50*, 212-247.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Reviews Psychology*, *56*, 485-516.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal* *18*, 824-845.
- lee, H.-R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., & Kim, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing Management* *19(2)*, 97-114.
- Leithwood, K., & Reihl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Leithwood, K., & Sun, P. (2009). Transformational school leadership effects on schools, teacher, and students. In W. H. M. DiPaola (Ed.), *Studies in school improvement* Charlotte: Information Age Publishing.
- Leventhal. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. . New York: Plenum Press.
- Little, J. W. (1993). Teachers' professional development in a climate of educational reform. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, *15(2)*, 129-151.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation a 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57(9)*, 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current directions in psychological science*, *15(5)*, 265-268.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Snarl, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, *90*, 125-152.
- Mierlo, H. V., & Kleingeld, A. (2010). Goals, strategies, and group performance: Some limits of goal setting in groups. *Small Group Research*, *41(5)*, 524-555.
- Moen, F., Skaalvik, E., & Hacker, C. M. (2009). *Journal of Excellence* *13*, 78-96.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? . *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241-5248.
- Nias, J. (1996). Thinking about Feeling: The emotions in Teaching. *Cambridge Journal of Education*, 26, 293-306.
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 461-485.
- Poole, W. L. (2007a). Organization justice as a framework for understanding unionmanagement relations in education. *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Poole, W. L. (2007b). Organizational justice as a framework for understanding Union management relations in education. *Canadian journal of education* 30(3), 725-748.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Caringal, C. (2006). Causal ambiguity, management perception, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 31(1), 175-196.
- Schweitzer, M. E., Ordonez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. (2011). Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. *The British Accounting Review xxx* 30, 1-12.
- Singh, A. P. (1998). Supervision and organizational effectiveness: Role conflict as a moderator. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 24(1), 19-25.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *Journal of Educational Research*, 91(4), 229-239.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81(7), 434-452.
- Thompson, M., & Heron, P. (2005). The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment *International Journal of Human Resources Management*, 16(3), 1029-1048.
- Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal setting theory, job feedback, and OCB: Lessons from a longitudinal study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128.
- Vollmeyer, R., Burns, B. D., & Holyoak, K. J. (1996). The impact of goal specificity on strategy use and the acquisition of problem structure. *Cognitive Science*, 20(1), 75-100.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly* 15, 593-606.
- Wright, B. E. (2004a). The role of Work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.

- Wright, B. E. (2004b). The role of work context in workmotivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R., & McMahan, G. C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals. *Journal of Applied Psychology*, 78, 374-381.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management* 4(5), 895-701.
- Yu, B. (2011). Test of mediating effect of self-regulation between transformational leadership and organizational commitment. *Business and Management Review* 1(6), 68-81.
- Yusof, A. (2001). Keadilan organisasi dalam pengurusan perubahan: Satu kemestian. *Jelapang*, 2(2), 1-12.