

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*. Kata *Performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Menurut beberapa ahli, arti kinerja (*performance*) memiliki beragam makna. Wibowo (2007 : 7) mengungkapkan “kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya” Jadi, dapat dikatakan kinerja merupakan tampilan kerja seseorang tentang bagaimana melakukan pekerjaan dalam proses pencapaian tujuan yang diinginkan. Dari tampilan atau bagaimana seseorang melakukan pekerjaan maka, dapat diukur secara kuantitatif. Kinerja merupakan refleksi dari apa yang dikerjakan kemudian dapat diungkapkan melalui perilaku yang dimunculkan seseorang.

Kinerja merupakan suatu perilaku yang dimunculkan atau diungkapkan pada derajat pekerjaan seseorang. Fattah (dalam Barnawi & Arifin, 2012: 12) mengatakan “kinerja adalah ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu.”

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2001: 53) mendefinisikan kinerja adalah “bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya.”. dengan kata lain, kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya.

Setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan jabatan yang dimiliki, untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tentunya harus berdasarkan waktu yang ditetapkan. Individu tidak dikatakan maksimal dalam bekerja jika tidak memiliki perilaku yang baik dalam kerjanya. Perilaku yang baik dalam bekerja tentunya harus berkualitas, memiliki kemampuan berinisiatif dan mampu bekerja sama dengan rekan maupun atasannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah tampilan kerja tentang bagaimana dan apa yang dikerjakan seseorang berdasarkan tanggung jawab yang diembankan padanya.

## **2. Aspek Kinerja**

Menurut Supardi (2013) aspek-aspek yang dapat digunakan untuk menilai kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan kerja,
- b. Kerajinan,
- c. Disiplin,
- d. Hubungan kerja,
- e. Prakarsa.

Selanjutnya Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001) mengungkapkan aspek dalam kinerja adalah sebagai berikut :

- a. *Work of Quality* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi serta hasilnya kerjanya bermanfaat.
- b. *Promptness* yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
- c. *Inisiative* yaitu yang mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau guru dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan..
- d. *Capability* yaitu yang berhubungan bagaimana kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh bawahan dan bagaimana kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya atau potensi yang ada.
- e. *Communication* yaitu interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada guru untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis

diantara para pegawai atau guru dan atasan, yang juga akan dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Bernadin dan Russel (Utomo et, al., 2006) mengajukan kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
  - a) *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan itu.
  - b) *Costeffectivity*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
  - c) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
  - d) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan aspek kinerja menurut para tokoh diatas maka yang menjadi aspek kinerja adalah kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, inisiatif, kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan mampu menjalin komunikasi.

### **3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Secara umum, kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) dipengaruhi oleh dua faktor yakni faktor individu dan lingkungan organisasi. Secara psikologis, individu yang normal adalah yang memiliki integritas diri antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan memiliki integritas yang tinggi ia memiliki konsentrasi diri yang baik, sehingga ia mampu mengelola dan mendayagunakan potensi secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas. Sedangkan faktor lingkungan organisasi yang meliputi uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola kerja yang efektif serta fasilitas yang memadai dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Supardi (2013) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Variabel individual, terdiri dari ; kemampuan dan keterampilan ( mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat social dan penggajian), demografis (umur asal-usul, dan jenis kelamin).
- b. Variabel organisasional, terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, imbalan, dan struktur.

- c. Variabel psikologis, terdiri dari : persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat kesejahteraan (*reward system*);
- b. Lingkungan atau iklim kerja guru;
- c. Desain karir dan jabatan guru;
- d. Kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri;
- e. Motivasi atau semangat kerja;
- f. Pengetahuan;
- g. Keterampilan dan;
- h. Karakter pribadi.

Menurut Barnawi & Arif (2012) kinerja guru akan semakin baik apabila memperhatikan berbagai faktor. Faktor tersebut yang dapat mempengaruhi kinerja adalah gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan.

Dari beberapa pendapat tokoh di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru terdiri dari tiga faktor yakni diri individu yang berhubungan dengan kemampuan, faktor organisasi yang berhubungan dengan kepemimpinan, sumber daya dan gaji dan faktor psikologis yang berhubungan dengan persepsi, sikap, kepribadian, dan motivasi, dari tiga faktor tersebut yang menjadi pusat dalam penelitian ini adalah variabel psikologis yang berhubungan dengan persepsi.

## **B. Persepsi Keadilan**

### **1. Pengertian Persepsi Keadilan**

Menurut Suharman (2005:23) persepsi merupakan :“Sebuah proses yang menginterpretasi atau menafsirkan informasi yang diperoleh melalui system alat indera manusia.” Persepsi lebih luas dan kompleks jika dibandingkan dengan penginderaan, dimana pengorganisasian dan penginterpretasian stimulus dari lingkungan dipengaruhi oleh proses belajar dan pengolahan masa lalu.

Walgito (2004:53) mendefinisikan persepsi merupakan “Proses pengorganisasian, penginterpretasian, terhadap rangsangan yang diterima oleh organisasi atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan aktivitas yang *integrated* dalam individu”. Stimulus yang mengenai individu itu kemudian diorganisasikan, diinterpretasikan, sehingga individu menyadari tentang apa yang diinderakan itu.

Sedangkan menurut Sarwono, (2005:94) persepsi merupakan “Proses pencarian informasi untuk dipahami, dengan pengindraan dan kesadaran.” Dengan persepsi individu dapat menyadari, dapat mengerti tentang keadaan lingkungan sekitarnya, dan juga tentang keadaan individu yang bersangkutan. Dengan demikian dapat diungkapkan bahwa dalam persepsi stimulus dapat datang dari luar maupun dari dalam individu.

Dari uraian tersebut maka disimpulkan bahwa persepsi merupakan serangkaian proses dalam diri seseorang yang meliputi pengenalan, pemahaman, penafsiran dan menarik kesimpulan atas hasil pengamatan

berdasarkan pengalaman tentang objek atau peristiwa. Dengan demikian persepsi merupakan penentu yang penting bagi sikap dan perilaku seseorang.

Sedangkan keadilan diartikan sebagai “Bagaimana individu diberlakukan secara sesuai dari organisasi berdasarkan kelayakan, kebutuhan dan hak mereka.” (Faturrochaman, 2012:20). Seorang anggota dalam organisasi diperlakukan atau mendapatkan sesuai dengan kelayakan, kebutuhan dan hak mereka tanpa berat sebelah sehingga keadilan dapat ditegakkan. Adil bukan berarti mendapatkan sama rata, tetapi dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan mereka dalam menjalankan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Keadilan merupakan bagian dari moralitas dan aturan-aturan yang baku dalam organisasi yang dilaksanakan secara ketat. Bila dalam suatu organisasi keadilan dapat diciptakan dan dilaksanakan sesuai dengan situasi sosial, norma, hak dan kelayakan maka tujuan-tujuan organisasi akan tercapai seperti komitmen organisasi dan efektifitas kerja ( Faturraochman, 2012 : 21).

Beberapa ahli (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homann, 1961; Leventhal, 1976 dalam Colquit, et, al., 2001) mengemukakan bahwa keadilan harus diformulasikan pada tiga tingkatan, yaitu *outcome*, prosedur, dan sistem. Di sini penilaian keadilan tidak hanya tergantung pada besar kecilnya sesuatu yang didapat (*outcome*), tetapi juga pada cara menentukannya dan sistem atau kebijakan di balik itu. Keadilan organisasi berkaitan dengan cara dimana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam



pekerjaan mereka dan cara dimana penentuan ini mempengaruhi variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan (Moorman, et, al., 1991).

Dalam keadilan organisasi terdapat tiga karakteristik keadilan, yaitu keadilan prosedur, keadilan distribusi dan keadilan interaksional. Keadilan distribusi orientasinya lebih kepada hasil (Leventhal, 1976 dalam Colquit, et al., 2001). Keadilan prosedural lebih kepada bagaimana prosedur yang digunakan baik dalam menentukan kebijakan, keputusan atau dalam mencapai tujuan serta keadilan interaksional lebih berhubungan dengan keadilan yang berhubungan dengan atasan atau bawahan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan merupakan sejauhmana seorang individu dapat diperlakukan sesuai dengan kelayakan, kebutuhan dan hak dalam sebuah organisasi.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa persepsi keadilan merupakan proses penilaian, pengorganisasian dan pandangan bawahan tentang bagaimana mereka diperlakukan secara sesuai berdasarkan kelayakan, kebutuhan dan mereka dari organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Keadilan ini terbagi menjadi tiga karakteristik yakni keadilan prosedural, distribusi dan interaksional.

## **2. Aspek Persepsi Keadilan**

Aspek persepsi yang dianggap relevan dengan kognisi manusia (Suharnan, 2005) terdiri dari :

- a. Pencatatan Indera yakni sistem ingatan yang dirancang untuk menyimpan suatu rekaman mengenai informasi yang diterima oleh sel reseptor.

- b. Pengenalan pola yakni proses mengidentifikasi stimulus indera yang tersusun secara rumit.
- c. Perhatian yakni proses konsentrasi pikiran atau pemusatan aktifitas mental.

Sedangkan menurut Woodworth dan Marquis (Walgito, 2004) aspek persepsi meliputi tiga aspek yaitu :

- a. Kognitif

Kognitif merupakan komponen sikap yang berisi kepercayaan individu terhadap objek sikap. Kepercayaan itu muncul karena adanya suatu bentuk yang telah terpolakan dalam pikiran. Kepercayaan itu juga datang dari apa yang pernah dilihat oleh individu dan diketahui sehingga membentuk suatu idea tau gagasan tentang karakteristik objek.

- b. Afektif.

Aspek ini menyangkut kesan atau perasaan individu dalam menafsirkan stimulus tersebut disadari. Aspek ini merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional subjektif dari individu terhadap objek persepsi, berisi perasaan memihak atau tidak memihak, mendukung atau tidak mendukung terhadap objek yang dipersepsi.

- c. Konatif.

Aspek konatif menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku yang ada dalam diri individu berjaitan dengan objek sikap yang dihadapi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepercayaan dan perasaan banyak mempengaruhi perilaku. Komponen konatif meliputi perilaku yang tidak hanya dilihat langsung, tetapi meliputi pula bentuk perilaku yang

berupa pernyataan atau perkataan yang diucapkan oleh seseorang berisi tendensi atau kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu objek yang dipersepsi.

Maka dari penjelasan mengenai aspek persepsi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa aspek persepsi terdiri dari kognitif yakni kepercayaan individu terhadap objek, afektif yang merupakan kesan atau perasaan individu dalam menafsirkan stimulus dan konatif adalah bagaimana tindakan atau kecenderungan perilaku individu berkaitan objek yang dipersepsikan.

Selanjutnya, Cropanzo et, al., (2007) mengatakan aspek keadilan terdiri dari tiga aspek yakni :

**a. Distribusi**

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu. Noe *et al.* (2011) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Dengan bahasa lain, keadilan distributive (*distributive justice*) merupakan persepsi pekerja akan keadilan *outcome* yang diterimanya.

Keadilan ini merupakan topik awal penelitian-penelitian mengenai keadilan di *setting* organisasi. Teori keadilan distributif menggunakan asumsi bahwa pekerja hanya menaruh perhatian pada *outcome*, seperti: gaji, *reward*, jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab lainnya.

Menurut Colquit (2001) aspek keadilan distribusi ini meliputi :

- a. Persamaan yakni menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan rekan kerja.
  - b. Kelayakan yakni menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.
  - c. Kontribusi yakni menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
  - d. Penilaian yakni menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kerja yang dilakukan dengan imbalan yang diterima.
- b. Prosedural

Menurut Robbins dan Judge (2008), didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan. Noe *et al.* (2011) mendefinisikannya sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Terdapat enam prinsip yang menentukan apakah orang merasa prosedur yang dijalankan sudah cukup adil, yaitu konsistensi, peniadaan bias, keakuratan informasi, kemungkinan koreksi, keterwakilan, dan kesantunan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Sedangkan, menurut Konovsky (Faturraochman, 2012) persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan

keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja.

Menurut Colquitt (2001), aspek yang termasuk dalam keadilan prosedural yaitu:

- a. Mengendalikan proses yakni menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan untuk mengungkapkan pandangan selama peraturan diterapkan.
- b. mengendalikan keputusan yakni menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh Persatuan Pegawai untuk ikut mengawasi penerapan peraturan.
- c. Konsistensi yaitu menunjukkan penilaian mengenai konsistensi penerapan peraturan.
- d. Bebas prasangka yaitu menunjukkan penilaian mengenai tidak adanya diskriminasi perlakuan.
- e. Akurasi informasi yaitu menunjukkan penilaian mengenai keakuratan informasi yang digunakan untuk membuat keputusan.
- f. Mampu mengoreksi yaitu menunjukkan penilaian mengenai proses banding atau mekanisme lain yang dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan.

g. Etika dan moral yaitu menunjukkan penilaian mengenai norma pedoman profesional dalam penerapan peraturan.

Jadi berdasarkan beberapa pandangan beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar imbalan, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*.

c. Interaksional

Moag's (dalam Tyler, 1994) mengatakan keadilan interaksional adalah bagaimana individu mempersepsikan keadilan berdasarkan lebih kepada hubungan interpersonal yang ia terima dari seorang figure (pemimpn).

Menurut Robbins dan Judge (2008), persepsi keadilan interaksional didefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Menurut Greenberg (1987) terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu informasional dan interpersonal. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal adalah sebagaimana yang didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2008) di atas.

Colquitt (2001) menjelaskan bahwa aspek dalam keadilan interaksional adalah sebagai berikut :

- a. Kesopanan yakni menunjukkan penilaian mengenai kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
- b. Bermartabat yakni menunjukkan penilaian mengenai perlakuan atasan yang penuh martabat
- c. Hormat yakni menunjukkan penilaian mengenai sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
- d. Kepantasan kata-kata yakni menunjukkan penilaian mengenai kepastian kata-kata yang digunakan atasan dalam berkomunikasi.
- e. Kejujuran yakni menunjukkan penilaian mengenai kejujuran atasan dalam berkomunikasi.
- f. Pembeneran yakni menunjukkan penilaian mengenai bagaimana atasan menjelaskan peraturan / prosedur perusahaan.
- g. Masuk akal menunjukkan penilaian mengenai masuk akal tidaknya penjelasan yang diberikan.
- h. Tepat waktu menunjukkan penilaian mengenai kesiapan atasan untuk berkomunikasi setiap waktu.
- i. Spesifik yaitu menunjukkan penilaian mengenai bagaimana atasan menyesuaikan kebutuhan khusus komunikasi bawahannya.

Dari penjelasan diatas maka dapat diambil kesimpulan aspek yang diukur dalam persepsi keadilan terdiri dari tiga aspek yaitu persepsi keadilan distribusi merupakan keadilan yang dipersepsikan bagaimana keadilan yang diterima sesuai dengan *outcome* mereka berdasarkan pada persamaan, kelayakan, kontribusi dan penilaian.

Persepsi keadilan prosedural merupakan keadilan yang dipersepsikan bagaimana prosedur suatu kewajaran proses penghargaan dan keputusan yang dibuat berdasarkan kendali proses, kendali keputusan, konsistensi, bebas prasangka, akurasi informasi, mampu mengoreksi serta etika dan moral.

Sedangkan persepsi keadilan interaksional merupakan keadilan yang dipersepsikan bagaimana perlakuan interaksional pembuatan keputusan terhadap bawahan berdasarkan kewajaran, bermartabat, hormat, kepantasan kata-kata, kejujuran, pembenaran, tepat waktu dan spesifik.

### **C. Kerangka Pemikiran**

Persepsi Keadilan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan memahami aturan main tempat kerja, interaksi, dan hasil kerjanya secara nyata. Pada persepsi ini akan timbul tindakan-tindakan baik positif ataupun negatif yang berpengaruh terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi (Colquitt, 2001). Supardi (2013) mengatakan kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah persepsi. Penilaian atau penafsiran individu antara satu dengan individu yang lainnya berbeda, walaupun pada stimulus yang sama. Dengan adanya perbedaan penafsiran tersebut, maka individu juga akan memaknainya secara berbeda sehingga akan berdampak pada sikap dan perilaku mereka. Walgito (2004:53) memaknai persepsi adalah “suatu proses yang aktif, karena seluruh aspek dalam diri individu seperti pengalaman dan kemampuan berfikir dapat mempengaruhi proses persepsi tersebut”. Keterlibatan seluruh aspek dalam diri individu dalam



melakukan pemaknaan menyebabkan stimulus yang sama dapat diartikan berbeda-beda pada beberapa individu. Dengan perbedaan pemaknaan tersebut, maka individu akan memunculkan sikap maupun perilaku yang berbeda-beda.

Colquitt (2001) dalam penelitiannya membuktikan dalam perilaku organisasi menemukan hubungan yang positif antara persepsi keadilan dan kinerja. Aspek keadilan berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan sikap dan perilaku bawahan agar lebih meyakini nilai dan tujuan organisasi serta mengoptimalkan usaha dan kerja mereka untuk tercapainya tujuan organisasi et, al., (Colquitt, 2001). Dalam penelitian tersebut dikatakan berbagai macam tindakan dan keputusan yang dihasilkan dalam suatu organisasi akan menimbulkan persepsi pada pekerjanya sehingga akan berdampak pada kinerja mereka. Salah satu yang dipersepsikan adalah bagaimana keadilan organisasi atau pihak manajerial pada masing-masing pekerjanya yang kemudian akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

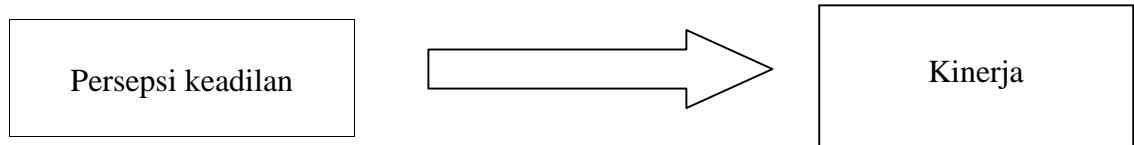
Greenberg et al, (1990) mengatakan persepsi keadilan ini merujuk pada persepsi adil dalam organisasi berdasarkan kategori dan menjelaskan dari perasaan dan sudut pandang bawahan atas apa yang mereka terima dari organisasi. Kategorisasi ini berdasarkan persepsi keadilan secara distribusi, prosedur maupun interaksional. Tentang bagaimana perasaan mereka akan hasil keputusan yang mereka peroleh, proses penentuannya maupun hubungan yang dilakukan bawahan maupun sesama anggotanya. Penelitian yang dilakukan oleh Agung et, al., (2009) juga membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi keadilan prosedural dengan kinerja organisasi. Perasaan adil terhadap gaji yang diterima

dengan baik dan akhirnya terjadi peningkatan kinerja organisasi. Di satu sisi, kinerja mendukung, dan sering diukur oleh agen, misalnya supervisor. Untuk alasan ini, Masterson et al. (Kristanto, 2013) menemukan hubungan yang lebih kuat antara persepsi keadilan interaksional dengan kinerja. Semakin baik persepsi bawahan tentang hubungan yang dilakukan oleh pemimpin, maka bawahan akan semakin merasa dihargai dan dihormati mereka akan memaksimalkan hasil kerja maupun perlakuan mereka saat bekerja.

Keadilan dalam sebuah organisasi akan berusaha membuat sebuah keputusan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan guru, meyakinkan, menghargai dan memperhatikan bawahan, serta berusaha menyamakan persepsi guru demi terbentuknya sikap kerja yang optimal yang meningkatkan usaha dalam pencapaian tujuan sekolah. Usaha-usaha dalam organisasi dalam memberikan kebijakan dalam hal proses pemberian gaji, pedistribusian hasil kerja dan pembentukan keputusan dalam hubungan atasan dan bawahan selanjutnya akan dipersepsikan oleh para guru sehingga mencerminkan kinerja mereka.

Jika kebijakan dan keputusan yang diberikan organisasi dirasakan adil oleh guru sesuai atau mendekati harapan dan kebutuhan guru, maka akan dipersepsikan secara positif oleh para guru tersebut, sehingga akan terwujud sikap dan perilaku kerja yang positif pula. Namun sebaliknya, apabila kebijakan dan keputusan dirasakan tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan guru, maka akan dipersepsikan negatif dan terciptalah sikap dan perilaku kerja atau kinerja yang kurang baik. Hal ini berarti bahwa semakin baik persepsi keadilan maka akan semakin meningkat kinerja mereka.

Dari penjelasan diatas maka dapat digambarkan hubungan antara persepsi keadilan dengan kinerja pada guru sebagai berikut :



#### **D. Hipotesis**

Berlandaskan pemikiran di atas, maka peneliti dapat memberi dugaan atau mengajukan hipotesis penelitiannya adalah :

##### 1. Hipotesis Mayor

A1 : Terdapat hubungan yang positif antara persepsi keadilan dengan kinerja.

##### 2. Hipotesis Minor

A2 : Ada hubungan yang positif persepsi keadilan distribusi dengan kinerja.

A3 : Ada hubungan yang positif persepsi keadilan prosedural dengan kinerja.

A4 : Ada hubungan yang positif persepsi keadilan interaksional dengan kinerja.