

BAB I

PENDAHULUAN

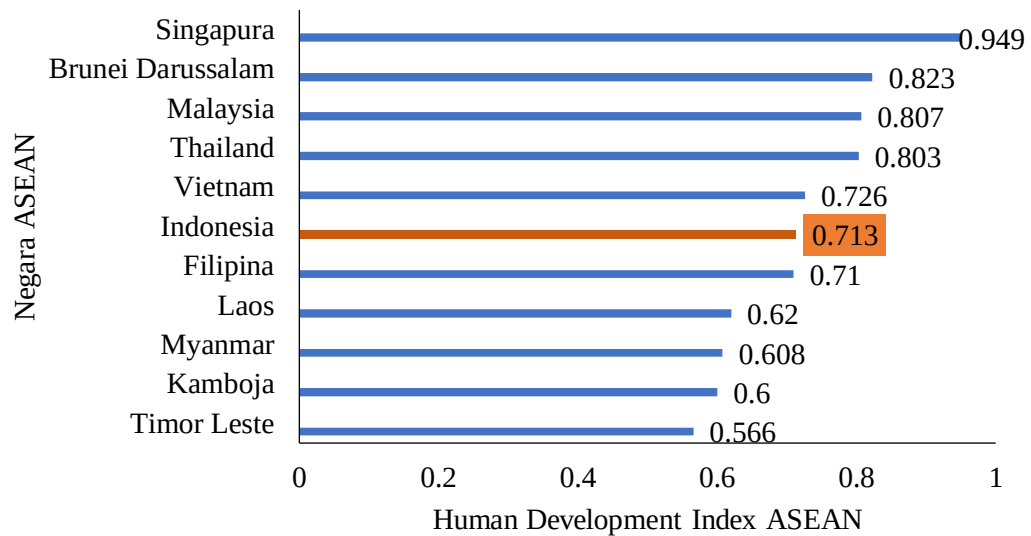
A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan fondasi utama bagi pembangunan nasional yang berkelanjutan. Dalam era globalisasi dan persaingan ekonomi yang semakin ketat, “kemampuan suatu negara untuk mengembangkan potensi manusia menjadi penentu utama keberhasilan dalam mencapai kemajuan sosial dan ekonomi. Indonesia, dengan jumlah penduduk yang besar dan beragam, memiliki peluang besar untuk memanfaatkan sumber daya manusianya sebagai modal utama pembangunan”.¹ Pengembangan sumber daya manusia “tidak hanya bergantung pada kuantitas, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas pendidikan dan pelatihan yang diterima”.² Pendidikan yang berkualitas akan membentuk kompetensi, keterampilan, dan karakter individu yang mampu menghadapi tantangan zaman. Posisi Indonesia dalam Indeks Pembangunan Manusia (*Human Development Index/HDI*) menjadi cerminan sejauh mana negara ini mampu mengoptimalkan potensi manusianya dalam mendukung pembangunan nasional. Indonesia menghadapi tantangan serius dalam pengembangan sumber daya manusia (*human capital*) jika dilihat dari peringkat di tingkat ASEAN. Berdasarkan Indeks Pembangunan Manusia (*Human Development Index/HDI*), “Indonesia menempati posisi ke-6 di ASEAN, di bawah Singapura, Brunei, Malaysia, Thailand, dan Vietnam”.³ Dapat dilihat pada gambar 1.1:

¹ Dzaky Satria, Ihsan Utama Kusasih, dan Gusmaneli Gusmaneli, “Analisis Rendahnya Kualitas Pendidikan Di Indonesia Saat Ini : Suatu Kajian Literatur,” *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia* 3: 2 (Mei, 2025), 8.

² Achmad Zainal Abidin et al., “Manajemen Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Darul Falah Batu Putuk Bandar Lampung,” *As-Salam: Jurnal Studi Hukum Islam Dan Pendidikan* 13: 2 (Juni, 2024), 81.

³ Jessica Helena Wuysang, “AHY Sorot Peringkat Indeks Pembangunan Manusia RI Ke-6 Di ASEAN,” *CNN Indonesia*, tersedia dalam <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20241128171312-92-1171762/ahy-sorot-peringkat-indeks-pembangunan-manusia-ri-ke-6-di-asean>. (Diakses tanggal 15 Juni 2025).



Gambar 1. 1 Grafik Indeks Pembangunan Manusia Negara ASEAN

Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari UNDP (2024)

Grafik tersebut memperlihatkan perbandingan Indeks Pembangunan Manusia (*Human Development Index*/HDI) negara-negara anggota ASEAN. Dari grafik, terlihat bahwa Singapura menempati posisi teratas dengan skor HDI tertinggi, yaitu 0,949. Disusul oleh Brunei Darussalam (0,823), Malaysia (0,807), Thailand (0,803), dan Vietnam (0,726). Indonesia berada di posisi keenam dengan skor HDI sebesar 0,713, sedikit di atas Filipina (0,710). Posisi ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan masyarakat Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara tetangga. Tercermin dalam *Human Capital Index* (HCI) yang menempatkan “Indonesia di peringkat ke-6 ASEAN dengan skor sekitar 0,53, jauh di bawah Singapura yang mencapai 0,88”.⁴ Dapat dilihat dari tabel 1.1:

Tabel 1. 1 Indeks Modal Manusia Negara ASEAN

Peringkat	Nama Negara	Nilai
1	2	3
1	Singapura	0,88
2	Vietnam	0,67
3	Malaysia	0,62

⁴ Databoks, “Indeks Modal Manusia Indonesia Peringkat 6 Di ASEAN,” tersedia dalam <https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/e66b1f948ef30cf/indeks-modal-manusia-indonesia-peringkat-6-di-asean>. (Diakses tanggal 15 Juni 2025).

Peringkat	Nama Negara	Nilai
1	2	3
4	Thailand	0,60
5	Filipina	0,55
6	Indonesia	0,53
7	Kamboja	0,49
8	Myanmar	0,47
9	Laos	0,45
10	Timor Leste	0,43

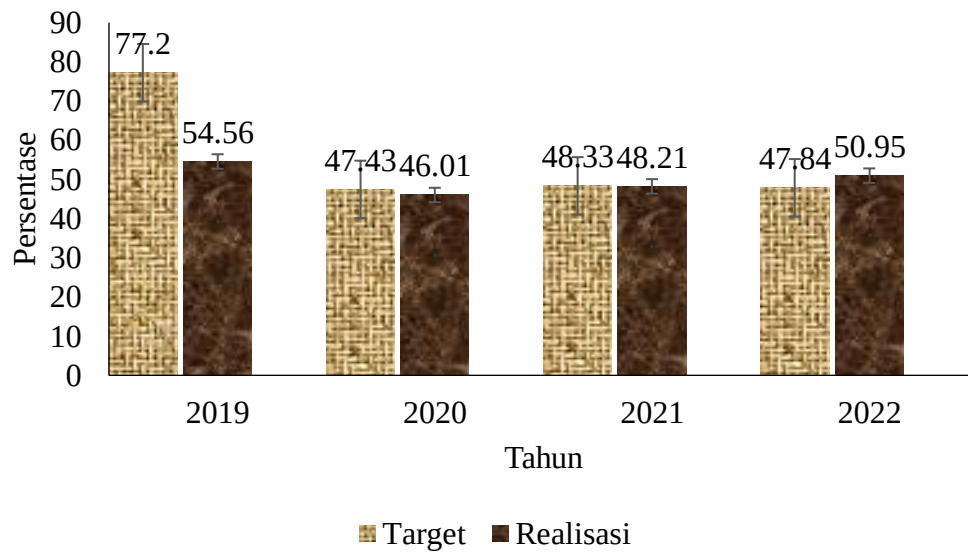
Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari Bank Dunia (2018)

Dalam laporan Indeks Modal Manusia (*Human Capital Index*) yang diterbitkan oleh Bank Dunia pada tahun 2018, Indonesia menempati posisi ke-87 dari 157 negara. Skor Indonesia adalah 0,53, yang mengindikasikan bahwa setiap anak yang lahir di Indonesia memiliki peluang sebesar 53% untuk berkembang secara optimal, dengan asumsi anak tersebut menyelesaikan pendidikan dan memiliki akses penuh terhadap layanan kesehatan. Selain itu, “kemampuan sumber daya manusia Indonesia dalam hal keterampilan dan kompetensi juga masih kalah dibandingkan negara-negara ASEAN lain seperti Malaysia dan Vietnam”.⁵

Kondisi ini berhubungan langsung dengan masalah kinerja guru di Indonesia. Skor atau nilai uji kompetensi guru di Indonesia masih perlu ditingkatkan. Kompetensi dan profesionalisme guru berperan penting dalam keberhasilan serta pengembangan pembelajaran siswa. Penelitian Nazhid dan Iskandar menggambarkan bahwa “capaian pada tahun 2022 mengalami penurunan menjadi 50,95 persen dibanding capaian pada tahun 2012 yang mencapai 55,68 persen”.⁶ Meskipun capaian pada tahun 2022 melampaui target nasional, namun masih kurangnya tenaga pendidik yang profesional, sehingga tetap menjadi tantangan demi mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Gambar 1.2 merupakan hasil perkembangan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di Indonesia.

⁵ BSKDN, “Skill SDM Indonesia Masih Tertinggal Di ASEAN,” tersedia dalam <https://bskdn.kemendagri.go.id/website/skill-sdm-indonesia-masih-tertinggal-di-asean/>. (Diakses tanggal 15 Juni 2025).

⁶ Arjun Rizky Mahendra Nazhid and Leo Iskandar, *Melihat Kualitas Guru Di Tengah Learning Loss Akibat Pandemi Covid-19* (Jakarta: Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian Setjen DPR RI, 2023).



Gambar 1. 2 Grafik Presentase Guru dan Tenaga Kependidikan Professional
 Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari Kemendikbudristek (2022)

Hasil UKG secara nasional menggambarkan demikian, berdampak pada pencapaian tingkat daerah Provinsi dan kabupaten, seperti pada Provinsi Jawa Barat. Secara umum “tingkat Provinsi Jawa Barat telah mencapai angka minimal dengan rata-rata 58,97 dan berada pada peringkat ke 6 dari provinsi lainnya”.⁷ Dijelaskan pada tabel 1.2:

Tabel 1. 2 Capaian Uji Kompetensi Guru Provinsi Jawa Barat Tahun 2022

Tingkat/Jenjang Pendidikan				Bidang		Rata-rata
SD	SMP	SMA	SMK	Pedagogik	Profesional	
1	2	3	4	5	6	7
56,65	60,70	66,73	59,29	54,36	60,95	58,97

Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari Neraca Pendidikan (2022)

Sebaran tiap kabupaten dan tingkat pendidikan dan bidang belum secara keseluruhan semisal kabupaten sumedang mencapai angka rata-rata 59,00 dan menduduki peringkat ke sebelas dari Kota/Kabupaten yang berada di Provinsi Jawa Barat.”⁸ Dijelaskan pada tabel 1.3:

⁷ Neraca Pendidikan Daerah, tersedia dalam <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>. (Diakses tanggal 1 Juli 2024).

⁸ Neraca Pendidikan Daerah. (Diakses tanggal 1 Juli 2024).

Tabel 1. 3 Capaian Uji Kompetensi Guru Kabupaten Sumedang Tahun 2022

Kode Wil	Kab/Kota	Tingkat/Jenjang		Bidang		Rata-rata
		SMA	SMK	Pedagogik	Profesional	
1	2	3	4	5	6	7
021000	Kab. Sumedang	66,94	59,48	55,04	60,70	59,00

Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari Neraca Pendidikan (2022)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa hasil UKG yang terdapat di Kabupaten Sumedang faktanya belum tersebar merata untuk mencapai standar minimal yang telah ditentukan, baik dilihat dari jenjang pendidikan pada bidang pedagogik dan professional.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Sumedang berusaha keras untuk mencetak siswa-siswa yang berintegritas dan berkontribusi positif bagi masyarakat. Di MAN se-Kabupaten Sumedang, situasi kerja seringkali kompleks dengan dinamika sosio-kultural yang unik. Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk status kepegawaian. Guru PNS/P3K biasanya memiliki pelatihan dan kompetensi yang lebih baik, yang berdampak positif pada kinerja guru dalam mengajar dan berinteraksi dengan siswa. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan melalui observasi diperoleh hasil potensi guru MAN se-kabupaten Sumedang, disajikan dalam tabel 1.4:

Tabel 1. 4 Potensi Guru MAN se-Kabupaten Sumedang Tahun Ajaran 2024/2025

No	Nama Madrasah	Jenis Kepegawaian	
		PNS/P3K	GTT/Honorar
1	2	3	4
1.	MAN 1 Sumedang	38	14
2.	MAN 2 Sumedang	32	6
Jumlah		70	20
Persentase		78%	22%

Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari Data Kepegawaian MAN 1 dan MAN 2 Sumedang (2024)

Hasil observasi di MAN 1 dan MAN 2 Sumedang menghadapi sejumlah tantangan yang berkaitan dengan kinerja guru. Dimensi kualitas menghadapi beberapa kendala antara lain rendahnya kemampuan penguasaan teknologi informasi yang kini sangat dibutuhkan dalam proses pembelajaran modern, serta

beban administratif yang cukup berat. Guru tidak hanya dituntut untuk mengajar, tetapi juga harus mengelola berbagai aplikasi digital seperti e-kinerja dan platform pembelajaran mandiri yang menyita waktu dan energi mereka. Akibatnya, perhatian guru terhadap peningkatan kualitas pengajaran terbagi dan terkadang kurang optimal. Keterbatasan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran di madrasah juga menjadi faktor yang menghambat peningkatan kualitas kerja guru. Dimensi efektivitas juga mengalami beberapa tantangan, selain beban administrasi yang meningkat, guru harus mampu mengelola waktu dan sumber daya secara efisien agar tetap fokus pada kegiatan pembelajaran yang berdampak langsung pada hasil belajar siswa. Tuntutan untuk mengisi dan mengelola berbagai aplikasi serta mengikuti pelatihan *online* yang seringkali tidak terintegrasi dengan baik menyebabkan guru merasa terbebani dan kurang efektif dalam menjalankan tugas utama sebagai pendidik. Perubahan kurikulum dan tuntutan literasi serta numerasi yang semakin tinggi menuntut guru untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kompetensi, sementara dukungan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang optimal masih terus dikembangkan.

Sejalan dengan teori Robbins (2008) yang menyatakan bahwa “kinerja seseorang dapat diukur melalui lima dimensi utama, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian”.⁹ Guru yang berkinerja ideal tidak hanya menyelesaikan tugas dalam jumlah yang cukup (kuantitas), tetapi juga menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi, tepat waktu, efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran, serta mandiri dan proaktif dalam menjalankan tugasnya.

Penguatan peran guru sebagai ujung tombak pendidikan telah mendapat perhatian khusus dalam regulasi nasional. UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 42 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa “pendidik wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran”.¹⁰ Sementara itu, UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa “guru harus

⁹ S.P. Robbins dan Judge, T.A., *Organizational Behavior* (United State: Prentice Hall, 2008), 79.

¹⁰ Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Lembaran Negara Republik Indonesia, 2003), 15.

memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan Rohani, serta mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.¹¹

Peraturan di atas menjadi dasar penting untuk mengukur dan mendorong peningkatan kinerja guru secara menyeluruh. Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara amanat regulasi dengan pelaksanaannya, khususnya di madrasah. Belum optimalnya nilai UKG, tantangan penguasaan teknologi, beban administratif, dan perbedaan latar belakang status kepegawaian menunjukkan bahwa masalah kinerja guru masih perlu diteliti lebih dalam.

Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa faktor-faktor tertentu seperti pemanfaatan teknologi dan pelatihan guru memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Penelitian oleh Rida Nurfauliyah, menunjukkan bahwa “penggunaan aplikasi raport digital berpengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja guru (koefisien korelasi 0,644), artinya pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas guru”.¹² Guru dapat menyelesaikan tugas administratif lebih tepat waktu dan dengan kualitas yang lebih baik, sehingga mendukung ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Khoirunnisa, dkk yang menyoroti pentingnya pendidikan dan pelatihan guru dalam meningkatkan kinerja guru. “Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan membantu guru meningkatkan kompetensi profesional dan pedagogik, yang secara langsung memperbaiki kualitas kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas”.¹³

Kinerja guru ideal tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal guru, tetapi juga oleh persepsi mereka terhadap keadilan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian Sajiwo, menemukan bahwa “keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dengan koefisien pengaruh sebesar

¹¹ Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen* (Lembaran Negara Republik Indonesia, 2005), 19.

¹² Rida Nurfauliyah, *Hubungan penggunaan aplikasi raport digital madrasah dengan kinerja guru: penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri se-Kabupaten Sumedang* (Bandung: UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2020), 54.

¹³ Khoirunnisa, Tamyis, dan Endang Eko Wati, “Upaya lembaga pendidikan islam dalam meningkatkan kinerja guru era digitalisasi,” *UNISAN Jurnal: Jurnal Dan Pendidikan* 03: 01 (Juni 2024), 58.

35,3%”.¹⁴ Ketika guru merasa diperlakukan secara adil, motivasi dan komitmen mereka meningkat, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan efektivitas kerja.

Keadilan organisasi atau disebut *organizational justice* (OJ) mengacu pada persepsi individu tentang keadilan dalam organisasi. *Organizational Justice* “melihat adanya proses *distributive, procedural, interpersonal*, dan *informational* yang saling terkait dalam memberikan rasa keadilan kepada anggota tim. Ketidakadilan dalam satu atau lebih aspek ini dapat mengganggu motivasi dan loyalitas pekerja, sedangkan keadilan dapat meningkatkan *sense of belonging* dan dedikasi”.¹⁵

Keadilan memegang peran yang sangat signifikan dalam ajaran Islam. Dilihat dari banyaknya ayat al-Quran yang menekankan pentingnya menjunjung tinggi keadilan dalam segala aspek kehidupan, baik itu di tingkat personal maupun sosial. Diantara firman Allah yang menjelaskan tentang betapa pentingnya berlaku adil dan firman Allah yang menegaskan tentang bahwa umat manusia tidak diperbolehkan atau larangan berlaku tidak adil kepada umat manusia yang lainnya hanya karena berbeda suku dan atas dasar kebencian, terdapat pada al-Quran yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ٨

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. al-Maidah [5]:8).

Tafsir Al Wajiz terhadap Q.S Al-Maidah ayat 8 memberikan tuntunan agar “umat Islam berlaku adil, tidak hanya kepada sesama umat Islam, tetapi juga kepada siapa saja walaupun kepada orang-orang yang tidak disukai”.¹⁶ Ayat di atas dapat dipahami bahwa segala keputusan yang diambil oleh seorang pimpinan haruslah

¹⁴ Pandu Sajiwo, “Pengaruh keadilan organisasional, motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMA N 1 Karangsambung,” *Jurnal Manajemen* 5: 4 (Juni 2023), 2.

¹⁵ Sri Hindah Pudjihastuti dan Endang Dwi Astuti, “Pengembangan *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui peningkatan *workplace spirituality* dan *islamic work ethics*,” *Business Management Analysis Journal (BMAJ)* 2: 2 (Desember 2019), 16.

¹⁶ Wahbah Az-Zuhayli, *Tafsir Al Wajiz* (Jakarta: Dar Al Fikri, 2011), 38.

berlaku adil pada setiap unsur lembaga. Keadilan organisasi yang diberikan sebuah lembaga kepada pegawai bisa melalui pemberian imbalan, prosedur dan interaksi yang adil sesuai dengan prinsip keadilan yang disepakati oleh anggota organisasi dan prinsip sosial yang berlaku di dalam sebuah organisasi.

Organizational justice (OJ) merupakan “persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja”.¹⁷ *Organizational justice* (OJ) menekankan pada persepsi tenaga pendidik saat merasakan pihak yang berkuasa dan pembuat keputusan di tempat kerja memperlakukan pekerja secara adil. *Organizational justice* (OJ) “dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku *extra-role*, kesehatan mental yang baik, tingkat stress yang rendah, dan berbagai sikap individu yang baik”.¹⁸

Organizational Justice mencakup persepsi tentang keadilan dalam distribusi sumber daya, perlakuan dan pengakuan di tempat kerja. *Organizational Justice* ini dapat memengaruhi terhadap kinerja guru, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas belajar siswa. “Ketika guru merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam hal pembagian sumber daya, pengakuan atas kontribusi, dan proses pengambilan keputusan, mereka cenderung mengalami peningkatan motivasi dan kepuasan kerja”.¹⁹

Honorarium guru menjadi salah satu yang sangat berpengaruh dalam bagaimana guru melihat keadilan di tempat kerja. Ketika guru merasa honorariumnya sesuai dan adil, biasanya lebih termotivasi dan merasa dihargai. Lembaga Riset Institute for Demographic and Poverty Studies (IDEAS) dan GREAT Edunesia Dompot Dhuafa melakukan survey kesejahteraan guru di Indonesia pada bulan Mei 2024, yang melibatkan berbagai jenis guru, seperti PNS, PPPK, honorer dan guru tetap yayasan. Data ini membantu memahami bagaimana “guru menilai keadilan dalam hal honorarium, dimana sekitar 42% guru

¹⁷ Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behavior* (London: Pearson, 2017).

¹⁸ I Wayan Agus Santika dan I Wibawa, “Pengaruh organizational justice dan motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB),” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 6:3 (Juni 2017), 25.

¹⁹ Astri Nurul Apriliani, *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Bekasi Timur Kota Bekasi* (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2015), 89.

berpenghasilan di bawah 2 juta rupiah per bulan. Sekitar 10,6% guru mengaku penghasilan dari mengajar cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup”.²⁰ Dapat dilihat pada tabel 1.5 dan 1.6:

Tabel 1. 5 Distribusi Penghasilan Guru di Indonesia berdasarkan Survei Mei 2024

No	Penghasilan	Persentase
1	2	3
1	< 500 ribu	12,9 %
2	500 ribu – 1 juta	13,1
3	1 juta – 1,5 juta	6,4%
4	1,5 juta – 2 juta	9,9%
5	2 juta – 3 juta	16,1%
6	3 juta – 4 juta	24,3%
7	4 juta – 5 juta	9,1%
8	>. 5 juta	7,9%
Persentase gaji dibawah 2 juta		42,4%
Persentase gaji diatas 2 juta		57,6%

Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari survei IDEAS (2024)

Tabel 1. 6 Persepsi Guru terhadap Kecukupan Penghasilan berdasarkan Survei Mei 2024

No	Deskripsi	Persentase
1	2	3
1	Cukup dan ada sisa	10,6%
2	Pas-pasan	43,4%
3	Kurang	45,9%

Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari survei IDEAS (2024)

MAN 1 dan MAN 2 Sumedang telah melaksanakan keadilan organisasi sebagaimana mestinya. Tantangan yang dihadapi dalam penerapan keadilan organisasi ini, seperti guru merasa proses pengambilan keputusan kurang transparan dan kurang partisipatif, yang berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja mereka. Kurangnya komunikasi efektif dan sikap terbuka dalam memberikan masukan dan penghargaan juga mengakibatkan guru kurang menerima kritik konstruktif, sehingga inovasi dan pengembangan profesional guru menjadi terhambat.

²⁰ IDEAS. "Survei IDEAS: 74 Persen Guru Honorer Dibayar Lebih Kecil Dari Upah Minimum Terendah Indonesia" tersedia dalam: <https://ideas.or.id/2024/05/22/survei-ideas-74-persen-guru-honorer-dibayar-lebih-kecil-dari-upah-minimum-terendah-indonesia/>. Diakses tanggal 5 Agustus 2024.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudirman, dkk, menunjukkan bahwa “keadilan organisasi pada Universitas swasta di Mataram memiliki kontribusi terhadap kinerja tenaga kependidikan sebesar 38%, artinya keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan, maka organisasi (lembaga pendidikan) harus berupaya meningkatkan dan memperhatikan tentang keadilan organisasi.”²¹ Penelitian Ajeng Parwati Irawan, “Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sumedang juga menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan guru sebagai upaya meningkatkan kinerja guru, yang secara tidak langsung dapat memperbaiki persepsi keadilan organisasi melalui peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru.”²² Perlunya dukungan manajemen yang adil dan komunikatif untuk meningkatkan kinerja guru secara menyeluruh.

Organizational citizenship behavior (OCB) juga berperan penting dalam konteks Pendidikan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Fathiyah dan Pasla merupakan “perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi”.²³ *Organizational citizenship behavior* juga didefinisikan sebagai “perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh system *reward formal*”.²⁴

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat dikatakan pula sebagai perilaku ekstra yang dilakukan oleh pekerja atas dasar tanggung jawab moral mereka tanpa harus dipicu oleh motivasi materialistik langsung. *Organizational citizenship behavior* sangat penting karena dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta keseluruhan kinerja suatu organisasi. “*Organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga pendidik berperan penting dalam menciptakan lingkungan

²¹ Sudirman Sudirman, Asrin Asrin, dan Joni Rokhmat, “Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan,” (*JPAP) Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*) 5:1 (Juni 2021), 2.

²² Ajeng Parwati Irawan, *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru: Penelitian Di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Sumedang* (Bandung, 2023), 66.

²³ Fathiyah Fathiyah dan Bambang Niko Pasla, “Factors affecting organizational citizenship behavior (ocb) in jambi province government employees,” *Jurnal Prajaiswara* 24: 2 (Desember 2021), 128.

²⁴ Dennis W Organs, “Organizational citizenship behavior: it’s construct clean-up time,” *Human Performance* 10: 2 (Januari 1997), 86.

belajar yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan, yang mencakup tindakan diluar tugas utama guru yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi madrasah”.²⁵

Keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan di madrasah merupakan salah satu bentuk perilaku *extra* yang tidak selalu menjadi kewajiban formal, namun juga berperan dalam mendukung kelancaran dan kemajuan madrasah. Tindakan sukarela menunjukkan komitmen dan kepedulian guru terhadap organisasi. Tabel 1.7 merupakan data keterlibatan guru dalam mengikuti kegiatan di MAN 1 dan MAN 2 Sumedang yang diadakan dalam rentang waktu satu semester.

Tabel 1. 7 Partisipasi Guru dalam Kegiatan Madrasah

No	Nama Madrasah	Kegiatan			
		P5RA	Persen (%)	Pelatihan	Persen (%)
1	2	3	4	5	6
1	MAN 1 Sumedang	42 orang	78	28 orang	51%
2	MAN 2 Sumedang	30 orang	79	20 orang	53%

Sumber: Diadaptasi/dimodifikasi dari Data Kegiatan MAN 1 dan MAN 2

Sumedang (2024).

Tabel 1.7 menunjukkan keterlibatan guru dalam kegiatan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan Lil Alamin (P5RA) di MAN 1 Sumedang dan MAN 2 Sumedang tergolong tinggi, dengan presentase partisipasi masing-masing sebesar 78% dan 79%. Partisipasi guru dalam pelatihan relatif cukup, yaitu 51% di MAN 1 Sumedang dan 53% di MAN 2 Sumedang. Masih terdapat ruang untuk meningkatkan keterlibatan guru dalam pelatihan guna mendukung pengembangan profesional dan peningkatan kualitas pembelajaran.

MAN 1 dan 2 Sumedang, pada dimensi *civic virtue* yang mengacu pada keterlibatan aktif guru dalam fungsi-fungsi organisasi dan partisipasi dalam kegiatan madrasah di luar tugas formal yaitu masih terdapat kendala dalam mendorong guru untuk berperan serta secara aktif dalam pengambilan keputusan,

²⁵ Slamet Budiyo dan Ngatmin Abbas, “Pengaruh budaya organisasi, kerja tim, dan profesionalisme terhadap organizational citizenship behavior guru Madrasah Aliyah Negeri Surakarta Jawa Tengah,” *Bulletin of Community Engagement* 4: 2 (Januari 2024), 387.

rapat, dan kegiatan pengembangan madrasah. Beberapa guru cenderung hanya menjalankan tugas pokok tanpa berinisiatif berkontribusi pada kemajuan organisasi secara lebih luas. Tantangan yang muncul pada dimensi *courtesy*, adanya komunikasi yang belum sepenuhnya efektif dan kurangnya kesadaran untuk menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, sehingga menimbulkan gesekan kecil yang jika tidak dikelola dengan baik akan mengganggu iklim kerja dan kolaborasi antar guru.

Penelitian yang dilakukan oleh M. Firman Maulana Ainul Yaqien dan Abdul Latib, “diperoleh dari hasil perhitungan koefisien determinasi (*R Square*), maka diperoleh besarnya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di SMK 01 Diponegoro Wuluhan adalah sebesar 19,7%. Artinya ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru”.²⁶ Studi kasus yang dilakukan Elsinah di MAN 1 Surakarta dan MAN Purbalingga menemukan bahwa “OCB guru telah terbentuk melalui lima dimensi, termasuk *courtesy* dan *civic virtue*, yang secara langsung berkontribusi pada indikator kinerja guru seperti kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, dan komunikasi. Hasil penelitian menegaskan peran penting OCB dalam meningkatkan kinerja guru melalui faktor internal dan eksternal”.²⁷

Melihat kedua variabel yaitu *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* dapat diasumsikan bahwa keduanya berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru. *Organizational justice* menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kondusif, sedangkan OCB mendorong guru untuk berperilaku proaktif dan berkontribusi lebih dalam organisasi. Kebaruan dalam penelitian ini yaitu belum ada penelitian yang eksklusif fokus pada interaksi antara *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja guru di lingkungan pendidikan seperti MAN di Kabupaten Sumedang. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi secara sistematis bagaimana kombinasi antara

²⁶ M Firman Maulana, Ainul Yaqien, dan Abdul Latib, “Pengaruh *organizational*”, 11.

²⁷ Elsinah, *Membangun Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Kasus MAN 1 Surakarta Dan MAN Purbalingga* (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2024), 33.

organizational justice dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas menciptakan tantangan bagi manajemen pendidikan untuk merumuskan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja guru melalui penciptaan lingkungan kerja yang lebih adil dan mendukung. Memahami bagaimana *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* memengaruhi kinerja guru di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri sangat penting untuk meningkatkan kinerja *overall* dan mempertahankan citra positif madrasah.

Pentingnya penelitian ini tidak hanya terletak pada kontribusinya secara akademis, tetapi juga pada aspek praktis dalam upaya meningkatkan performa dan reputasi madrasah, seperti MAN 1 Sumedang dan MAN 2 Sumedang. Dengan memahami pengaruh *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru, penelitian ini berpotensi memberikan wawasan strategis bagi pengelola pendidikan dan pemangku kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sumedang dalam merancang lingkungan kerja yang lebih adil, partisipatif, dan produktif.

B. Rumusan Masalah

Organizational justice menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kondusif, sedangkan *organizational citizenship behavior* mendorong guru untuk berperilaku proaktif dan berkontribusi lebih dalam madrasah, sehingga keduanya dapat memengaruhi kinerja guru di madrasah. Berdasarkan fenomena di atas, maka secara rinci penelitian ini memiliki rumusan untuk mengukur dan menganalisis:

1. Bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang?
2. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang?
3. Bagaimana pengaruh *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang?

C. Tujuan Penelitian

Dalam rangka menciptakan generasi masa depan yang cerdas dan produktif, *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* guru juga harus menjadi perhatian. Dengan demikian, tujuan masalah pada penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh:

1. *Organizational justice* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang.
2. *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang.
3. *Organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan konsep *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil penelitian ini diharapkan memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Pendidikan Islam, khususnya terkait strategi *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di lingkungan pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang dapat diambil dari penelitian ini yang diharapkan oleh peneliti antara lain:

a. Bagi madrasah

Hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam pengembangan kebijakan untuk merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dengan mempertimbangkan pentingnya *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja guru. Melalui keadilan organisasi

yang tepat, madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pengembangan tenaga pendidik.

b. Bagi kepala madrasah

Penelitian memberikan wawasan tentang pentingnya keadilan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru dan kualitas pembelajaran. Kepala madrasah dapat menyesuaikan strategi kebijakan dalam menerapkan keadilan organisasi di lingkungan madrasah.

c. Bagi pendidik

Penelitian ini membantu guru dalam meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya keadilan dalam lingkungan kerja serta mendorong perilaku positif di luar tugas formal yang dapat meningkatkan kinerja.

d. Bagi peserta didik

Kinerja guru yang meningkat akan meningkatkan juga kualitas pembelajaran dan pemahaman materi. Melalui metode yang inovatif, peserta didik dapat lebih termotivasi dan berprestasi.

e. Bagi peneliti

Diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, pengalaman dan pengembangan diri dalam penulisan karya ilmiah tentang pengaruh *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru. Hasilnya dapat menginspirasi penelitian lebih lanjut dalam pendidikan Islam.

E. Kerangka Berpikir

Kinerja menurut Putri, dkk menyebutkan bahwa “hasil dari suatu proses pada periode tertentu yang mengacu dan diukur berdasarkan kesepakatan atau ketentuan yang telah ditetapkan”.²⁸ Menurut Barnawi & Arifin, “kinerja guru merupakan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya pendidikan dengan penuh tanggung jawab yang sudah diberikan berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan

²⁸ Nadhiyatul Aulia Putri, Nazhir Hafni Muhtady, dan Sentot Imam Wahjono, “Penilaian kinerja dan metode penilaian kinerja,” *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Sosial (EMBISS)* 5: 2 (Januari 2025), 50.

pendidikan”.²⁹ Elizar dan Tanjung menyebutkan, “kinerja dapat dikatakan baik apabila telah mencapai tujuan yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan”.³⁰

Keadilan organisasi atau *organizational justice* berperan penting dalam membentuk persepsi guru tentang perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Munir menambahkan bahwa “ketika guru merasa diperlakukan secara adil, baik dalam hal pembagian sumber daya maupun proses pengambilan keputusan, maupun interaksi dengan atasan, guru cenderung memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja”.³¹ “Persepsi guru terhadap keadilan dalam penilaian kinerja mempengaruhi kesejahteraan psikologis mereka, termasuk rasa keterlibatan dan loyalitas terhadap lembaga”.³² Dengan demikian, penerapan keadilan organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu guru tetapi juga mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berdasar Arifin mencakup “perilaku sukarela yang dilakukan di luar tanggung jawab formal mereka, seperti membantu rekan sejawat, berpartisipasi dalam kegiatan madrasah, atau memberikan dukungan tambahan kepada siswa.”³³ *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga “memberikan kesempatan bagi guru untuk belajar dari pengalaman kolektif, memperluas keterampilan, dan meningkatkan kualitas pengajaran”.³⁴ OCB menurut Organs adalah “perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh *system reward* formal”.³⁵

²⁹ Barnawi and Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan Dan Penilaian* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 12.

³⁰ Elizar dan Hasrudy Tanjung, “Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai,” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1: 1 (Desember 2018): 48.

³¹ Misbachul Munir, “Hubungan antara keadilan organisasi, profesionalisme dan kepuasan kerja karyawan,” *Jurnal Baruna Horizon* 6: 1 (Desember 2023), 40.

³² A Rusdiana, *Psikologi Organisasi* (Bandung: UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2023), 44.

³³ ST Ardiana Arifin, *Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Sekolah Islam Athirah Makassar* (Makassar: Universitas Hasanuddin, 2023), 30.

³⁴ Yuhana Fetri, Asmendri, dan Elda Herlina, “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah terhadap organizational citizenship behavior (ocb) guru SMP” *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)* 10:1 (Januari 2025), 19.

³⁵ Organs, “Organizational citizenship”, 24.

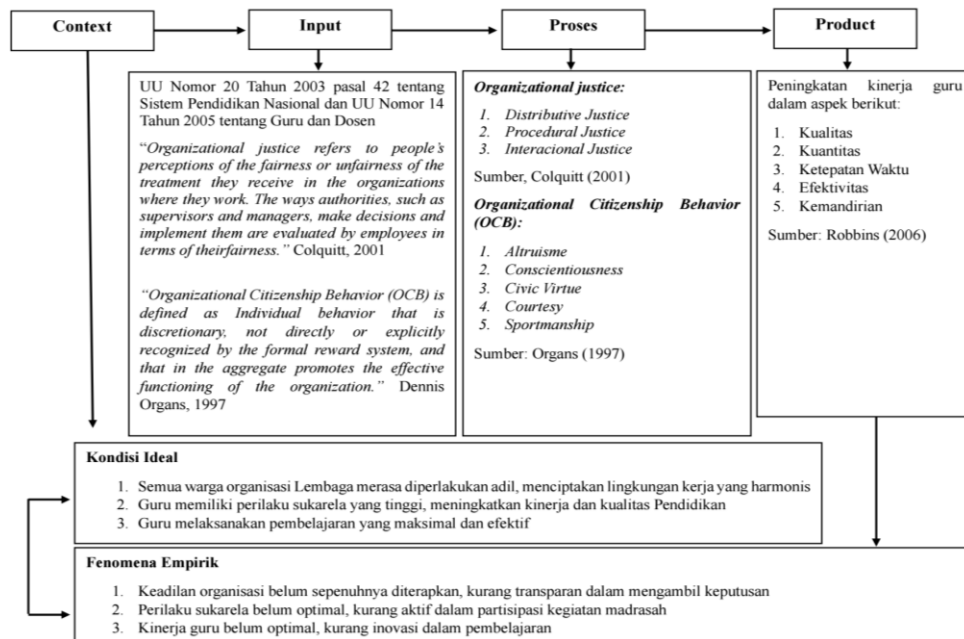
Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga berkontribusi pada hubungan yang baik antara guru dan manajemen sekolah. “Ketika guru menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi, seperti memberikan masukan konstruktif atau berkontribusi dalam pengambilan keputusan, sehingga memperkuat kepercayaan dan komunikasi antara guru dan pimpinan sekolah”.³⁶ Hubungan yang harmonis ini menciptakan budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja individu maupun tim. Dalam konteks pendidikan, seperti Madrasah Aliyah Negeri, perilaku ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif sehingga dapat meningkatkan kualitas madrasah.

Kombinasi dari keadilan organisasi atau *organizational justice* yang tinggi dan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang kuat dapat menghasilkan kinerja guru yang lebih baik, menciptakan dampak positif pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Ketika guru merasa diperlakukan secara adil, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat kolaborasi di lingkungan madrasah. Pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan dan perkembangan siswa secara keseluruhan.

Berdasarkan rumusan dan tujuan masalah, maka peneliti merumuskan dalam bentuk skema alur penelitian berupa kerangka berpikir. Model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) sebagaimana dikemukakan oleh Stufflebeam digunakan untuk “menggambarkan hubungan antarvariabel dalam sistem pendidikan, serta untuk menjelaskan peran *organizational justice* dan OCB dalam mendukung peningkatan kinerja guru.”³⁷ Gambar 1.3 skema kerangka berpikir yang dirumuskan:

³⁶ Aceng Abdul Aziz, Ing Soewarto Hardhienatar, dan Sri Setyaningsih, *Strategi Efektif Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Jakarta: Media Nusa Creative, 2025), 18.

³⁷ D.L Stufflebeam, “The CIPP Model for Program Evaluation. In: *Evaluation Models, Evaluation in Education and Human Services* 6: 1 (Desember 1983): 70.



Gambar 1. 3 Skema Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber: Diadopsi/diadaptasi dari CIPP Sufflebeam & Guba (1985)

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan spesifik yang bersifat prediksi dari hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variable. Hipotesis yang peneliti gunakan yakni "hipotesis asosiatif". Hipotesis asosiatif adalah jawaban sementara terhadap masalah assosiatif yaitu menanyakan hubungan atau pengaruh antara dua variable atau lebih". Hipotesis yang diterapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ho: Tidak terdapat pengaruh antara *organizational justice* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang
 Ha: Terdapat pengaruh antara *organizational justice* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang
2. Ho: Tidak terdapat pengaruh antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang
 Ha: Terdapat pengaruh antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang

3. Ho: Tidak terdapat pengaruh antara *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang
 Ha: Terdapat pengaruh antara *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Sumedang.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian mengenai *organizational justice*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja guru. Penelitian tersebut diharapkan mampu memperdalam wawasan ketiga variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini.

1. M. Firman Maulana Ainul Yaqien dan Abdul Latib (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh M. Firman Maulana Ainul Yaqien dan Abdul Latib (2024) yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru di SMK 01 Diponegoro Wuluhan Jember”.³⁸ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh organisasi sangat membutuhkan individu yang bersedia berperan ekstra untuk bekerja sama melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Perilaku ini disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam dunia pendidikan, OCB menunjukkan perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru di SMK 01 Diponegoro Wuluhan Jember. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Hasil penelitian ini diperoleh dari analisis korelasi menghasilkan t hitung sebesar 2,987. Berdasarkan perhitungan t hitung dapat diketahui bahwa t hitung $>$ t tabel ($2,987 > 2,045$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan nilai korelasi sebesar 0,444 yang menunjukkan tingkat hubungan sedang. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R Square), maka diperoleh besarnya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di SMK 01 Diponegoro Wuluhan adalah sebesar 19,7%.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh *Organizational Justice* dengan kinerja pegawai. Selain itu, sama menggunakan

³⁸ Maulana, Yaqien, dan Latib, “Pengaruh organizational ”, 16.

metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini adalah penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru. Serta Lokasi penelitian yang dilakukan di jenjang Madrasah Aliyah Negeri. Kebaruan dalam penelitian ini terdapat pada variabel penelitian, tempat penelitian, dan teori yang digunakan.

2. Akhmad Taqiyuddin dan Nur Hidayah (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Taqiyuddin dan Nur Hidayah (2023), yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Biruny Jombang”.³⁹ Penelitian ini didasari oleh peran penting kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dipengaruhi oleh perilaku kewargaan organisasi dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Bairuny Jombang. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan metode asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Al-Bairuny Jombang. Kemampuan beberapa variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya adalah sebesar 43,2% dan 56,8% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang hubungan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kinerja pegawai. Perbedaanannya adalah penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru, serta tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Madrasah bukan di perusahaan. Kebaruan dalam penelitian ini terdapat pada variabel penelitian, tempat penelitian, dan teori yang digunakan.

³⁹ Akhmad Taqiyuddin dan Nur Hidayah, “Pengaruh *organizational citizenship behavior* (ocb) dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Al- Bairuny Jombang,” *BEP: Business and Economics Publication* 1:2 (Juni 2023), 50.

3. Ilham Nur Rafizal Akbar, dkk (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Ilham Nur Rafizal Akbar, dkk (2022), dengan judul “Pengaruh *Workload*, *Organizational Justice*, dan *Work Environment* terhadap Kinerja Guru Sekolah PAUD, TK, dan SD dibawah Naungan Al-Furqon Wilayah Gabus”.⁴⁰ Penelitian ini dilatar belakangi oleh perlu adanya peningkatan kinerja guru agar bisa mencapai target, rasa kepedulian pada murid-murid dan pelayanan yang terbaik dalam sekolah PAUD, TK dan SD dibawah Naungan Al-Furqon Wilayah Gabus yaitu melalui konsep pengaruh *Workload*, *organizational justice*, dan *work environment*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh beban kerja, keadilan organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru (Studi Kasus di PAUD, Taman Kanak-Kanak, dan Sekolah Dasar di bawah naungan Al-Furqon wilayah Gabus pada tahun 2022). Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh negatif yaitu variabel workload (X_1) terhadap variabel kinerja guru (Y) secara persial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa workload berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru PAUD, TK dan SD Al-Furqon Wilayah Gabus. (2) Terdapat pengaruh positif antara variabel bebas yaitu variabel organizational justice (X_2) terhadap variabel kinerja guru (Y) secara persial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru PAUD, TK dan SD Al-Furqon Wilayah Gabus. (3) Tidak berpengaruh antara variabel bebas yaitu variabel work environment (X_3) terhadap variabel kinerja guru (Y) secara persial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work environment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru PAUD, TK dan SD Al-Furqon Wilayah Gabus.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh *Organizational Justice* terhadap kinerja pegawai. sama-sama menggunakan metode kuantitatif dalam pengumpulan datanya. Perbedaannya adalah penelitian yang akan diteliti berfokus pada *organizational justice* dan *organizational citizenship*

⁴⁰ Ilham Nur Rafizal Akbar, Heri Prabowo, dan Ratih Hesty Utami, “Pengaruh Workload, Organizational Justice, Dan Work Environment Terhadap Kinerja Guru Sekolah PAUD, TK, Dan SD Dibawah Naungan Al-Furqon Wilayah Gabus,” *Jurnal Bisnis Kolega (JBK)* 8: 2 (Juni 2022), 11.

behavior (OCB) terhadap kinerja guru. Penelitian ini dilakukan di tingkat universitas, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan di tingkat Madrasah Aliyah. Kebaruan dalam penelitian ini terdapat pada variabel penelitian, tempat penelitian, dan teori yang digunakan.

4. Sudirman, dkk (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Sudirman, dkk (2021), yang berjudul “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan”.⁴¹ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ada perguruan tinggi (Universitas) yang mempunyai banyak tenaga kependidikan akan tetapi penempatan dalam pembagian kerja tidak sesuai dengan kondisi dan keadaan dimana tempat bekerja. Begitu pula ada perguruan tinggi (Universitas) segala bentuk kegiatan proses belajar mengajar menyangkut kegiatan administrasi seperti proses surat menyurat dan sebagainya dilakukan oleh dosen yang merangkap tenaga kependidikan sehingga tidak membutuhkan tenaga kependidikan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan mengungkap pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif *ex post facto*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi pada Universitas swasta di Mataram memiliki kontribusi terhadap kinerja tenaga kependidikan sebesar 38%. Artinya keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan, maka organisasi (lembaga pendidikan) harus berupaya meningkatkan dan memperhatikan tentang keadilan organisasi. Semakin tinggi nilai tentang keadilan organisasi yang dimiliki maka akan semakin optimal dan meningkat kinerja tenaga kependidikan dalam bekerja sehari-hari sebaliknya jika keadilan organisasi rendah maka kinerja tenaga kependidikan kurang optimal dan melemah dalam bekerja sehari-hari di organisasi tersebut.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru. Persamaannya sama-sama dilakukan di tingkat madrasah aliyah. Perbedaannya adalah penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada *organizational justice* dan *organizational*

⁴¹ Sudirman, Asrin, dan Rokhmat, “Pengaruh keadilan”, 12.

citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja guru tidak membahas gaya kepemimpinan kepala madrasah. Kebaruan dalam penelitian ini terdapat pada variabel penelitian, tempat penelitian, dan teori yang digunakan.

5. Dhaniel Hutagalung, dkk (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Daniel Hutagalung, dkk (2021) yang berjudul “Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Guru”.⁴² Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kepemimpinan transformasional dan religiusitas memiliki dampak signifikan terhadap OCB dan kinerja guru. Namun, beberapa penelitian baru-baru ini menunjukkan hasil yang berbeda bahkan bertentangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh religiusitas, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah swasta di Tangerang yang dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan Religiusitas berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) guru. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) guru. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Religiusitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru swasta di Tangerang.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru. Metode yang digunakan sama menggunakan metode kuantitatif. Perbedaannya adalah penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru. Lokasi penelitian yang peneliti lakukan di jenjang Madrasah Aliyah bukan di Kejuruan. Kebaruan dalam penelitian ini terdapat pada variabel penelitian, tempat penelitian, dan teori yang digunakan.

⁴² Dhaniel Hutagalung dan Masduki Asbari, “Peran Religiusitas, Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Guru,” *Journal of Education, Psychology and Counseling* 2:1 (Desember 2020), 11.

6. Achmad Sani Supriyanto, dkk (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Sani Supriyanto, dkk (2019), yang berjudul “*The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance*”.⁴³ Penelitian ini dilatabelakangi oleh adanya pengaruh kecerdasan terhadap kinerja karyawan sangat penting. Meskipun masih ada kontradiksi hasil penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan secara langsung dan secara tidak langsung melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan kecerdasan spiritual hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 14,3%. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 12,2%.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru. Perbedaannya metode yang digunakan pada penelitian ini kualitatif, sedangkan metode yang peneliti lakukan adalah kuantitatif. penelitian ini *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi pada penelitian. Kebaruan dalam penelitian ini terdapat pada variabel penelitian, tempat penelitian, dan teori yang digunakan.

Tabel 1.8 merupakan sajian mengenai persamaan dan perbedaaan penelitiannya.

Tabel 1. 8 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
1.	Pengaruh <i>Workload</i> , <i>Organizational Justice</i> , dan <i>Work Environment</i>	Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh	Perbedaannya adalah penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada	- Variabel penelitian - Tempat penelitian

⁴³ Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani Ekowati, dan Masyhuri Masyhuri, “The relationship among spiritual intelligence, emotional intelligence, organizational citizenship behaviour, and employee performance,” *Etikonomi* 18:2 (Juni 2019), 49.

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
	terhadap Kinerja Guru Sekolah PAUD, TK, dan SD dibawah Naungan Al-Furqon Wilayah Gabus	<i>organizational justice</i> dengan kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama menggunakan metode penelitian kuantitatif.	<i>organizational justice</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja guru. Serta Lokasi penelitian yang dilakukan di jenjang Madrasah Aliyah Negeri	- Teori yang digunakan
2.	<i>The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance</i>	Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang hubungan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan kinerja pegawai.	Perbedaannya adalah penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada <i>organizational justice</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja guru. Serta tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Madrasah bukan di Perusahaan.	- Variabel penelitian - Tempat penelitian - Teori yang digunakan
3.	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan	Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh <i>organizational justice</i> terhadap kinerja pegawai. sama-sama menggunakan metode kuantitatif dalam	Perbedaannya adalah penelitian yang akan diteliti berfokus pada <i>organizational justice</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja guru. Penelitian ini dilakukan di tingkat	- Variabel penelitian - Tempat penelitian - Teori yang digunakan

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
		pengumpulan datanya.	universitas, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan di tingkat Madrasah Aliyah.	
4.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Biruny Jombang	Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja guru. Persamaannya sama-sama dilakukan di tingkat madrasah aliyah.	Perbedaannya adalah penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada <i>organizational justice</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja guru tidak membahas gaya kepemimpinan kepala madrasah.	- Variabel penelitian - Tempat penelitian - Teori yang digunakan
5.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Guru di SMK 01 Diponegoro Wuluhan Jember	Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja guru. Metode yang digunakan sama menggunakan metode kuantitatif.	Perbedaannya adalah penelitian yang peneliti lakukan berfokus pada <i>organizational justice</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja guru. Lokasi penelitian yang peneliti lakukan di jenjang Madrasah Aliyah bukan di Kejuruan.	- Variabel penelitian - Tempat penelitian - Teori yang digunakan
6.	Peran Religiusitas, Kepemimpinan	Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama	Perbedaannya metode yang digunakan pada	- Variabel penelitian

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
	Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Guru	membahas tentang <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja guru.	penelitian ini kualitatif, sedangkan metode yang peneliti lakukan adalah kuantitatif. penelitian ini <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai mediasi pada penelitian.	- Tempat penelitian - Teori yang digunakan

Sumber: Dibuat oleh peneliti (2025)

Kajian yang dilakukan terhadap enam penelitian terdahulu terdapat persamaan yang berfokus pada *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru, selain itu juga penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang umum digunakan. Perbedaannya terdapat pada variabel independent yang digunakan, umumnya hanya meneliti salah satu variabel dari *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan di madrasah aliyah, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di tingkat PAUD, SD, SMA, SMK atau universitas. Penelitian ini memiliki kebaruan dan keorisinalitas dalam mengkaji *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai salah satu faktor yang memengaruhi kinerja guru. Berdasarkan penelitian sebelumnya, belum ada penelitian yang eksklusif fokus pada interaksi antara *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja guru di lingkungan pendidikan seperti Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sumedang.

H. Definisi Operasional

Definisi operasional memberi batasan dari suatu variabel secara terinci yang harus dilakukan oleh peneliti sebagai alat ukur variabel, berdasarkan karakteristik variabel yang bisa diteliti. Menghindari kesalahan persepsi dan penafsiran dalam

penelitian maka dapat dikemukakan definisi operasional variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Organizational Justice*

Organizational Justice merupakan “persepsi dari setiap pegawai tentang bagaimana perlakuan yang diterima pegawai selama di tempat kerjanya dan bagaimana pegawai merespons hal tersebut”.⁴⁴ “*Organizational Justice* atau keadilan organisasi menjadi penentu yang signifikan untuk keterikatan kerja”.⁴⁵ “Keadilan organisasi menjadi konsep untuk menyeimbangkan organisasi dengan pegawai”.⁴⁶ “Persepsi pegawai terhadap keadilan dalam penilaian kinerja mempengaruhi kesejahteraan psikologis mereka, termasuk rasa keterlibatan dan loyalitas terhadap lembaga”.⁴⁷

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan “perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tanggung jawab formal mereka, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan”.⁴⁸ *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh *system* pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain *Organizational citizenship behavior* adalah “perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh *system reward* formal”.⁴⁹

3. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan “proses pembelajaran untuk mengembangkan kegiatan yang bertujuan untuk mengejar suatu hal yang sudah ditetapkan agar tujuan yang sudah ditetapkan bisa tercapai dengan baik melalui berbagai pembelajaran yang dilaksanakan seorang guru sesuai dengan target dan tujuan”.⁵⁰

⁴⁴ Colquitt, “On the”, 10.

⁴⁵ Kobayashi dan Kondo, “Organizational justice”, 24.

⁴⁶ Konovsky, “Understanding procedural”, 37.

⁴⁷ Rusdiana, *Psikologi Organisasi*. 45.

⁴⁸ Wirandika and Siswati, “Hubungan antara”, 9

⁴⁹ Organs, “Organizational citizenship”, 16

⁵⁰ Susanto, *Manajemen Peningkatan*, 28.

Kinerja mencerminkan kemampuan guru dalam mengelola sumber daya, berinteraksi dengan siswa, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan.

