



iMProvement
Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan
e-ISSN: 2597-8039
Journal Homepage: <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/improvement>
Journal Email: improvement@unj.ac.id



**Pengaruh Kepemimpinan Instruksional dan Keadilan Prosedural Terhadap
Citizenship Behavior (CB):
(Studi Kausal Terhadap Guru SMK Negeri di Kabupaten Lebak)**

Aufa Maftuhah¹

¹Mahasiswa Manajemen pendidikan PPs UNJ
aufa.maftuhah10@gmail.com

I Made Putrawan²

²Dosen Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
Putrawan.imade@unj.ac.id

Suryadi³

³Dosen Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
suryadi@unj.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of instructional leadership and procedural justice on citizenship behavior. The study was conducted at Lebak vocational high school by using a survey method with path analysis applied in testing hypothesis and 118 samples selected by simple random sampling. The finding of the research are. (1) Instructional leadership has a direct positive effect on procedural justice. (2) Procedural justice has a direct positive effect on citizenship behavior. (3) Instructional leadership has a direct positive effect on citizenship behavior, (4) Instructional leadership has an indirect effect on citizenship behavior through procedural justice. Based on the findings in this study, it could be concluded that the influence of the instructional leadership and procedural justice are the important factors to influence teacher citizenship behavior.

Keywords; *Instructional Leadership, Procedural Justice, Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Guru memiliki peran sangat penting dalam mengembangkan dan membentuk sumber daya manusia yang handal dan profesional yang mampu bersanding bahkan bersaing dengan negara maju. Guru dituntut memiliki loyalitas dalam profesinya, oleh sebab itu guru harus bekerja sepenuh hati dan sepenuh waktu. Tidak ada variabel yang lebih penting dibanding guru (Dede Rosyada). Upaya meningkatkan performa siswa Indonesia merupakan tantangan bagi para pendidik, manajemen sekolah, orang tua, siswa, dan pemerintah.

Salah satu cara yang ditempuh untuk meningkatkan mutu dan kualitas peserta didik harus dimulai dari membangun guru. Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, hal ini disebabkan karena guru merupakan titik sentral dalam pembaharuan dan peningkatan mutu pendidikan. Sulit mengharapkan peningkatan mutu pendidikan tanpa diiringi perbaikan kualitas guru. Menurut McKinsey (Barber, M & M. Mourshed) bahwa kualitas sistem pendidikan tidak mungkin melampaui kualitas gurunya dan kualitas sistem sekolah bergantung pada kualitas gurunya.

Guru hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugas utamanya yaitu mengajar, Perilaku sukarela melakukan pekerjaan di luar tugas resminya dan berkontribusi bagi organisasi disebut *citizenship behavior* (CB). Kesediaan guru melaksanakan segala usaha di luar tuntutan pekerjaan formal yang telah ditetapkan sudah lama diakui sangat penting dan dapat memengaruhi performa sekolah yang efektif.

Guru juga dituntut menjadi teladan bagi siswa dan teman sejawat. Namun kenyataannya, guru tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Permasalahan

yang timbul salah satunya adalah kurangnya perilaku *extra-role* guru atau bekerja melebihi dari yang disyaratkan. Beberapa contoh perilaku guru yang mengindikasikan rendahnya *citizenship behavior* (CB) yaitu, kurangnya rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, datang ke sekolah terlambat dan pulang lebih awal, dan menghindari mengerjakan tugas tambahan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan tahun 2016 bahwa kinerja guru dan kepala sekolah di Provinsi banten secara keseluruhan masih rendah, yaitu berada pada urutan ke-33 dari 34 Provinsi di Indonesia, data lain menunjukkan bahwa kinerja guru SMK di Provinsi Baten masih dalam kategori kurang (Analisis Sumber Daya Manusia Pendidikan Dasar dan Menengah, 2016:92-93). Hal ini pun diperkuat oleh rendahnya hasil capaian belajar siswa yaitu, hasil ujian Nasional (UN) tahun 2015-2016 SMKN di Kabupaten Lebak masih di bawah rata-rata nilai Nasional (Neraca Pendidikan Daerah: 2016).

Berbagai permasalahan di atas banyak faktor yang memengaruhi diantaranya kepemimpinan instruksional dan keadilan prosedural. Kepemimpinan instruksional memiliki hubungan yang positif dengan *citizenship behavior* guru. Dalam penelitiannya (Mehmet Sisman:1779) menjelaskan bahwa, melalui berbagai dukungan terhadap guru dan pemecahan masalah yang efektif menjadikan guru lebih sukses dan produktif. Selain itu, guru juga sibuk dengan pekerjaannya dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja mereka di lingkungan sekolah. Hal ini menekankan pentingnya peran kepala sekolah dalam mengelola guru dan memberikan dukungan profesional bagi kegiatan pembelajaran yang efektif dan mencapai

hasil pemebelajaran siswa secara maksimal.

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah menempatkan guru sebagai komponen utama yang perlu diberikan perhatian penuh dan dikembangkan. Sebagai konsep kepemimpinan yang fokus pada kegiatan pembelajaran dan perilaku guru dalam melayani siswa, maka kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional memfokuskan pada upaya peningkatan kualitas pendidikan dan memengaruhi perilaku *extra-role* atau CB guru, agar guru melakukan tugasnya dengan penuh semangat dan mengerahkan seluruh kemampuannya dalam menjalankan tugasnya.

Selain kepemimpinan instruksional, penilaian terhadap keadilan dalam organisasi dapat memengaruhi *citizenship behavior* guru. Pada hakikatnya, semua orang menghendaki diperlakukan adil. Pengambilan keputusan yang adil dari proses dan prosedur yang digunakan oleh kepala sekolah dapat memengaruhi *citizenship behavior* guru. Guru yang merasa diperlakukan adil oleh atasan maupun sistem, maka secara otomatis membalasnya dengan menunjukkan perilaku menguntungkan bagi organisasi, seperti memiliki komitmen kuat dan menunjukkan perilaku *extra-role* untuk memajukan organisasi.

KAJIAN TEORI

Kinerja pekerjaan adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan seberapa baik kinerja karyawan terkait dengan tugasnya. Banyak definisi dari kinerja yang telah disampaikan oleh para ahli, Colquitt *et.al.*, (2009) “*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”. Kinerja pekerjaan secara formal didefinisikan sebagai nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang

berkontribusi, baik secara positif ataupun negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi. Banyak definisi dari kinerja yang telah disampaikan oleh para ahli,

Jhon L. Gibson *et.,al* (2012) menjelaskan “*performance also covers a variety of citizenship behaviors, including showing untrained colleagues how to complete a job, helping a fellow worker complete a job when he’s not feeling well, making positive comments in the community about the organization, working extra hard to deliver promised goods or services, and not complaining when management doesn’t provide resources as promised. These behaviors are more prevalent among satisfied workers.*”

Organisasi yang sukses memiliki pegawai yang bekerja lebih dari tugas formal biasanya dan bekerja melebihi ekspektasi. Saat ini di tempat kerja yang begitu dinamis, di mana tugas sudah semakin banyak dikerjakan oleh tim, dan fleksibilitas merupakan hal yang penting, pegawai yang merupakan “*good citizenship*” seperti, berprilaku menolong pegawai lain dalam tim kerjanya, secara sukarela mengerjakan tugas tambahan, menghindari konflik yang tidak penting, menghargai nilai dan juga peraturan serta regulasi, dan bersedia mentoleransi beban kerja dan gangguan dalam pekerjaan, beberapa perilaku yang telah disebutkan tersebut merupakan bagian dari *citizenship behavior* (CB).

Colquitt *et.al.*, (2009) mendefinisikan, “*teacher citizenship behavior is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in wich work takes place.*” CB adalah perilaku karyawan yang bersifat sukarela yang bisa saja dihargai bisa juga tidak tetapi berkontribusi terhadap organisasi dengan

meningkatkan kualitas secara keseluruhan di tempat kerja.

Lebih lanjut Robbin (2015) mendefinisikan, *“teacher citizenship behaviors is discretionary behavior that is not part of an employee’s formal job requirements, and that contributes to the psychological and social environment of the workplace.”* CB adalah perilaku diskresioner (sukarela) yang bukan bagian dari persyaratan kerja formal pegawai, dan berkontribusi terhadap aspek psikologi dan lingkungan sosial di tempat kerja.

Contoh berbagai perilaku yang menunjukkan guru dengan CB yang tinggi seperti; guru melakukan tindakan-tindakan positif seperti, menolong rekan kerja baru yang membutuhkan bantuan meskipun tidak diminta, hadir tepat waktu ke sekolah dan menghadiri rapat, bersedia menggantikan tugas mengajar temannya yang sedang berhalangan hadir ke sekolah. Ia juga menghindari keluh kesah saat terlibat dalam upaya-upaya produktif untuk meningkatkan proses pembelajaran.

Senada dengan pendapat Robbins, Konovsky (1994), *“teacher citizenship behaviors is employee behavior that is above and beyond the call of duty and is therefore discretionary and not rewarded in the context of an organizations formal structure.”* McShane and Von Glinow., (2015) berpendapat, *“teacher citizenship behaviors is various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization’s social and psychology context”*. Kemudian, Schemerhorn., (2012) menjelaskan, *“teacher citizenship behaviors is a willingness to go beyond the call duty or go to the extra mile in one’s work.”* Menurut Quik Nelson (2013), *“teacher citizenship behaviors is voluntary behavior above and beyond the call of duty.”*

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan

bahwa *citizenship behaviors* adalah perilaku positif pegawai yang secara sukarela dan bebas dalam suatu pekerjaan dan bermanfaat bagi organisasi.

Lebih lanjut Dennis W. Organ (Remus Ilies, 2007) mendefinisikan, *“teacher citizenship behaviors are likely avenues for reciprocation because they reflect discretionary individual behavior that is less likely to be recognized by job descriptions or formal reward system.”* CB adalah cara yang memungkinkan adanya hubungan timbal balik karena CB mencerminkan perilaku individu yang bersifat diskresioner (atau kehendak sukarela) yang kecil kemungkinan berhubungan dengan tugas yang ada dalam deskripsi kerja dan sistem penghargaan secara formal.

Citizenship behaviors dibutuhkan di hampir semua lini pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa guru dengan perilaku *extra-role* berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, termasuk organisasi sekolah. Hal ini diperkuat oleh pernyataan DiPaola dan Hoy bahwa, sekolah dengan derajat citizenship yang tinggi lebih efektif dan memiliki prestasi siswa yang lebih tinggi (Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, 2013). Bukan tanpa alasan, sekolah dengan kinerja guru yang tinggi ditandai dengan berbagai tindakan positif dari guru seperti, guru saling membantu dan bekerja sama dengan rekan kerja, membantu siswa dalam menyelesaikan masalah, memiliki kesadaran diri untuk mengerjakan berbagai tugas tepat waktu dan melebihi persyaratan formal organisasi.

Konsep kepemimpinan sangat begitu luas dan banyak ahli yang mengkaji konsep tersebut. Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kotter (Brian J. Caldwell, 2006) mendefinisikan, *“leadership is a process for establishing direction, aligning people, motivating and inspiring, and achieving change.”*

Kepemimpinan adalah proses untuk menetapkan tujuan, menyelaraskan orang, memotivasi dan menginspirasi, dan melakukan perubahan. Menurut Bush (2007) kepemimpinan adalah tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir. Pemimpin adalah seseorang yang menetapkan tujuan, memotivasi, dan memengaruhi tindakan orang lain.

Menurut (Hellinger dan Heck, 2005) pemimpin sekolah dapat menentukan sasaran pendidikan sekolah, memastikan bahwa praktik pembelajaran di arahkan untuk mencapai tujuan, observasi dan evaluasi guru, memberikan masukan untuk meningkatkan proses pembelajaran, merancang pengembangan profesional guru, membantu memecahkan permasalahan yang mungkin timbul di dalam kelas antara guru dan siswa dan bekerja sama dengan komunitas dan orang tua. Mereka juga dalam posisi untuk memberikan insentif dan motivasi para guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Lebih lanjut Darling-Hammond dan Rowan (Marks dan Printy, 2003) menjelaskan, *“To enlarge the leadership capacity of schools attempting to improve their academic performance, some principals involve teachers in sustained dialogue and decision making about educational matters. While remaining central agents for change, these principals recognize teachers as equal partners in this process, acknowledging their professionalism and capitalizing on their knowledge and skills.”*

Untuk memperluas kapasitas kepemimpinan sekolah yang berusaha meningkatkan kinerja akademik, beberapa kepala sekolah melibatkan guru dalam dialog dan proses pembuatan keputusan mengenai hal-hal pendidikan. Selain tetap menjadi agen perubahan, para kepala sekolah menghargai guru sebagai mitra yang setara dalam proses ini, mengakui profesionalisme mereka dan

memanfaatkan kemampuan dan keterampilan mereka.

Model kepemimpinan instruksional yang berfokus pada proses pembelajaran, guru, kurikulum, dan pengembangan guru, dianggap ideal untuk diterapkan di sekolah. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Hallinger (Sedat Gumus, 2013) kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan instruksional menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan yang kurang memfokuskan pada kepemimpinan instruksional.

Hoy dan Miskel (2012) mendefinisikan, *“instruksional leadership is the principal monitoring student progress, providing constructive feedback, maintaining high academic standards, and performing active observation of teachers. Shared leadership complements the instructional thrust by involving teachers and parents in such school decisions as selecting texts, influencing instruction, allocating school resources and adhering to locally developed school improvement plans. Such leadership provides the driving force for development of four essential supports within the school: professional capacity, school learning climate, parent-school-community ties, and instructional guidance.”*

Kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang mengamati kemajuan siswa, memberikan umpan balik yang konstruktif, mempertahankan standar akademik yang tinggi, dan melaksanakan dengan aktif observasi pada guru. Kepemimpinan bersama melengkapi kepemimpinan instruksional dengan melibatkan para guru dan orang tua dalam pengambilan keputusan seperti pemilihan buku ajar, memengaruhi pengajaran, mengalokasikan sumber daya sekolah, dan mematuhi rencana peningkatan sekolah yang dikembangkan secara lokal. Kepemimpinan ini mendorong

pengembangan empat hal penting dalam sekolah, yaitu: pengembangan profesional, iklim pembelajaran, ikatan komunitas orang tua, dan bimbingan pengajaran.

Senada dengan pendapat Hoy dan Miskel, Southworth (Bush, 2008) berpendapat bahwa, "*instructional leadership is strongly concerned with teaching and learning, including the professional learning of teachers as well as student growth.*" Menurut Lunenburg dan Irby (2006), "*the instructional leadership of the principal is a critical factor in the succes of a school improvment initiatives and the overall effectiveness of the school.*" Kepemimpinan instruksional kepala sekolah adalah faktor penting keberhasilan perbaikan sebuah sekolah dan keefektifan sekolah secara keseluruhan.

Lunenburg (2010) menjelaskan bahwa ada lima aspek penting dari kepemimpinan instruksional, "(1) *focusing on learning*, (2) *encouraging collaboration*, (3) *using data to improve learning*, (4) *providing support*, and (5) *aligning curriculum, instruction, and assessment.*" Kelima aspek tersebut adalah, (1) fokus terhadap pembelajaran, (2) mendorong untuk bekerja sama, (3) menggunakan data untuk perbaikan pengajaran, (4) memberikan dukungan, (5) merancang kurikulum, pembelajaran, dan penilaian.

Joseph Blase dan Jo Blase (1999) menjelaskan, *instructional leadership is often defined as a blend of several tasks, such as supervision classroom instruction, staff development and curriculum development.*" Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, jelas bahwa kepemimpinan instruksional merupakan salah satu faktor kunci dari kesuksesan sebuah perbaikan sekolah dan efektifitas sekolah secara keseluruhan.

Fullan (Zepada, 2004) menjelaskan, "*the instructional leader*

must be more than just a charismatic leader." Pemimpin instruksional harus lebih dari seorang pemimpin karismatik. Pendapat senada diungkapkan oleh Hallinger (2005), "*Instructional leaders led from a combination of expertise and charisma.*" Pemimpin instruksional memimpin dengan kombinasi antara keahlian dengan karisma. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang kepala sekolah yang efektif, secara simultan mampu menerapkan program pendidikan dan membangun hubungan yang baik dengan staff mereka dalam waktu bersamaan,

Lunenburg dan Irby (2006) "*the instructional leadership of the principal is a critical factor in the succes of a school improvment initiatives and the overall effectiveness of the school.*" Kepemimpinan instruksional kepala sekolah adalah faktor penting keberhasilan perbaikan sebuah sekolah dan keefektifan sekolah secara keseluruhan.

Kepemimpinan instruksional yang dianggap ideal dalam prakteknya, pengelola dan guru bekerja sama sebagai "komunitas pemelajar" yang terikat secara profesional dan moral yang memberikan pelayanan prima kepada siswa. Melihat dari perspektif ini, kerja sama antara kepala sekolah dan guru mendatangkan banyak keuntungan dan efektivitas dari hubungan tersebut berpotensi terhadap kesuksesan sekolah.

Kepala sekolah berperan tidak hanya sebagai penggerak sebuah organisasi sekolah, namun juga dapat memengaruhi *citizenship behaviors* guru dengan berbagai kebijakan dan proses pengambilan keputusan yang dirasakan adil oleh guru. Penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh *outcome* yang mereka terima sebagai akibat dari keputusan tertentu, namun juga pada proses atau tahapan keputusan tersebut dibuat.

Colquitt *et.al.*, (2015) mendefinisikan, “*procedural justice reflects the perceived fairness of decision making processes. Procedural justice is fostered when authorities adhere to rules of fair process.*” Keadilan prosedural mencerminkan keseimbangan yang dirasakan pada proses pengambilan sebuah keputusan. Keadilan prosedural mendapatkan tempatnya untuk berkembang ketika otoritas mematuhi aturan proses yang adil.

Schermerhorn *et.al.*, (2012), “*procedural justice is degree to which rules and procedures specified by policies are properly followed in all cases to which they are applied.*” Fred Luthans (2011), “*procedural justice is concerned with the fairness of the procedure used to make a decision.*” Selanjutnya Kinicki dan Fugate (2013), “*procedural justice is defined as the perceived fairness of the process and procedures used to make allocation decisions.*”

Lebih lanjut, Quick Nelson (2013), “*the fairness of the process by which outcomes are allocated in an organization.*” Ia menjelaskan bahwa keadilan prosedural adalah kewajiban dari proses penentuan atau alokasi hasil dalam organisasi. Anggapan adil atau tidak adil dari proses dan prosedur yang telah diterapkan, hal itu menunjukkan tinggi dan rendahnya keadilan prosedural menurut pegawai.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat dari Mcshane dan Von Glinow (2015), “*procedural justice is perceived fairness of the procedures used to decide the distribution of resources.*” Lebih lanjut menurut George dan Jones (2012), “*procedural justice is concerned with the perceived fairness of the procedures used to make decisions about the distribution of outcomes.*” Keadilan prosedural berkaitan dengan kewajiban yang dirasakan dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan mengenai pendistribusian hasil.

Lebih lanjut, M. L. Ambrose and M. Schminke (Jennifer M. George and Gareth R. Jones, 2012) berdasarkan teori keadilan prosedural bahwa pegawai akan lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi ketika mereka merasa bahwa prosedur yang digunakan untuk memutuskan pendistribusian hasil itu adil.

Selanjutnya, Robbins dan Judge (Robbins and Coulter, 2016) “*perceived fairness of the process used to determine the distribution of rewards.*” Selanjutnya, Robbins menjelaskan bagaimana keadilan prosedural berimplikasi terhadap perilaku manajer dalam organisasi, “*they should consider openly sharing information on how allocation decisions are made, follow consistent and unbiased procedures, and engage in similar practices to increase the perception of procedural justice.*”

Prosedur yang digunakan dalam mengalokasikan sumber daya dapat dikatakan adil bagi seluruh anggota organisasi apabila memenuhi kriteria dan merepresentasikan kepentingan semua pihak. Colquitt *et.al.*, (2009) menjelaskan beberapa kriteria keadilan prosedural yaitu; (1) *Voice*, (2) *Correctability*, (3) *Consistency*, (4) *Bias Suppression*, (5) *Representative*, (6) *Accuracy*.

METODELOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif kausal dengan menggunakan metode *survey* dan teknik analisis jalur (*path analysis*), yang mengkaji pengaruh kepemimpinan instruksional dan keadilan prosedural terhadap citizenship behavior guru.

Populasi target dalam penelitian ini adalah semua guru di Provinsi Banten. Sedangkan populasi terukur dalam penelitian ini adalah semua guru SMK Negeri di Kabupaten Lebak. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *multistage random sampling* (teknik pengambilan sampel secara

bertahap). (1) *purposive sampling*, (2) *cluster random sampling*, (3) *simple random sampling*. responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 orang guru SMK Negeri, dari 120 orang responden dipilih sebanyak 118 guru secara *simple random sampling*.

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen berupa daftar pernyataan yang akan diberikan kepada subyek penelitian. Daftar pernyataan dalam kuesioner dibuat berdasarkan indikator-indikator yang telah dikembangkan dari berbagai konsep yang digunakan dalam penelitian ini sekaligus telah dilakukan pengujian validitas dan perhitungan reliabilitas. Pengujian validitas butir instrumen dihitung dengan korelasi *product moment* dari *Pearson*. Perhitungan reliabilitas butir instrumen untuk mengukur butir instrumen dengan menggunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach*.

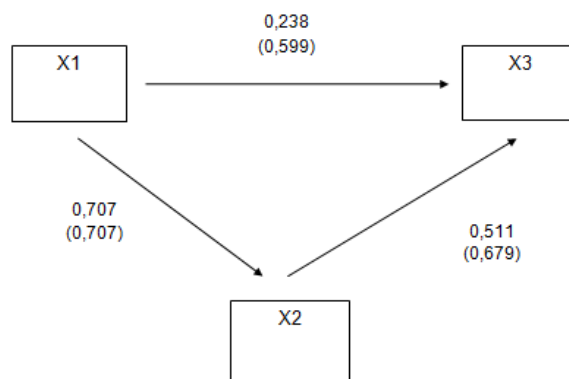
Jumlah butir instrumen citizenship behavior sebelum dilakukan uji coba adalah 40 butir soal. Setelah dilakukan uji coba dan analisis, maka terdapat terdapat 24 butir dinyatakan valid dengan hasil perhitungan uji reliabilitasnya sebesar 0,929. Jumlah butir instrumen kinerja kepemimpinan instruksional sebelum dilakukan uji coba adalah 38 butir soal. Setelah dilakukan uji coba dan analisis, maka terdapat terdapat 34 butir dinyatakan valid dengan hasil perhitungan uji reliabilitasnya sebesar 0,964. Jumlah butir instrumen kinerja keadilan prosedural sebelum dilakukan uji coba adalah 38 butir soal. Setelah dilakukan uji coba dan analisis, maka terdapat terdapat 35 butir dinyatakan valid dengan hasil perhitungan uji reliabilitasnya sebesar 0,961.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Perhitungan koefesien jalur

No	Path	Koefesien Jalur	t _{hitung}	t _{tabel}	
				α = 0,05	α = 0,01
1	X ₁ , X ₂	0,238	2,523	1,98*	2,62**
2	X ₂ , X ₃	0,511	5,419	1,98*	2,62**
3	X ₁ , X ₂	0,707	7,503	1,98*	2,62**

*p < 0,05; **p < 0,01



Gambar 1 Model Analisis Jalur Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan instruksional terhadap keadilan prosedural. Nilai koefesien korelasi sebesar 0,707 dan nilai koefesien jalur 0,707 dengan tarap signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$. Ini memberikan makna kepemimpinan instruksional berpengaruh langsung terhadap keadilan prosedural.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Sunindijo et al., (Abubakr Suliman et.,al, 2013) *leader supportiveness as a factor can influence organizational citizenship behavior*

directly and indirectly through its influence on job satisfaction. Menurut Vijaya Mani (2013) *there is a significant relationship between the leadership styles and organizational behavior.* Nazim Cogaltay (2014) menjelaskan: *school leaders undertake the main responsibility of ensuring that the student success is at its maximum potential. It can be said, the concept of justice is one of the most important components of this responsibility.*

Busher *et.al.*, (Nazim Cogaltay, 2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan instruksional mengarahkan pegawai dan aktivitas siswa pada bidang lain di sekolah, mendorong organisasi lokal untuk bekerja sama dengan sekolah, serta berkolaborasi dengan orang tua dan organisasi bisnis. Kesimpulannya adalah, pemimpin sekolah melakukan tanggung jawab utama untuk memastikan agar siswa sukses dengan memaksimalkan potensinya. Dapat dikatakan bahwa konsep keadilan salah satu terpenting dalam menjalankan tanggung jawab ini.

Hal ini pun sejalan dengan hasil penelitian oleh Bass (Timothy A. Judge *et.al* 2004) menjelaskan bahwa, *“considerate leaders should provide higher procedural justice in that they appear to follow several of rules in that they “put subordinates’ suggestions into operation” and “obtain subordinates’ approval on important matters before going ahead.* Pemimpin yang penuh perhatian menjalankan keadilan prosedural yang tinggi karena mereka mengikuti beberapa aturan di mana mereka menerima saran dari pegawai dan mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan, serta mendapatkan persetujuan bawahan berkaitan dengan hal-hal penting sebelum dilanjutkan.

Hal ini pun sejalan dengan konsep kepemimpinan instruksional dimana kepala sekolah memberikan hak bersuara kepada bawahannya untuk menyampaikan

pendapat dan memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan seperti dalam proses perumusan visi misi sekolah, penyusunan bahan ajar, kurikulum, dan pengembangan profesionalitas guru.

Hal ini senada dengan pendapat ahli, Mossholder *et.,al* (Fred C. Lunenberg, 2011:6) menjelaskan bahwa, *“one interesting finding is the role that procedural justice may play in the sources of power used by leaders. Although the sources of power are interrelated as well as related to work outcomes, they are also mediated by employees perceptions of social justice. What does this fairness with wich leaders use the sources of power and respond the various sources of power seem fair, they respond more favorably.”*

Berdasarkan uraian dan perbandingan antara teori dengan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap keadilan prosedural.

Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis kedua dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung positif keadilan prosedural terhadap citizenship behavior. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,679 dan nilai koefisien jalur 0,511 dengan tarap signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$. Ini memberikan makna keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap citizenship behavior.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Konovsky (2000) menjelaskan bahwa, *“procedural justice perceptions also influence leader-subordinate relationships, frequently resulting in changes in employee behavior. One such behavior influenced by Procedural justice is citizenship behavior.”* Persepsi mengenai keadilan prosedural juga memengaruhi hubungan antara bawahan dengan pemimpin, hal ini juga kerap kali mengakibatkan perubahan pada sikap karyawan. Salah satu sikap

yang dipengaruhi oleh keadilan prosedural adalah CB.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Skarlicki and Latham (Konovsky, 2000) mengemukakan bahwa, *“demonstrated that union members whose union stewards were trained to display procedurally fair behavior displayed higher levels of citizenship behaviors.”* Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota serikat yang pengurus serikat kerjanya dilatih untuk menampilkan perilaku adil menunjukkan tingkat CB yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, Organ (Philip M. Podsakoff *et.al.*, 2000:532), *“job satisfaction, perceptions of fairness, and organizational commitment were positively related to citizenship behaviors.”* Kepuasan kerja, persepsi mengenai keadilan, dan komitmen organisasi berkorelasi positif dengan CB.

Selanjutnya, James L. Gibson *et.al.*, (2012:149) *“procedural justice has been shown to have a positive impact on a number of affective and behavioral reactions at the workplace. In other words, when employees perceive high levels of procedural justice with the organization’s resource and allocation decisions, they are more likely to: Be committed to the organization, be intrinsically motivated, stay with the organization, engage in organizational citizenship behaviors, trust their supervisors, apply great effort to their work; and perform their job well.”*

Berdasarkan uraian dan perbandingan antara teori dengan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh keadilan prosedural terhadap citizenship behavior.

Berdasar hasil pengujian, hipotesis ketiga dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan instruksional terhadap citizenship behavior. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,599 dan nilai koefisien

jalur 0,238 dengan tarap signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$. Ini memberikan makna kepemimpinan instruksional berpengaruh langsung terhadap citizenship behavior.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli diantaranya yaitu, Mehmet Sisman (2016) menyatakan bahwa, kepemimpinan instruksional kepala sekolah merupakan sebuah keterampilan, dimana kepala sekolah secara langsung dapat menunjukkan atau mengizinkan yang lain untuk menunjukkan keterampilannya untuk meningkatkan pencapaian siswa di sekolah. hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara kemampuan kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan *output* sekolah, prestasi belajar siswa dan restrukturisasi sekolah.

Lebih lanjut Mehmet Sisman (2016:1778) menegaskan bahwa, *“another significant result get by the study is about the relations between instructional leadership and some organizational variables. Results have indicated that instructional leadership affects Transformational leadership, emotional intelligence, job satisfaction, decision making strategy, school environment, organizational commitment and organizational citizenship at medium level.”*

Hasil lain yang signifikan dari penelitian ini adalah hubungan antara kepemimpinan instruksional dan beberapa variabel organisasi. Hasilnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kecerdasan emosi, keputusan membuat strategi, lingkungan sekolah, komitmen organisasi dan perilaku kerwargaan dalam tingkat menengah.

Lebih lanjut Mehmet Sisman (2016) dalam jurnalnya menjelaskan

bahwa adanya paralelisme antara temuan dalam penelitian yang ia laksanakan dengan temuan meta-analisis lainnya yang menguji hubungan antara kepemimpinan instruksional dan beberapa variabel organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dalam perilaku kepemimpinan instruksional, guru meniru sikap positif kepala sekolah terhadap pekerjaan mereka, mencintai pekerjaannya, guru merasa diri mereka tergabung dalam komunitas dan lingkungan sekolah dalam tingkat yang tinggi.

Wayne K. Hoy (2013), menjelaskan, "*teacher leadership, therefore is a deliberate process behavior and practice that promote teacher teacher improvement and effectiveness and are tightly aligned to student outcomes.*" *Teacher leadership is deliberate behavior and practical process that encourage teachers' improvement and effectiveness and is tailored to student outcomes.* Berdasarkan teori tersebut dapat diasumsikan atau hipotesis dalam penelitian bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh terhadap kinerja (*citizenship behavior*).

Berdasarkan uraian dan perbandingan antara teori dengan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap *citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap *citizenship behavior* melalui keadilan prosedural. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,361 dan nilai koefisien jalur 0,383 dengan tarap signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$. Ini memberikan makna kepemimpinan instruksional berpengaruh tidak langsung terhadap *citizenship behavior* melalui keadilan prosedural.

Hal ini senada dengan pendapat beberapa ahli seperti yang diungkapkan

oleh Hellriegel, "*leaders who use procedural and interactional justice believe that employees are going to be motivated to perform at high level when they perceive the procedures and their implementation as fair.*" Kepala sekolah yang menerapkan keadilan prosedural dan interaksional mereka percaya bahwa pegawai akan lebih termotivasi untuk menampilkan kinerja yang tinggi ketika mereka melihat prosedur dan pelaksanaannya adil.

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa ketika seorang kepala sekolah menjalankan keadilan prosedural maka guru akan lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi ketika mereka merasa bahwa prosedur yang digunakan untuk memutuskan pendistribusian hasil dan sumber daya itu adil.

Dalam praktiknya, ketika guru, siswa, ataupun penyelenggara sekolah beranggapan bahwa mereka tidak diperlakukan dengan adil, maka motivasi dan performa mereka seringkali menurun drastis, bahkan berperilaku merugikan organisasi. Berdasarkan Baron (Hoy dan Miskel, 2013); thus, *there are important practical, as well as ethical, reasons for ensuring that fairness is the standard operating procedure in schools and other work organizations.* Kemudian, Greenberg (Hoy dan Miskel, 2013) menyimpulkan bahwa; s

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: Pertama, kepemimpinan instruksional berpengaruh langsung positif terhadap keadilan prosedural. Artinya, ketepatan dalam kepemimpinan instruksional mengakibatkan peningkatan keadilan prosedural guru.

Kedua, keadilan prosedural berpengaruh langsung positif terhadap *citizenship behavior*. Artinya, makin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan dalam sebuah sekolah mengakibatkan peningkatan *citizenship behavior* guru.

Ketiga, kepemimpinan instruksional berpengaruh langsung positif terhadap *citizenship behavior*. Artinya, ketepatan dalam kepemimpinan instruksional mengakibatkan peningkatan *citizenship behavior* guru.

Keempat, kepemimpinan instruksional berpengaruh tidak langsung terhadap *citizenship behavior* melalui keadilan prosedural. Artinya, ketepatan dalam kepemimpinan instruksional mengakibatkan peningkatan terhadap keadilan prosedural yang kemudian mengakibatkan peningkatan *citizenship behavior* guru.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional tidak sendiri memengaruhi *citizenship behavior* guru namun ada variabel lain yaitu keadilan prosedural. Hal ini dapat kita lihat pada kesimpulan dari temuan, bahwa ada pengaruh langsung antara kepemimpinan instruksional, keadilan prosedural, dan *citizenship behavior* guru.

Daftar Pustaka

- Barber. M., & M. Mourshed, *How The World's The Best Performing School Come Out On Top*. New York: McKinsey & Company, 2007.
- Blase, Joseph., & Jo Blase, *Effective Instructional Leadership "Teachers' Perspectives On How Principals Promote Teaching And Learning In Schools, Journal Of Educational Administration*, 2000, pp.130-141.
- Bush, Tony, *Educational Leadership and Management: theory, policy, and practice. South Africa Journal of Education, Copyright EASA, 2007*, pp. 391-406.
- Bush, Tony, *Leadership and Management Development in Education*. London: SAGE Publications Ltd, 2008.
- Caldwel, Brian J. L, *Re-imagining Educational Leadership*. Sage Publications: London, 2006.
- Colquitt, Jason A. *et.al.*, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, third edition*. New York: McGraw-hill Book Company, 2009.
- Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru "dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*. Depok: Kencana, 2017.
- George, Jennifer M., & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education, 2012.
- Hellriegel Don, Jhon W. Slocum, Jr., *Organizational Behavior*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011.
- Hoy, Wayne K., & Cecil G. Miskel, *Education Administration 9th edition*. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Kinicki., & Fugate, *Organizational behavior 5th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, 2013.
- Konovsky, Mary A, *Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. Journal of Management*, 2000, pp. 489-511.
- Konovsky, Mary A. and S. Douglas Pugh, *Citizenship Behavior and Social Exchange. Academy Of Management Journal*, 1994, pp. 656-659.
- Lies, Remus., Jennifer DD. Nahrgang., & Frederick P. Morgeson, *Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Asnalysis. Journal of Applied Psychology*, 2007, pp. 269-277.
- Lunerberg, Fred C dan Beverly J. Irby, *The Principalship*, Belmont:

- Wadsworth. Cengage Learning, 2006.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior* 12th edition. New York: McGraw-Hill Companies, 2011.
- Mani, Vijaya. Predicting the Relationship between Organizational citizenship Behavior (OCB) and Leadership Styles. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2013, pp. 2226-8235.
- Marks H., & Printy Susan. (2003). Principal Leadership And School Performance: An Integration Of Transformational And Instructional Leadership, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 39(3), 370-397
- McShane., & Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. New York: McGraw-Hill Companies, 2015.
- Nelson, Quick, *Principles of Organizational Behavior Realities and Challenges* 8th Edition. USA : South-Western Cengage Learning, 2013.
- Robbins, Stephen P., & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* 16th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc, 2015.
- Rue, Leslie W., & Lloyd L. Byars, *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2008.
- Schermerhorn, Jhon R., Osborn., Uhl-Bein., & Hunt, *Organizational Behavior* 12th Edition. New York: John Willey & Sons, Inc, 2012.
- Schleicher A. *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lesson for Around the World* OECD Publishing., 2012.
- Sisman, M. Factors related to instructional leadership perception and effect of instructional leadership on organizational variables: A meta-analysis, *Educational Sciences: Theory & Practice*, pp. 1761–1787.
- Suliman, Abubakr & Hanan Al Obaidli. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector The case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, pp. 115-134.
- Zepada, Sally J, *Instructional Leadership for School Improvement*, New York: Eye On Education, 2004

